

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“ESTRATEGIAS DE TRADE MARKETING PARA
OPTIMIZAR RESULTADOS: CASO FARMACIAS CRUZ
VERDE.”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: SRTA GLORIA DEL REAL FERNÁNDEZ

CAMILA ALEXANDRA AGUIRRE AGUIRRE

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2013

Dedicado a la persona que más he querido, la cual le atribuyo el estar hoy donde estoy, este trabajo y todos los años de esfuerzo son para ti querida buely. No puedo dejar de mencionar a mi hermosa familia, quienes me acompañaron en este bello proceso, ya que sin ellos, hubiese sido sumamente difícil avanzar. Mi amor incondicional para ustedes.

Agradecer a mi familia, amigos, y a todas las personas que contribuyeron en la realización óptima de mi tesis. A farmacias Cruz Verde, especialmente al área comercial de merchandising & Trademarketing, quienes tuvieron una disponibilidad de ayuda inmediata para con mi persona.

Agradecer en especial a mi profesora guía Srta. Gloria del Real F., por su apoyo, paciencia y dedicación.

*Agradezco a mi escuela, profesores, y compañeros, ya que siempre serán parte de la mejor época de mi vida.
¡Muchísimas gracias a todos!*

ÍNDICE

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo General	2
Objetivos Específicos.....	2
Justificación	3
Metodología	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Estado del Arte del Trade Marketing.....	5
1.2 Definición de conceptos.....	6
1.2.1 Trade Marketing.....	6
1.2.2 Filosofía del Trade Marketing	7
1.2.3 Objetivos del Trade Marketing.....	8
1.2.4 Funciones del Trade Marketing	9
1.3 Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR).....	10
1.4 ¿Qué es la Gestión por Categorías?	13
1.4.1 Implementación de una Gestión Por Categoría	15
1.5 El Merchandising	16
1.5.1 Elementos del merchandising	17
1.5.2 Papel del merchandising en el distribuidor.....	18

1.6 La importancia del punto de venta.....	19
1.7 Rentabilidad de la Sala de Venta	24
1.8 Beneficios del Trade Marketing	26
CAPITULO II: MODELO ESTRATEGICO DE TRADE MARKETING IMPLEMENTADO EN FARMACIAS CRUZ VERDE.	29
2.1 Farmacia Cruz Verde	29
2.2 Reseña Histórica.....	31
2.3 Escenario Actual	32
2.4 Participación de mercado	33
2.5 Ventas.....	33
2.6 Desarrollo y aplicación del Trade Marketing en farmacias Cruz Verde.	34
2.6.1 Estructura Organizacional de Trade Marketing en Cruz Verde.	35
2.6.2 Herramientas de trabajo utilizadas por Trade Marketing.	38
2.6.3 Ámbitos de Responsabilidades que abarca el área de Trade Marketing	38
2.6.3.1 Acciones Comerciales.....	39
2.6.3.2 Experiencia de compra.....	39
2.6.3.3 Gestión por categorías aplicadas en farmacias Cruz Verde.....	44
2.6.3.4 Arriendo de Espacios	45
2.6.4 Relación Proveedor-Distribuidor	46
2.6.5 Negociación con los proveedores	46
2.6.5.1 Negociación con proveedores grandes.....	49
2.6.5.2 Negociación con proveedores pequeños	52

CAPITULO III: RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LAS ESTRATEGIAS DE TRADE MARKETING EN FARMACIAS CRUZ VERDE	55
3.1 Gastos actualizados Cruz Verde	55
3.2 Arriendos de Espacio.....	56
3.3 Rendimiento de las categorías	59
3.4. Planogramas.....	63
3.5 OSA: Quiebres e implementación	66
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Proceso de Implantación de la respuesta eficiente del consumidor.....	13
Figura 1.2: Compras Previstas y de Impulso	21
Figura 1.3: Implantación de artículos	24
Figura 1.4: Beneficios del Trade Marketing	28
Figura 2.1: Historia Resumida de Cruz Verde(1984- 2007).....	32
Figura 2.2: Situación actual de locales Cruz Verde	33
Figura 2.3: Organigrama de Área Cruz Verde	37
Figura 2.4 ¿De qué se compone una góndola?.....	40
Figura 2.5 Ejemplo plano de local.....	41
Figura 2.6 Distribución de mundos	43
Figura 2.7 Diagrama resumen negociación con proveedores	54
Figura 3.1 Ponderado de categoría	60
Figura 3.2 Obtención rendimiento categoría.....	61
Figura 3.3 Asignación óptima de espacio en el local.....	62
Figura 3.4 Árbol de decisión tipo: Bucal.....	65
Figura 3.5 Planograma con ubicación final de productos por árbol de decisión y variables comerciales	65

Figura 3.6 Comparación de quiebres por años Cruz Verde	67
Figura 3.7 Porcentaje de quiebre total Cruz Verde últimos meses	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Rol y detalle de las categorías para el Retailer	43
Tabla 3.1: Gatos al mes de Septiembre área de Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde.....	55
Tabla 3.2: Tarifas Arriendo Espacio Trademarketing 2013	57
Tabla 3.3: Tarifas Arriendo Espacio Trademarketing 2013, CPA	58
Tabla 3.4: Tarifas Arriendo Espacio Trademarketing 2013, Circuitos.....	59
Tabla 3.5 Rol y detalle de las categorías para el Retailer.....	60
Tabla 3.6: Tabla de ponderación de productos, Farmacias Cruz Verde	60

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1: El lineal. El vendedor en el libre servicio	74
ANEXO N°2: Participación de mercado en ventas de Farmacias 1999-2007	75
ANEXO N°3: Participación de mercado regional, medido en cantidad de locales.	76
ANEXO N°4: Propiedad de las acciones y controlador.	76
ANEXO N°5: Estructura Societaria Cruz Verde (Diciembre 2007)	77
ANEXO N°6: Directorio y alta administración	77
ANEXO N°7: Desempeño económico y financiero de Farmacias Cruz Verde.	77
ANEXO N°8: Tabla de calendarización de temporadas de Cruz Verde	78
ANEXO N°9: Identificación de oportunidades de mejoras de las categorías sobre y sub exhibidas con respecto a la rentabilidad	79
ANEXO N°10: Ejemplo de segmentación por tipo de producto	80
ANEXO N°11: Ejemplo de segmentación por marca, dentro de cada tipo de producto	80
ANEXO N°12: Análisis de categorías Deo, bucal y capilar, utilizando tabla comparativa de ponderado v/s espacio lineal.....	82
ANEXO N°13: Ejemplo de implementación de planograma y quiebres: Categoría cremas.....	81
ANEXO N°14: Ejemplo de Planograma oficial: categoría cremas.....	82

RESUMEN

El presente trabajo de titulación explica varios temas relacionados con el Trade Marketing, revisando su estructura básica basada en estudios anteriores y aplicados a un caso práctico. No obstante, al ser una disciplina emergente, implicará que exista poca claridad sobre su correcta implementación en la industria del consumo masivo. Por lo tanto, se analiza la implementación del Trade Marketing en Farmacias Cruz Verde, repasando su cuerpo estratégico, desarrollo y medición del desempeño del trabajo desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, develando los resultados que el área aporta a la empresa.

ABSTRACT

This university degree paper describes a lot of topics related to the Trade Marketing, checking his basic structure based on previous studies and they are applied to a practical case. However, it being an emerging discipline, will imply that there is little clarity on his proper implementation in the consumer industry. Therefore, we analyze the implementation of Trade Marketing at Farmacias Cruz Verde, reviewing strategic body, development and performance measurement of work, from a qualitative and quantitative perspective showing that the area brings to the company.

INTRODUCCIÓN

“El 90 % de los productos nuevos que se producen en el mundo, se convierten en un fracaso y desaparecen. Y solo un 10 % de los productos que se venden actualmente en el mercado tienen una antigüedad mayor de 10 años”¹. Así detalla el autor Oscar Fajardo la problemática que enfrenta la comercialización de productos. No obstante, éste obstáculo no es endosable a un solo responsable, sino más bien, debe mirarse como un conjunto de malas prácticas, las cuales tanto fabricantes y distribuidores, ejercen erradamente desencadenando una mala respuesta del público en las ventas de los productos.

Para generar una estrategia dirigida al apoyo de las ventas, nace la filosofía del Trade Marketing, estudiada a cabalidad por el autor Antonio Díaz Morales, quien resume el concepto de una forma simplista pero concisa de la siguiente manera: “La filosofía del Trade Marketing se basa en la actitud de preocupación por el negocio del detallista como un punto diferencial respecto a otros departamentos de la compañía. Hay que tener en cuenta que de nada sirve tener un magnifico producto si éste no llega de forma eficiente a sus consumidores y clientes”²

Son estas las razones que fundamentan el Trade Marketing como una herramienta de enorme valor estratégico, y evidentemente su grado de ineficiencia anulará

¹ FAJARDO, Oscar. Trade Marketing. Cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado.[En Línea], <<http://fbusiness.wordpress.com/2007/10/27/trade-marketing-cuando-el-distribuidor-se-convierte-en-nuestro-aliado>> [Consulta:02 de diciembre de 2012]

² DÍAZ MORALES, Antonio, Los retos del marketing en el punto de venta. 1ª ed. Chile: Planeta Chilena S.A, 2011. 178p.

completamente la puesta en marcha de un plan comercial de éxito. Un cuidadoso y metódico diseño de las políticas de distribución, potenciaría de manera muy significativa los objetivos asignados.

Chile no está ajeno a las nuevas prácticas de distribución, es por este motivo que nos centraremos en analizar a Farmacias Cruz Verde, por ser un distribuidor importante dentro del mercado, que ejerce mediante prácticas basadas en el marketing de la distribución agregar valor al consumidor, mediante el Trade Marketing y la gestión por categorías.

Objetivo General

Demostrar que las estrategias basadas en el Trade Marketing son capaces de generar beneficios y obtención de buenos resultados, mediante la implementación realizada por Farmacias Cruz Verde.

Objetivos Específicos

1. Revisión de los elementos teóricos y referenciales que fundamentan la aplicación de la estrategia de Trade Marketing.
2. Analizar los principales beneficios que entrega el Trade Marketing y el impacto que éste puede llegar a tener dentro de una compañía.
3. Analizar a farmacias Cruz Verde en su desarrollo estratégico del área de Trade Marketing, para tener una perspectiva de la realidad que enfrenta ésta disciplina en la actualidad.

4. Analizar el cuerpo estratégico cualitativo y cuantitativo, que sustenta la medición de resultados obtenidos por el área.
5. Conocer a cabalidad en qué constan las acciones desarrolladas por Cruz verde para la implementación del Trade Marketing

Justificación

Dentro de todas las problemáticas que las organizaciones deben enfrentar para fortalecer la promoción y venta de un producto en el mercado, es esencial que dichas compañías fijen objetivos, estrategias y planes de acción de manera conjunta entre quien fabrica un producto y quien lo distribuye con el fin de dar una respuesta eficiente al consumidor, mejorar la eficacia y eficiencia de las relaciones entre ambos actores, conseguir una mayor rentabilidad y ajustar los costos, siendo todas estas propiedades mencionadas anteriormente las que nos puede brindar la disciplina del Trade Marketing.

Esta estrecha relación esencial del Trade marketing se sustentará en dos focos, por un lado el fabricante trabajará activamente y definirá sus propias estrategias de posicionamiento de marcas. No obstante, el fabricante no puede actuar solo, ya que necesitará del apoyo de un distribuidor que sea capaz de definir su posicionamiento como empresa, para así poder ofrecer y brindar un éxito en la comercialización de un producto. El fabricante buscará siempre una mejor

ubicación y presentación dentro de la sala de venta, y por otra parte el distribuidor busca vender más, con independencia de qué producto le ayuda a hacerlo. Por lo tanto, el desarrollo de una estrategia se centra en potenciar la relación de fabricante y distribuidor que conllevará a la real satisfacción del consumidor.

Metodología

Esta tesis de titulación se estructura en tres capítulos. El primero, denominado Marco Teórico, expone los supuestos en los que se fundamenta la investigación, a través del apoyo de distintos autores y estudios relacionados con los lineamientos de este estudio.

El capítulo dos, expone cómo está constituida el área de Trade Marketing en Farmacias Cruz Verde, repasando el estado actual de la empresa a modo de contextualización, para luego abordar su forma de trabajar y gestionar sus acciones comerciales dentro del punto de venta.

En el tercer capítulo, se demuestran los resultados que sustentan los beneficios entregados por el Trade Marketing. Para ello, se analiza toda la parte cuantitativa, quiere decir, datos más duros con respecto a las estrategias aplicadas, focalizándose en la medición de la rentabilidad de la sala, demostrando con fórmulas y ponderaciones originadas por Cruz Verde.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es abordar los conceptos claves que sustentan las definiciones básicas del Trade Marketing. Se analizarán a grandes rasgos los elementos que contempla el área a investigar como es la respuesta eficiente al consumidor, la gestión por categoría y el merchandising.

1.1 Estado del Arte del Trade Marketing

El Trade Marketing es una disciplina surgida en Estados Unidos, a finales de los años 80. Se logra principalmente como una consecuencia, en respuesta a la masiva llegada de productos al mercado, que sin estar apoyados por una promoción eficaz, fracasaban y acababan desapareciendo al poco tiempo después de su lanzamiento. Esto significaba un problema tanto para el fabricante, como para el distribuidor, repercutiendo en el consumidor final. Esto se puede explicar de la siguiente manera. Si la mirada viene dada por parte del fabricante, resultaba bastante común que al conseguir un espacio dentro del punto de venta, el producto permaneciera un tiempo bastante reducido en él, siendo de esta forma un negocio poco rentable para los fabricantes ya que todos los costos asociados al desarrollo y comercialización que se habían invertido en el producto no se podían recuperar.

Por el otro lado, el distribuidor, también tendría problemas para alcanzar la rotación y rentabilidad requerida dentro del punto de venta, que repercutían finalmente en la elección final de los consumidores, ya que al presentarse una

cierta cantidad de productos, de una manera desorganizada, en los lugares incorrectos, la duda comenzó a apoderarse en la elección final del consumidor, provocándole un cierto estrés a la persona que se encontrara en el punto de venta, concluyendo en una insatisfacción considerable por parte del cliente a pesar de disponer de una oferta contundente.

Ante esta situación, el autor Oscar Fajardo, comenta, “Procter & Gamble, en una iniciativa pionera, decide romper con esta inercia y llegar a un acuerdo con Walmart para poner en marcha la llamada ECR (Efficient Response Consumer-Respuesta eficiente al consumidor) que tiene como objetivo poner en primer plano la necesidad del consumidor y trabajar conjuntamente con el distribuidor.”³

Por lo tanto, este nuevo enfoque nace de la necesidad de generar mayor apoyo y poder de negociación del fabricante al distribuidor, para que en conjunto se cree un ambiente positivo para la marca del fabricante y como finalidad de obtener un beneficio para ambos.

1.2 Definición de conceptos

1.2.1 Trade Marketing

El autor Óscar Fajardo la define como “Una disciplina consistente en la fijación de objetivos, estrategias y planes de acción conjunta entre el fabricante y el

³ FAJARDO, Oscar. Trade Marketing. Cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado. [En Línea] <<http://fbusiness.wordpress.com/2007/10/27/trade-marketing-cuando-el-distribuidor-se-convierte-en-nuestro-aliado>> [Consulta:02 de diciembre de 2012]

distribuidor con el fin de dar una respuesta eficiente al consumidor, mejorar la eficacia y eficiencia de las relaciones entre fabricante y distribuidores, conseguir una mayor rentabilidad y ajuste de los costes y servir de conexión entre la red comercial, el marketing al consumidor final y la red de distribución”⁴.

Más conciso aún el autor Jorge Pereira lo describe como: “Trade Marketing se define como operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor.”⁵

En definitiva el Trade Marketing representa una fuerte herramienta para los fabricantes el canal y el consumidor, ya que la comunicación entre ellos y los lineamientos estratégicos, serán vistos como una posibilidad y oportunidad para ajustar la oferta a la real demanda del consumidor, generando beneficios simultáneos para todos los involucrados.

1.2.2 Filosofía del Trade Marketing

La filosofía del Trade Marketing se basa en la actitud del detallista a la hora de preocuparse del negocio visto como un punto diferencial en relación a otros departamentos de la compañía. Para lograr el objetivo que persigue la filosofía del

⁴ FAJARDO, Oscar. Trade Marketing. Cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado.[En Línea], <<http://fbusiness.wordpress.com/2007/10/27/trade-marketing-cuando-el-distribuidor-se-convierte-en-nuestro-aliado>> [Consulta:02 de diciembre de 2012]

⁵ PEREIRA, Jorge E. Trade Marketing [En Línea], <<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/trade-marketing-merchandising.htm>> [Consulta: 02 de diciembre de 2012]

Trade Marketing que en simples palabras es apostar a la fidelización de clientes, por medio de la maximización de la relación existente con el consumidor final dentro del punto de venta, se necesitara además respetar ciertas funciones que permitirán poder llevar a cabo el objetivo a perseguir. Éstas son:

- ✓ Base de datos de información sobre los principales clientes, competidores, motivaciones de consumidores, actividades promocionales de la competencia.
- ✓ Planificación de actividades para el logro de objetivos de marcas.
- ✓ Identificar y desarrollar oportunidades de volumen por medio de promociones.
- ✓ Analizar y evaluar todas las actividades.

Éstas funciones contribuirán significativamente a fomentar la administración basada en la relación con los clientes dentro de la organización, concepto conocido como CRM (Customer relationship management).

1.2.3 Objetivos del Trade Marketing

Los principales objetivos que el Trade Marketing aporta a las organizaciones son las siguientes:

- ✓ Efectiva rotación de productos en los puntos de venta.
- ✓ Aumentar las ventas mediante una planificación y coordinación de todas las promociones y eventos generados en los puntos de venta.
- ✓ Fidelidad del consumidor.
- ✓ Desarrollar una estrategia de merchandising, basada en el tráfico del cliente en el punto de venta
- ✓ Crear armonía y sinergia entre el canal de distribución y la estrategia de marca.

1.2.4 Funciones del Trade Marketing

Dentro de todas las funciones que aporta el Trade Marketing a la organización, la respuesta eficiente al consumidor (ECR) y la gestión por categorías serán consideradas como las más importantes dentro de una lista bastante amplia sobre las funciones fundamentales del Trade Marketing, siendo éstas:

- ✓ Pronosticar ventas.
- ✓ Ajustar productos para satisfacer la real demanda del cliente.
- ✓ Desarrollar estrategias organizacionales, basadas en el logro de objetivos de marcas por sectores.
- ✓ Activación de promociones y acciones de animación del punto de venta.
- ✓ Evaluar la rentabilidad de las acciones promocionales.
- ✓ Diseño y gestión de góndolas y puntos de venta.
- ✓ Lanzamiento de nuevos productos.

- ✓ Conocimiento de hábitos de compra en el punto de venta.
- ✓ Manejo de base de datos de clientes por detalle.
- ✓ Medición de los resultados.
- ✓ Corrección de malas prácticas.

Como se puede observar el Trade Marketing ofrece una gama de posibilidades de sustento al conocimiento del negocio con el fin de poder ofrecer mejores servicios y productos alineados a las propias necesidades de los clientes, evitando así, la ineficiencia de procesos y prácticas.

1.3 Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR)

El surgimiento del ECR lo podemos atribuir al impacto y significancia que se ha generado por la evolución de la participación del consumidor final dentro de las cadenas de abastecimiento. Variados autores definen el ECR, como por ejemplo, Germán Castto B. en el blog de comercio internacional y logística, donde describe a la ECR como “Un modelo estratégico de negocios en el cual clientes y proveedores trabajan en forma conjunta para entregar el mayor valor agregado al consumidor final.”⁶

⁶ CASTRO B. Germán. Respuesta Eficiente al Consumidor- ECR- [En línea]
<<http://comerciointernacionalylogistica.blogspot.com/2008/01/11-respuesta-eficiente-al-consumidor.html>> [Consulta: 04 de diciembre 2012]

La implantación del ECR implica primero un análisis por parte de fabricante y distribuidor del sistema de valor de los procesos para tener claridad en dónde se aporta valor y dónde no, con el fin de optimizar recursos y reducir costos. Luego se diferencian dos tipos de procesos a la hora de ponerlos en marcha, estos son: oferta y la demanda.

El área de la oferta supone trabajar mediante el reaprovisionamiento, ya que fabricante y distribuidor trabajarán juntos, con el fin de reducir todas aquellas ineficiencias en la cadena de suministros para con ello ajustar los costos, crear mayor flexibilidad, que en conjunto desencadenen un servicio mucho más eficiente, eficaz, rápido, con el objetivo de que exista una diferenciación clara con la competencia. Para el logro del reaprovisionamiento es necesario trabajar en la reingeniería de la cadena de suministros, entendiendo como cadena de suministro a todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción del cliente.

En definitiva esta etapa ayudará a la medición correcta del flujo, evitando y cuantificando cualquier tipo de mermas y desperdicios, participando activamente no solo proveedores y fabricantes, sino que también los transportistas, almacenistas, vendedores y como ya se mencionó los mismos clientes.

Otra manera de conseguir el reaprovisionamiento eficiente es el llamado reaprovisionamiento continuo. En este proceso se ajustan al máximo los

inventarios y el stock para dar el producto adecuado, en el momento y en el lugar adecuado con la cantidad demandada al consumidor final, II, es decir, no fabricar y colocar para vender, sino vender y reponer rápidamente.

Por otro lado, la gestión de la demanda del ECR es incentivar a que el cliente consuma nuestros productos y con ello logre la satisfacción suficiente para que repita su compra, creando una retención del cliente. Justamente en este punto aparece el segundo factor importante de la función del Trade Marketing y es la Gestión por Categoría, poniendo en marcha tres medidas fundamentales para conseguir satisfacer al consumidor.

La primera es lograr un surtido eficiente, mediante la colaboración del fabricante y el distribuidor, develando referencias del producto que se ajusten a la verdadera demanda del consumidor, a su fluctuación, y en la cantidad realmente solicitada.

La segunda medida es llevar a cabo promociones eficientes, es decir, que las promociones que se desarrollen tengan el mayor impacto en el consumidor final para su satisfacción. Por último, lanzamientos eficientes de productos, lo que significa que la colaboración sea lo más estrecha posible para lograr productos que sean exitosos y ajustados a las necesidades del consumidor, con el fin de reducir el alto índice de productos novedosos que no incrementan el valor de la oferta.

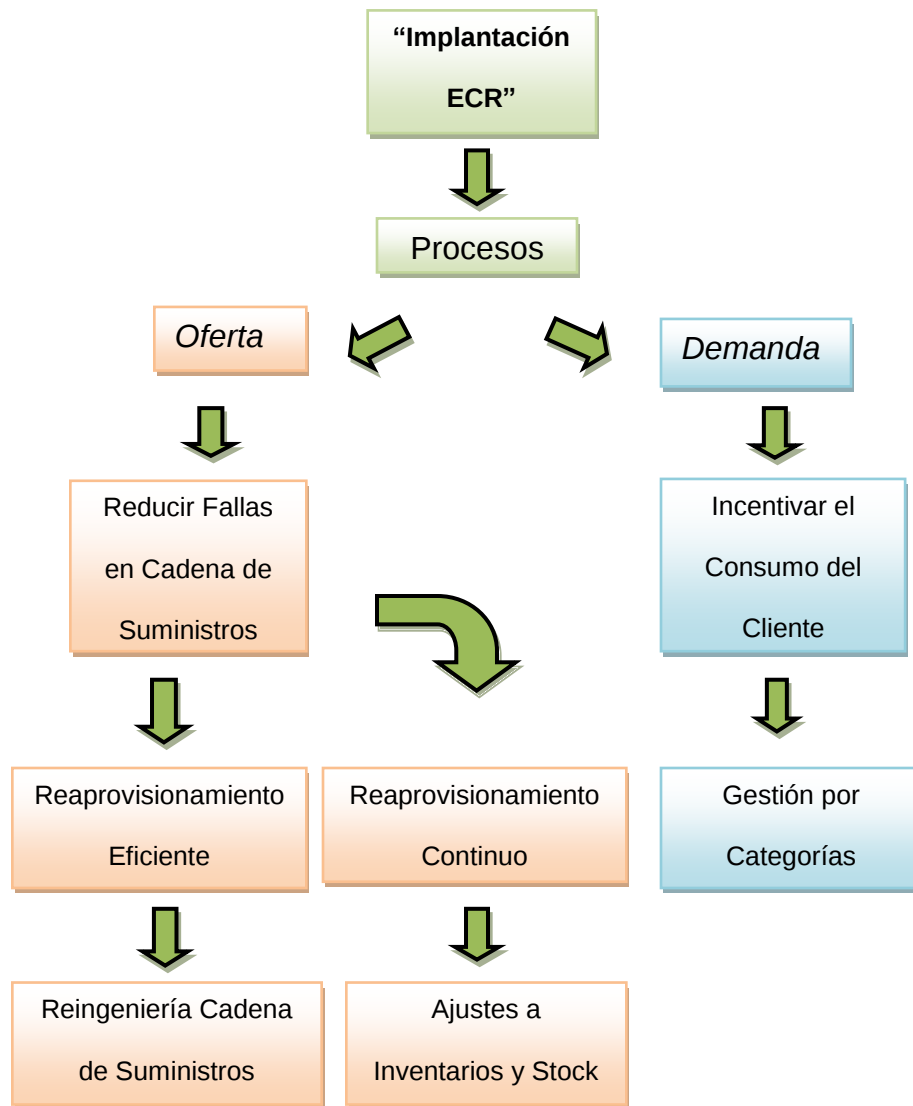


Figura 1.1: Proceso de Implantación de la respuesta eficiente del consumidor

Fuente: Elaboración propia.

1.4 ¿Qué es la Gestión por Categorías?

Este modelo de gestión surge principalmente por dos motivos: como una necesidad del distribuidor, y para dar respuesta a la forma en que piensan los

consumidores en su árbol de decisión, lo cual habla de un beneficio mutuo en lugar de ganar y perder.

Si definimos el concepto de gestión por categorías, primero tenemos que tener claro qué se entiende por categoría y podemos citar al autor Óscar Fajardo, quien se refiere a este término como “Categoría es un grupo de productos que son considerados por el consumidor final como iguales, complementarios o sustitutivos de la función que realizan o el beneficio que ofrecen”⁷

Lo importante a destacar es que la categoría no es definida ni por el fabricante ni por el distribuidor, sino más bien es constituida por el consumidor final, que por medio de todos sus comportamientos generan una tendencia a seguir para agrupar ciertos artículos. Por lo tanto, estar alerta a la forma de pensar de los consumidores, generará la correcta forma de cómo agrupar las categorías en el punto de venta.

Una vez conocida la categoría, se podrá manejar como una pequeña unidad negocio del surtido existente, gestionando cada unidad en colaboración con el fabricante, para definir la elección adecuada de productos, la cantidad, su colocación, promociones y ubicaciones dentro del punto de venta.

⁷ FAJARDO, Oscar. Trade Marketing. Cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado.[En Línea], <<http://fbusiness.wordpress.com/2007/10/27/trade-marketing-cuando-el-distribuidor-se-convierte-en-nuestro-aliado>> [Consulta:04 de diciembre de 2012]

Para complementar mejor el concepto, Antonio Díaz Morales, da una opinión muy particular sobre la gestión por categorías, relatando lo siguiente: “La gestión por categorías nos permite ver un proceso de búsqueda de objetivos comunes para el proveedor y distribuidor, que se aleja de la negociación pura y dura donde unos pierden y otros ganan en la mesa de negociación. Esta luz al final del túnel está marcando las relaciones actuales entre las grandes empresas de distribución e industria, no obstante no se está desarrollando con la celeridad deseada por medianas y pequeñas empresas.”⁸

1.4.1 Implementación de una Gestión Por Categoría

Antes de implementar una gestión por categorías, ambos actores que participan de ella como lo son el fabricante y distribuidor deben definir su misión con el desarrollo de las estrategias de marketing. Por lo tanto, debe haber un cambio desde la filosofía que existía entre fabricante y distribuidor, para pasar a una nueva forma de ver los negocios, desarrollando estrategias de alianzas basadas en el beneficio mutuo.

Luego de modificar la visión del negocio, se debe conocer al cliente realizando un seguimiento a las ventas y a datos demográficos, de esta manera sabremos a grandes rasgos quién compra, qué compra, dónde lo compra, con qué regularidad y cuánto gastan en sus compras, con el objetivo de identificar a los grandes compradores, sus tendencias al comprar y sus reacciones ante promociones

⁸ DÍAZ MORALES, Antonio, Gestión por Categorías y Trade Marketing. 1a ed. Madrid: Pearson, 2000. 72p.

específicas. Básicamente la respuesta a estas interrogantes proporcionará un escenario favorable al desarrollo estratégico de las categorías, que Antonio Díaz Morales resume de la siguiente manera:

- ✓ “Establecer el surtido necesario de la categoría, el denominado surtido eficiente.
- ✓ Identificar el espacio necesario del lineal.
- ✓ Ajustar los precios sin perder rentabilidad
- ✓ Seleccionar promociones para el consumidor y al establecimiento que maximicen ventas y beneficios”⁹.

1.5 El Merchandising

Antonio Díaz Morales hace referencia al significado etimológico de la palabra describiendo: “La palabra merchandising viene de merchandise, mercancía en francés, por lo que se puede decir que es el conjunto de técnicas, directas o indirectas, que ayudan a dar salida al producto en el punto de venta.”¹⁰ Hugo Rodolfo Paz define el merchandising como “El análisis, evaluación, puesta en

⁹ DÍAZ MORALES, Antonio, Los Retos del Marketing en el Punto de Venta. 1a Ed. Santiago: Editorial Planeta Chilena, 2011. 81p.

¹⁰ DÍAZ MORALES, Antonio, Los Retos del Marketing en el Punto de Venta. 1a Ed. Santiago: Editorial Planeta Chilena, 2011. 120p.

marcha y control de todas las acciones de comunicación e impulsión de ventas en el punto de compra/venta realizadas por proveedores y retailers”¹¹.

De esta manera el merchandising busca vender un producto en el lugar adecuado, en la mayor cantidad posible, en el momento oportuno y al mejor precio, no solamente esto, sino que en el caso del distribuidor, apela a la rentabilidad de un establecimiento, que será obtenida situando los productos adecuados en los lugares adecuados y además, saber combinar productos de diferente rentabilidad para poder mejorar la productividad de cada metro cuadrado de punto de venta.

El merchandising lo podemos ver reflejado de muchas maneras en los puntos de venta, estos corresponden a:

- ✓ Ambiente de la tienda.
- ✓ Repartición de las secciones.
- ✓ La animación.
- ✓ Exhibición de los artículos a vender.

1.5.1 Elementos del merchandising

Merece una atención dar a conocer ciertos elementos que conforman el merchandising más detalladamente, que son claves para conseguir los objetivos esperados. Éstos son:

¹¹ PAZ, Hugo Rodolfo, Canales de distribución estrategia y logística comercial. 2ª ed. Buenos Aires: Ugerman Editor, 2000. 170 p.

- ✓ Ubicación preferente del producto: En grandes superficies los estantes situados a la altura de los ojos y las zonas cercanas a las cajas son lugares de especial interés.
- ✓ Cubetas a nivel del suelo: contenedores colocados en el suelo, con el extremo superior abierto, dejando a la vista y al alcance de la mano una gran cantidad de productos desordenados.
- ✓ Extensiones de lineal: Destinadas a hacer sobresalir un producto
- ✓ Mástiles: Carteles rígidos que anuncian las ofertas o productos.
- ✓ Señalizaciones: Guían la atención del comprador hacia el producto que se desea destacar, utilizando flechas, semáforos, etc.
- ✓ Presentadores: Expositores. En ellos se colocan productos o muestras de productos.
- ✓ Demostraciones y degustaciones: Potencia la venta y da a conocer nuevos productos.

1.5.2 Papel del merchandising en el distribuidor

Se sabe que el objetivo para cualquier distribuidor es alcanzar un máximo de rendimiento en su establecimiento, para eso es de vital importancia repartir de manera adecuada y eficaz los metros cuadrados del lineal por secciones,

categorías, segmentos y productos en función de su cifra de ventas, de la rotación que tengan los artículos y del rendimiento que vaya a aportar al establecimiento cada uno de ellos. Un factor facilitador que proporciona una guía para poder gestionar de manera adecuada cada espacio es el conocimiento del mercado y de los productos, entender el ritmo de ventas, para así ajustar el stock a la rotación de los artículos y con ello evitar pérdidas de venta. Mediante la tecnología, disponiendo por ejemplo de escáner en las cajas de salida, se puede tener una referencia exacta del nivel de rotación así como el nivel de stock de los artículos.

El distribuidor podrá crear una sólida base permitiendo tomar decisiones y hacer más fluida y fácil la gestión de los artículos y las categorías. De esta manera podemos englobar todo en que “el merchandising del distribuidor es la suma del merchandising de cada producto”¹².

1.6 La importancia del punto de venta.

La mayor importancia que obtiene el punto de venta, es que básicamente será el primer contacto que tendrán los clientes con los productos. La definición de cuál surtido de productos presentar en el punto de venta y su clasificación, representa la base de las decisiones estratégicas que los minoristas deben esclarecer. Cada retail deberá definir su posicionamiento con la extensión de las líneas a trabajar (amplitud del surtido) y la variedad de productos dentro de cada línea (profundidad del surtido). Para dar paso a la optimización del diseño del punto de venta,

¹² MASSON, 1986, *fide*: DÍAS Morales, 2000

tendremos que evaluar el espacio físico donde se ofrecerán los artículos, el mercado local, zona de clientela, potenciales clientes, poder de compra y competencia existente y previsible.

La evaluación del diseño interno de la sala de venta, estará dado por góndolas y pasillos localización de ciertas secciones. La entrada de los establecimientos por lo general, se sitúa a la derecha de las cajas de salida. El autor Díaz Morales explica el porqué de la situación “El objetivo que se busca al hacer entrar al cliente por la derecha es impulsar el flujo de público hacia el fondo y a la izquierda, con el fin de rentabilizar al máximo toda la superficie del establecimiento”¹³

Se deben identificar también las compras premeditadas y las espontáneas. Este comportamiento obedece a que existen compras que están en la mente de los consumidores, mientras que las compras de impulso, se originan cuando el cliente ya está adentro del punto de venta, despertando una necesidad que antes no existía en el consumidor o que no recordaba tener. Lo importante es que una buena parte de la decisión de compra se toma en el local, y que en muchos casos, incluso se cambia la marca en el local, por lo que la importancia del punto de venta en la compra final pasa a ser prioritaria.

¹³ DÍAZ MORALES, Antonio, Los Retos del Marketing en el Punto de Venta. 1a Ed. Santiago: Editorial Planeta Chilena, 2011. 124p

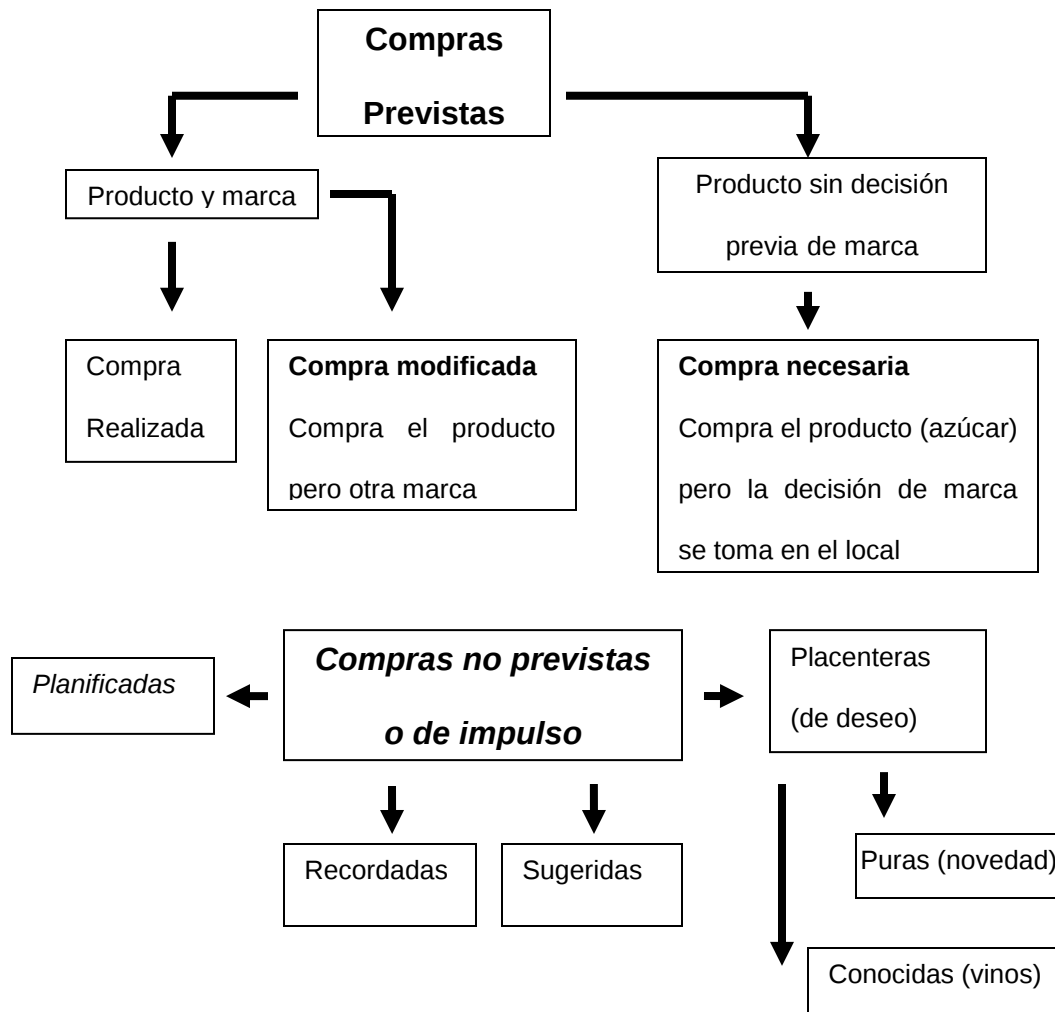


Figura 1.2: Compras Previstas y de Impulso por H. R. Paz (2000)

Fuente: PAZ H. Canales de Distribución Estrategia y Logística Comercial". Buenos Aires, Editorial Ugerman, 2000.172 p.

En definitiva, todos los movimientos realizados en el punto de venta derivarán un tipo de comportamiento del consumidor a la hora de realizar una compra, que permitirá obtener una rentabilidad de los lineales. Lo esencial es que el cliente permanezca el mayor tiempo posible dentro del local.

Luego de esclarecer los flujos de compra, se podrá conocer y clasificar las distintas zonas del punto de venta, ya que evidentemente no todas poseen el mismo valor, en algunas ubicaciones el público es atraído más que en otras, correspondiendo a zonas frías y zonas calientes.

La zona fría Díaz Morales la define: “Se trata de una zona con poco flujo, donde el público no acude específicamente a buscar productos. Los puntos fríos son las zonas del establecimiento que generan unas ventas por debajo de la media realizada en el resto de áreas. Se consideran puntos fríos:

- ✓ Las partes situadas detrás de columnas
- ✓ Las zonas menos iluminadas
- ✓ Las zonas bajas de los exhibidores y las estanterías que requieren un esfuerzo especial para coger el producto
- ✓ Las zonas situadas a la izquierda de la entrada”¹⁴

La zona caliente al contrario de la anterior posee un flujo muy alto, ya que son productos que el consumidor busca. Se consideran puntos calientes según Díaz Morales, los siguientes:

- ✓ “La zona central del establecimiento.

¹⁴ DÍAZ MORALES, Antonio, Los Retos del Marketing en el Punto de Venta. 1a Ed. Santiago: Editorial Planeta Chilena, 2011. 126p.

- ✓ Las zonas cercanas a los lugares de espera.
- ✓ Las zonas más iluminadas.
- ✓ Las áreas próximas a las cajas de salida.
- ✓ Las áreas próximas a las básculas.
- ✓ Las zonas de los mostradores.
- ✓ Las áreas próximas a productos competidores más caros.
- ✓ Las zonas especialmente decoradas o iluminadas.”¹⁵

Dentro de las zonas de alto flujo destacan las cabeceras de góndolas, ya que serán bastante atractivas para el uso de promociones. El mismo autor anterior aconseja lo siguiente respecto a las promociones: “Proporcionan ambiente comercial, aportan impacto y deben variar los artículos promocionales con frecuencia. Unos diez o quince días es el plazo indicado para mantener el impacto de la publicidad y las promociones”¹⁶

¹⁵ DÍAZ MORALES, Antonio, Los Retos del Marketing en el Punto de Venta. 1a Ed. Santiago: Editorial Planeta Chilena, 2011. 126p.

¹⁶ Ibid. 127p.

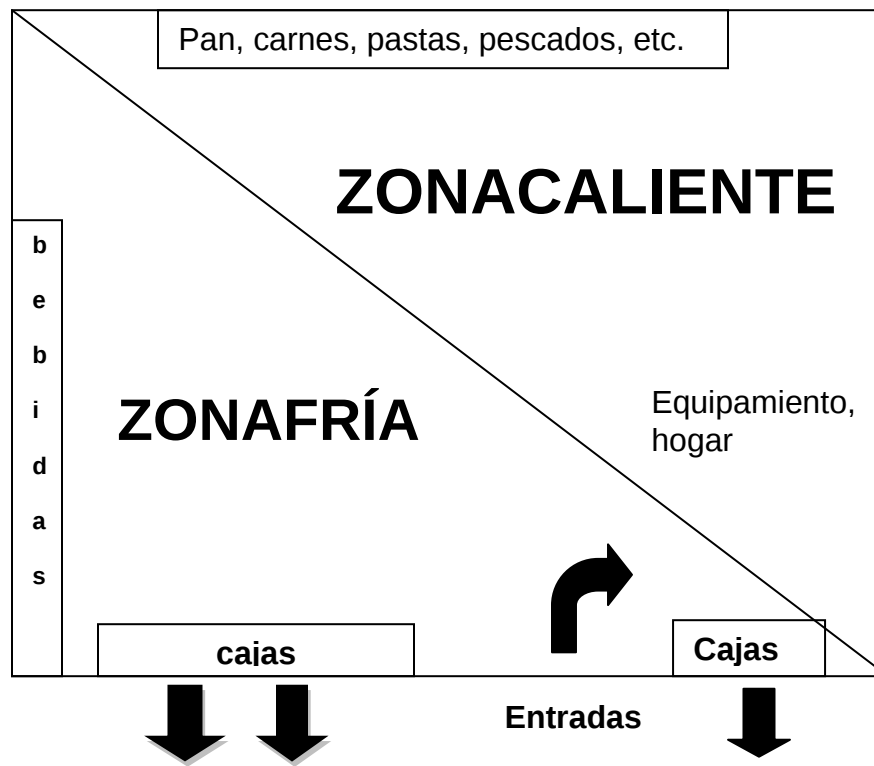


Figura 1.3: Implantación de artículos (2000)

Fuente: PAZ H. Canales de Distribución Estrategia y Logística Comercial". Buenos Aires, Editorial Ugerman, 2000.183 p.

1.7 Rentabilidad de la Sala de Venta

Hasta ahora solo se ha mencionado lo cualitativo que engloba el Trade Marketing, pero no podemos olvidar que uno de los objetivos que persigue es precisamente maximizar el beneficio, ¿y cómo lograr eso?, a través de la rentabilidad de todos los espacios del local. El autor Díaz Morales desarrolla las siguientes fórmulas que dan respuesta a toda la medición de rendimientos de la sala.

El rendimiento de la inversión (RI) se calcula restando el beneficio bruto (BB) con los costos de explotación (CE), lo que da el beneficio neto (BN):

$$\mathbf{RI = BB - CE \div I = BN \div I}$$

Para relacionar este cálculo con el metro lineal desarrollado (LD), se divide la ecuación por el lineal del establecimiento o de la sección. “Este cálculo permite dimensionar el espacio que ocupa el lineal de cada marca, determinando el punto a partir del cual el producto no cubre sus gastos”¹⁷.

$$\mathbf{RI / m = BN / m \div I / m}$$

Ratios de rentabilidad:

- ✓ Rentabilidad del lineal (RL): es la relación entre el beneficio bruto (BB) y el lineal desarrollado (LD)

$$\mathbf{RL = BB \div LD}$$

Los principales índices a destacar son:

- ✓ Índice de circulación:

¹⁷ DÍAZ MORALES, Antonio, Los Retos del Marketing en el Punto de Venta. 1a Ed. Santiago: Editorial Planeta Chilena, 2011. 150p.

ICR= *Cientes que pasan por el lineal ÷ Cientes que entran en la tienda*

✓ Índice de atracción:

IA= *clientes que paran en el lineal ÷ Cientes que pasan por el lineal*

✓ Índice de compra:

ICP= *Cientes que compran ÷ Clientes que paran en el lineal*

1.8 Beneficios del Trade Marketing

El Trade Marketing posee muchos atributos que lo hacen ser una alternativa factible para el proveedor y para el distribuidor. La interacción de ambos actores en busca de un objetivo común, (la satisfacción del consumidor), producirá sinergias, por lo tanto, la aplicación de una estrategia proporcionará un mayor beneficio en comparación a qué proveedor y distribuidor actuarán de manera independiente. Esto se ve reflejado básicamente en el intercambio de conocimientos e información por parte del proveedor y distribuidor, repercutiendo positivamente a potenciar todas aquellas actividades que mejoren la propuesta del producto y servicio que se entregará al consumidor.

Si miramos desde una perspectiva económica, la aplicación de una estrategia producirá beneficios que se reflejarán principalmente en la disminución de los costos, ya sea del lado del proveedor y también distribuidor. Esto se sustenta en el aumento de las ventas, sumado a la rotación de productos e inventarios.

A continuación se describen los principales beneficios al desarrollar una estrategia basada en la disciplina del Trade Marketing:

- ✓ Mejora las relaciones entre fabricante y distribuidor.
- ✓ Optimiza las ventas y la rentabilidad.
- ✓ Refuerza la imagen de marca del producto.
- ✓ Aporta mayor valor al departamento de ventas, permitiendo obtener productos y promociones más adaptados a los puntos de venta.
- ✓ Genera desarrollar una mejor ventaja competitiva, ya que permite conocer mejor al cliente y por consecuencia, poder ofrecer un producto y un servicio más acorde con sus necesidades
- ✓ Mejora la compra, el marketing y la logística. Al compartir información sobre compradores y consumidores se pueden elaborar planes comunes.
- ✓ Gabriel Olamendi menciona lo siguiente, “Si fabricantes y distribuidores son capaces de automatizar el intercambio de documentos comerciales, de tener visibilidad sobre las salidas de almacén y de tienda o (aún mejor) de planificar conjuntamente la demanda para optimizar la cadena de suministro, obtendrán ahorros significativos que podrán, en parte, repercutir al consumidor final”¹⁸

¹⁸ OLAMENDI, Gabriel. Trade Marketing [En Línea],
<<http://www.estoemarketing.com/marketing/trademarketing.pdf>> [Consulta: 28 de abril de 2013]



Figura 1.4: Beneficios del Trade Marketing

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II: MODELO ESTRATEGICO DE TRADE MARKETING IMPLEMENTADO EN FARMACIAS CRUZ VERDE.

Para el desarrollo de ésta etapa de investigación, se utilizarán fuentes de primera información para conocer de una manera más cercana, real y concreta, cómo se desenvuelve el Trade Marketing en Chile. Para esto, se seleccionó a Farmacias Cruz Verde, por ser una empresa de Retail, con alta participación de mercado, y más importante aún, poseer dentro del área comercial, un departamento dirigido exclusivamente al Trade Marketing.

Se hará un repaso sobre su historia como organización, estructura y situación actual, para luego describir todos los procesos necesarios, para un desarrollo óptimo de estrategia. Se presentarán entrevistas a personal netamente capacitado y ligado al tema, siendo éstos, ejecutivos del departamento de Trade Marketing, pertenecientes a la casa matriz, ubicada en Santiago, quienes nos brindarán sus opiniones más certeras sobre el tema en cuestión. Se analizarán datos más cuantitativos, aplicados al cuerpo estratégico.

2.1 Farmacia Cruz Verde

Farmacias Cruz Verde S.A, es una empresa de giro farmacéutico, a lo cual se le suman productos naturales, higiene, belleza y cuidado personal.

El autor Roberto Valencia, hace referencia a la forma en la cual está organizada Cruz Verde de la siguiente manera: “Pertenece a la matriz de negocios Socofar,

controlada por la familia Harding. Este grupo también es dueño de la empresa administradora de tarjeta de crédito solventa, laboratorios MintLab y Rezembra Technologies, dedicada soluciones tecnológicas en el área de la salud. Este holding tiene ventas anuales superiores a US\$1.000 millones.”¹⁹

Por otro lado, con el fin de contextualizarnos en el compromiso que ésta empresa busca obtener, a continuación se presenta su misión, descrita en la página web constitucional: “Entregar servicio de salud y bienestar, en un ambiente de cordialidad y respeto por las personas, con el propósito de cimentar relaciones de largo plazo con nuestros colaboradores y clientes.”²⁰

Con respecto al camino por el cual se dirige la empresa a un largo plazo, con el fin de ayudar a orientar las decisiones estratégicas, su visión se describe de la siguiente manera: “Queremos ser la cadena de farmacias más reconocida en Chile, por trabajar con responsabilidad hacia nuestra comunidad, colaboradores y clientes y que, como consecuencia de lo anterior, cuando una persona piense en farmacias, piense en Cruz Verde.”²¹

¹⁹VALENCIA, Roberto. Conozca a los grupos que controlan Salcobrand y Cruz Verde [En Línea], <<http://www.lanacion.cl/conozca-a-los-grupos-que-controlan-salcobrand-y-cruz-verde/noticias/2012-01-31/233557.html>> [Consulta: 26 de junio de 2013]

²⁰Nuestro compromiso. Farmacias Cruz Verde. [En Línea]<<http://www.cruzverde.cl/cruz-verde/nuestro-compromiso>>[Consulta: 21 de junio de 2013]

²¹Nuestro compromiso. Farmacias Cruz Verde. [En Línea]<<http://www.cruzverde.cl/cruz-verde/nuestro-compromiso>>[Consulta: 21 de junio de 2013]

2.2 Reseña Histórica

Los orígenes de Farmacias Cruz Verde se remontan a partir de los años 1949, cuando Guillermo Harding Estay, comienza el negocio asociándose con otros colegas químicos farmacéuticos y fundando la central de compras Socofar, convirtiéndose en S.A. en 1954.

En 1965, los Harding tomaron el control de Socofar, hoy convertido en un holding de empresas del área de la salud. Las principales compañías que integran éste grupo son Cruz Verde, MunichParamedical, Solventa (operadora de tarjetas de crédito y servicios financieros), laboratorios MintLab (segundo laboratorio de genéricos del país), Rezembra Technologies (soluciones tecnológicas en el área de la salud) y Socofar que opera como central de compras y de distribución mayorista de medicamentos y productos de cuidado personal.

Ya en 1978 Guillermo Harding Alvarado en un viaje a España, nota que en la mayoría de las farmacias se dibujaba una cruz verde en sus fachadas, siendo un simbolismo para él. De vuelta en Valparaíso, registra la marca Cruz Verde, donde finalmente el 2 de enero del año 1984 abre la primera farmacia con ese nombre en el centro de Viña del Mar.

Con el tiempo el negocio fue dando resultados con una expansión significativa, traducido en 40 locales para el año 1995, y para el 2010 en 540.

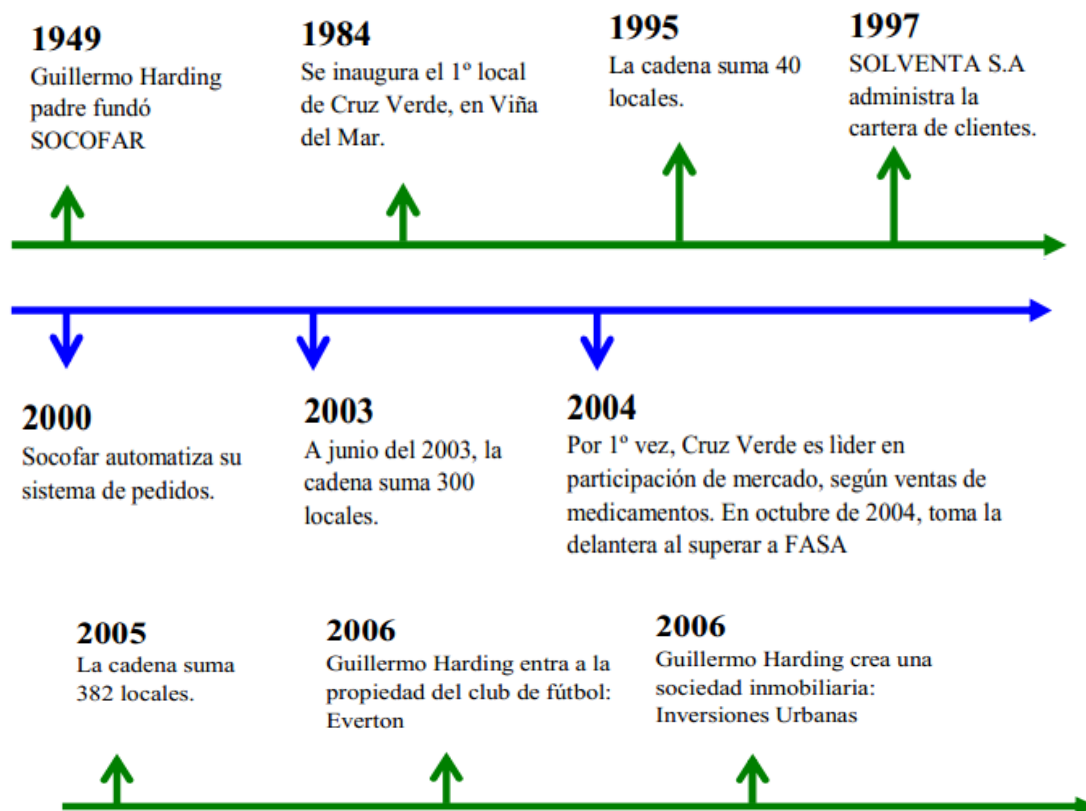


Figura 2.1: Historia Resumida de Cruz Verde(1984- 2007)

Fuente: DURÁN, Gonzalo, KREMERMAN, Marco. Informe Retail: Capítulo Farmacias. Fundación Sol. (Fuente basada en información secundaria vía Internet) Chile, 2007.

2.3 Escenario Actual

Actualmente, Farmacias Cruz Verde cuenta con 602 locales a lo largo de todo Chile, incluyendo Isla de Pascua y Cerro Sombrero, (provincia de Tierra del Fuego). Estos locales lo podemos subdividir y clasificar en:

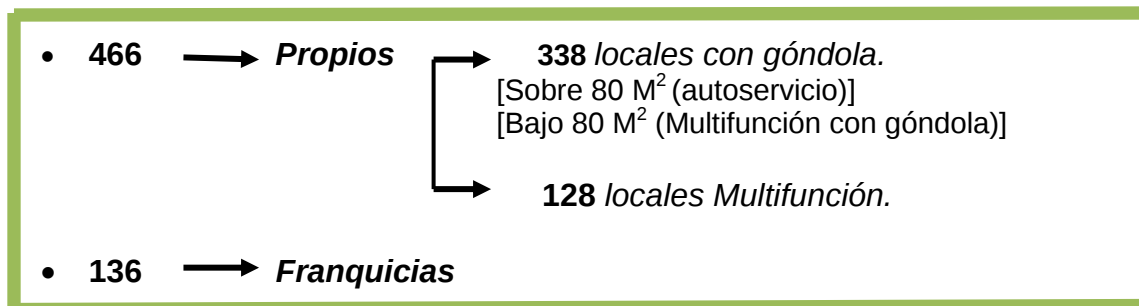


Figura 2.2: Situación actual de locales Cruz Verde
Fuente: Área de Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde, 2013.

2.4 Participación de mercado

Cruz Verde logra una ventaja competitiva basada en su cobertura y en la percepción de precios más bajos, reflejándose en la participación que hoy en día alcanza en el mercado Chileno, ya que esta cifra actualmente alcanza un 45% en promedio, logrando un positivo posicionamiento y un alto grado de competitividad dentro del mercado.

2.5 Ventas

Con respecto a las ventas que Cruz Verde ha facturado hasta la fecha, diversos medios coinciden en que los balances financieros de esta empresa están dando buenos resultados. En el diario digital El Mostrador, en su sección de mercados se sostiene lo siguiente con respecto a las ventas, “Con una participación de 43% en 2011 –consolidada tras un aumento de 9% en las ventas a US\$ 820 millones en ese lapso– la empresa que controla la familia Harding prevé crecer un 12% en su

facturación al cierre de este ejercicio, y ganar un punto adicional de mercado”²². En el diario la tercera, Karina Ferrando C. en una detallada entrevista al gerente general de la compañía, el señor Eduardo Jiliberto, explica de qué manera Cruz Verde se financia en sus proyectos de expansión, ya que por palabras expresas del gerente, Cruz verde no planea abrirse en la bolsa, sino más bien reinvertiendo utilidades, “Siempre es una alternativa de financiamiento, pero hemos tenido la suerte de crecer sin transar en propiedad, y en la medida de lo posible queremos seguir por ese camino”²³

2.6 Desarrollo y aplicación del Trade Marketing en farmacias Cruz Verde.

Para analizar el desarrollo y aplicación del Trade Marketing dentro de Cruz Verde, se utilizará toda la información proporcionada mediante una entrevista realizada a Mauricio Campos, jefe del área de Trade Marketing de farmacias Cruz Verde, comprendiendo la estructura estratégica de sus procesos comerciales, por lo tanto todo lo descrito tiene relación a la información brindada por el entrevistado.

Antes de analizar este caso en particular, es necesario precisar que para todo efecto, el área de Trade Marketing no necesariamente funcionará de la misma manera para todos los tipos de distribuidores existentes, diversas empresas lo han desarrollado de acuerdo a sus propias formas de planificación, estructuración

²²Cruz Verde redefine estrategia de negocios y reaviva críticas contra FASA.[En Línea] <<http://www.elmostradormercados.cl/kiosko-bolsa/cruz-verde-redefine-estrategia-de-negocios-y-reaviva-criticas-contr-fasa/>>[Consulta: 11 de julio del 2013]

²³ FERRANDO, Karina. Nuevo gerente de Cruz Verde detalla planes de la firma ad portas del fallo por colusión. [En Línea], <<http://diario.latercera.com/2011/06/28/01/contenido/negocios/10-74487-9-nuevo-gerente-general-de-cruz-verde-detalla-planes-de-la-firma-ad-portas-de.shtml>>[Consulta: 11 de julio del 2013]

organizacional y necesidades, por consecuencia, todas aquellas funciones, métodos y herramientas utilizadas por Cruz Verde, no representarán una regla fija a seguir para todos por igual.

2.6.1 Estructura Organizacional de Trade Marketing en Cruz Verde.

El área de Trade Marketing en Cruz Verde es una gerencia, que depende del área comercial, y se clasifica como “Gerencia de Trade Marketing y Merchandising”.

Ésta gerencia se compone de tres áreas, las cuales son:

- **Trade Marketing:** Activaciones y medición de acciones comerciales en el punto de venta. Entiéndase por acciones comerciales: lanzamiento de productos, promociones, descuentos, exhibiciones, mobiliario a utilizar para la realización de estas acciones.

- **Merchandising:** Representa el cómo se debe disponer de los productos, góndolas, muebles y planogramas dentro del local, con el fin de ser rentable. La rentabilización debe ser medida tanto para los locales y para las categorías. El área se subdivide en Macro Layout y Micro Layout, la primera se encarga de la distribución de las categorías dentro de los locales, y la segunda en la definición de los planogramas.

- **Visual:** Se preocupa que todo lo que está dentro del punto de venta se vea bien, ante los ojos del cliente. Todo lo que sea mobiliario e imagen dentro del local este dentro de una misma línea, generando una experiencia de compra agradable para el consumidor.

Cabe destacar, que el área de Marketing, depende de la gerencia general, pero es independiente del área comercial, siendo sus objetivos más importantes generar comunicación masiva, crear marcas, generar tráfico y agregar valor a la marca Cruz Verde. Evidentemente ésta área se comunica transversalmente con Trade Marketing, ya que todas las acciones que realice Marketing en apoyo a la marca, (lo que se quiere comunicar en el punto de venta), el departamento de Trade Marketing lo adaptará y lo transformará en elementos y acciones de comunicación en el punto de venta.

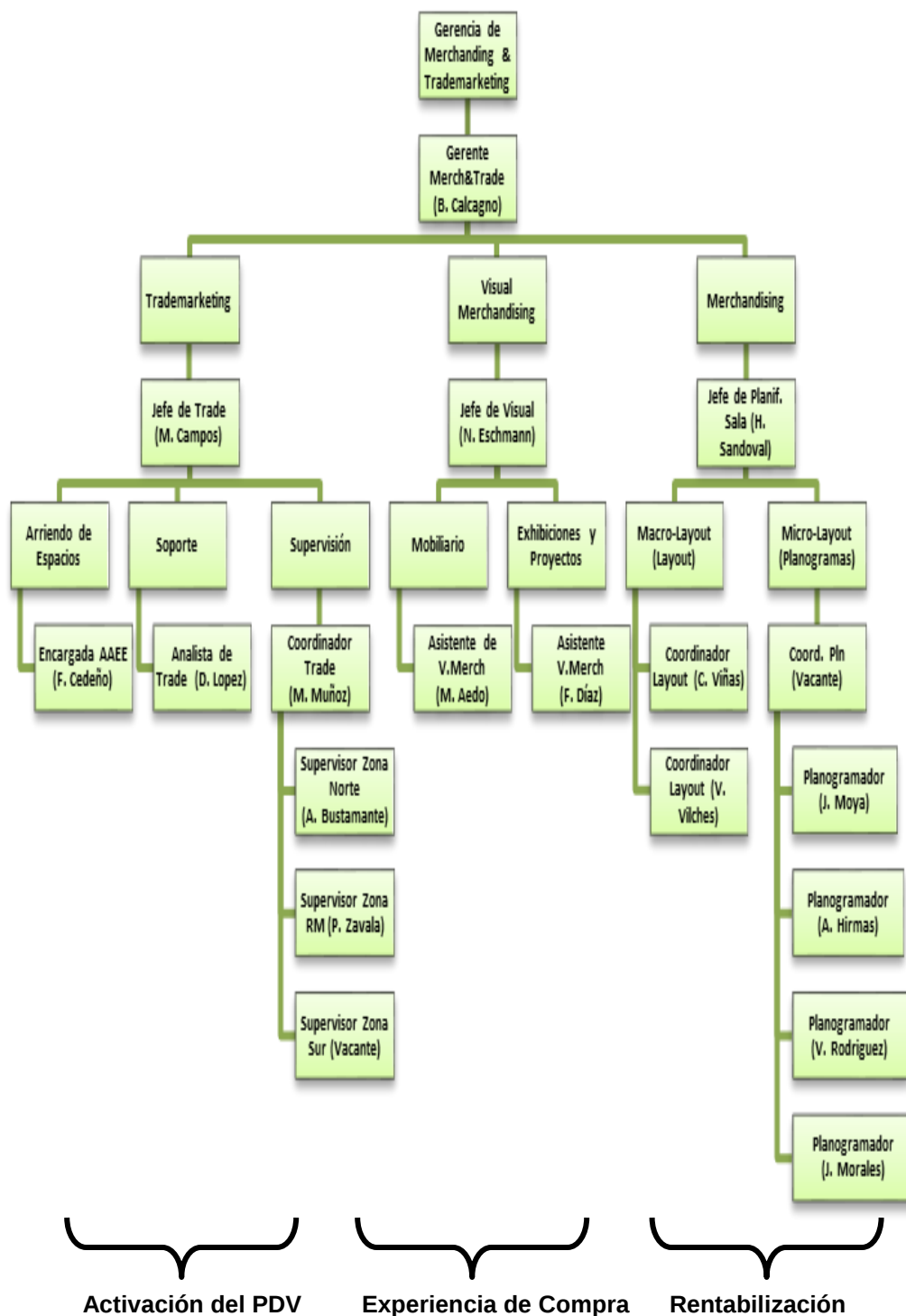


Figura 2.3: Organigrama de Área Cruz Verde

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

2.6.2 Herramientas de trabajo utilizadas por Trade Marketing.

El área de Trade Marketing no cuenta con algún tipo de software sofisticado, ya que solo utiliza programas simples como Microsoft Excel, no obstante existen programas que permiten ver las ventas diarias, con ésta herramienta se logra realizar un seguimiento oportuno, obteniendo un margen de ventas sobre ciertos productos o en ciertos locales en particular. La colaboración de los proveedores es fundamental ya que muchas veces este monitoreo se hace en conjunto con ellos. Por lo tanto, gracias a ese margen se sabe qué categorías son las que se están vendiendo más y cuáles son las que se venden menos, llevando un control sobre las ventas y conocimiento de cuáles categorías y productos habría que reforzar para incrementar su consumo.

2.6.3 Ámbitos de Responsabilidades que abarca el área de Trade Marketing

El área de Trade Marketing de Cruz Verde, consta principalmente de cuatro responsabilidades fundamentales que debe cumplir. La idea es gestionar de una forma óptima las siguientes funciones que se detallan a continuación:

- ✓ Acciones Comerciales.
- ✓ Experiencia de compra.
- ✓ Categorías.
- ✓ Arriendos de espacio.

2.6.3.1 Acciones Comerciales

Las acciones comerciales se tienen que desarrollar de forma oportuna, y eficiente dentro del punto de venta. La idea es que el punto de venta se vista de ofertas y promociones, con el fin de incentivar el consumo dentro de los locales. Al contrario del área de marketing, que éste se limita solo a generar tráfico al local.

2.6.3.2 Experiencia de compra

Para que la experiencia de compra mejore, las acciones comerciales necesariamente deben estar bien constituidas. No obstante, estas acciones deben desarrollarse de forma organizada, quiere decir, la exhibición de los productos tiene que ser entendible por el consumidor para que navegue fácilmente dentro de la sala de venta y así logre encontrar los productos que desea. Para conseguir mejorar la experiencia de compra, Cruz Verde es sumamente riguroso en gestionar el Layout de los locales, entendiendo este concepto como el plano de la sala que indica cómo están ordenadas las categorías de productos y cómo se reparte el espacio de la sala entre las distintas categorías. Lo más importante a destacar es que el Layout obedece a una estrategia comercial de la compañía, contemplando modulaciones del local, anchos de pasillos y ubicación de exhibiciones adicionales. Cruz verde desarrolla el Layout de la siguiente manera:

a) Se distinguen dos grandes áreas, las cuales son:

- ✓ Macro- Layout  Distribución de las categorías dentro de los locales.
- ✓ Micro- Layout  Definición de los planogramas.

b) El Layout se compone por::

- ✓ Góndolas (metros, cuerpos y trenes).
- ✓ Perimetrales.
- ✓ Cabeceras y laterales.
- ✓ Muebles de belleza.
- ✓ Exhibidores adicionales (cooler, cajeros automáticos, terminal de consulta de precio, basurero, pesa, etcétera).

El detalle de la góndola en base a su composición será la siguiente:

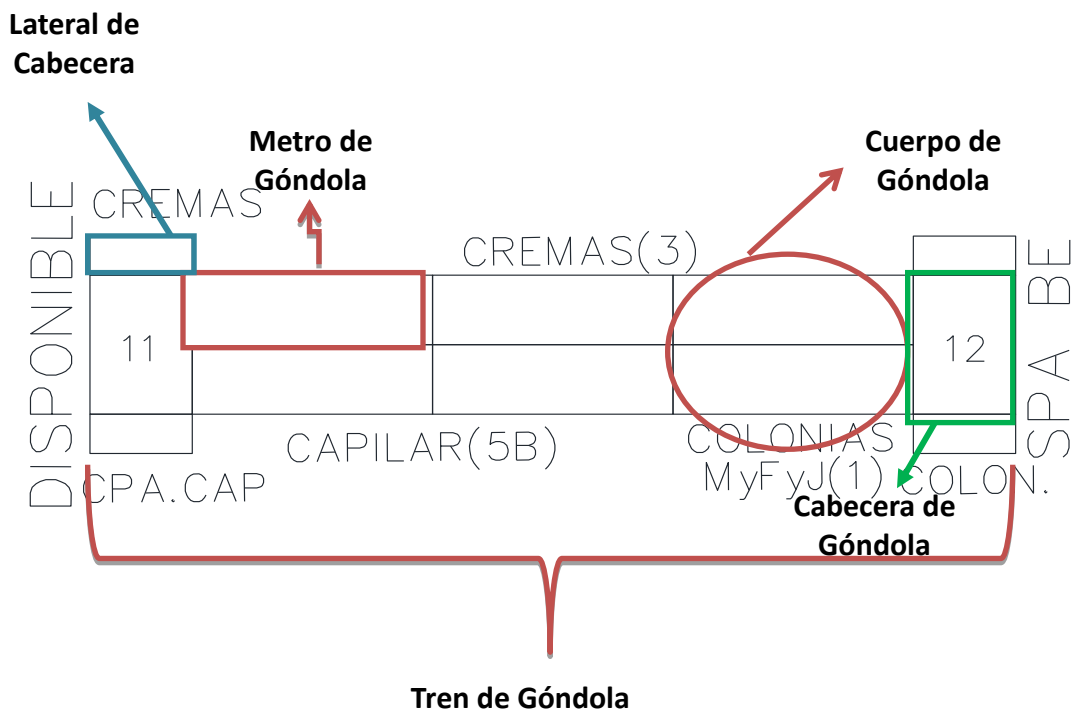


Figura 2.4 ¿De qué se compone una góndola?

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

FARMACIA CRUZ VERDE 711
IRARRÁZVAL Nº 4949, LOCAL 2 - ÑUÑO A

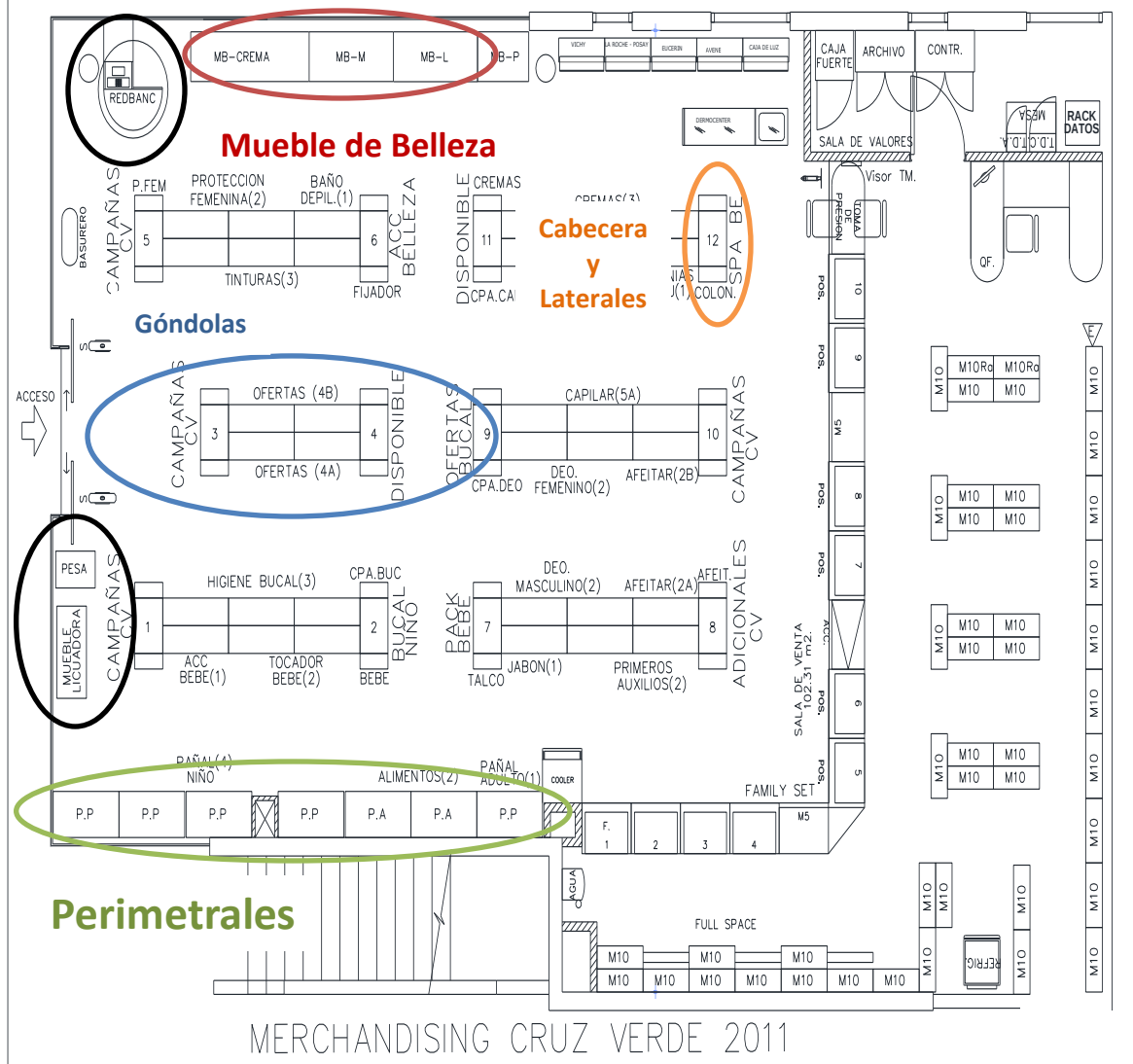


Figura 2.5 Ejemplo plano de local

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

c) ¿Cómo se genera el Layout del local?

Para eso Cruz verde considerará variables cuantitativas y cualitativas. Las cuantitativas son rentabilidad y desempeño en ventas. Las variables cualitativas son estratégicas y comerciales, ésta última correspondiendo a la distribución de los mundos, distribución de las categorías, cómo es la navegación en la sala, apelando a ser algo lógico para el consumidor y finalmente estudios del consumidor.

La distribución de los mundos siempre juntará las categorías que forman parte de un mismo mundo, ya que generan constantemente una venta cruzada. La forma de distribuir los mundos estará basada en el rol de la categoría, ya sea de destino, rutina o conveniencia. Estos roles son claves en la definición de la distribución porque aportan distintos tráfico, mix de productos y precios.

Si analizamos una categoría destino (mundo bebé), nos damos cuenta que ésta irá en la zona fría del local. Los productos de rutina (productos de higiene) van en la zona central, ya que tiene un mayor flujo pero no es una zona muy caliente. Por último, en la zona más caliente van los productos que Cruz Verde quiere potenciar, los cuales serán productos de belleza y de oferta, justamente para reforzar la percepción que tienen los clientes de los precios bajos

A continuación el detalle de la composición de los productos que pertenecen a los diferentes roles y su respectiva ubicación dentro de la sala.

DESTINO	RUTINA	CONVENIENCIA
ALIMENTOS	ACCESORIOS BAÑO Y DEPILACIÓN	ACCESORIOS DE BELLEZA
BUCAL	ACCESORIOS PARA BEBE	ACCESORIOS DE NIÑAS
CONTROL DE NATALIDAD	AFEITAR	BUCAL OFERTAS
DERMO	BUCAL NIÑO	COOLER
FARMA	CAPILAR	EDULCORANTES
MUEBLES CREMAS FACIALES	COLONIAS MUJER Y FAMILIA	GUATEROS
MUEBLES DE MAQUILLAJE	CREMAS	PAÑUELOS DESECHABLES
MUEBLES DE PERFUMES	DESODORANTES MASCULINOS	OFERTAS
PAÑAL ADULTO	DESODORANTES FEMENINOS	PILAS Y BATERIAS
PAÑALES BEBE	FIJADORES	SPA BE
PRIMEROS AUXILIOS	JABONES DE TOCADOR	TES VIVE MÁS
VIVE MÁS	PROTECCIÓN SANITARIA FEMININA	
	TALCO	
	TINTURAS	
	TOCADOR BEBE	

Tabla 2.1 Rol y detalle de las categorías para el Retailer

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

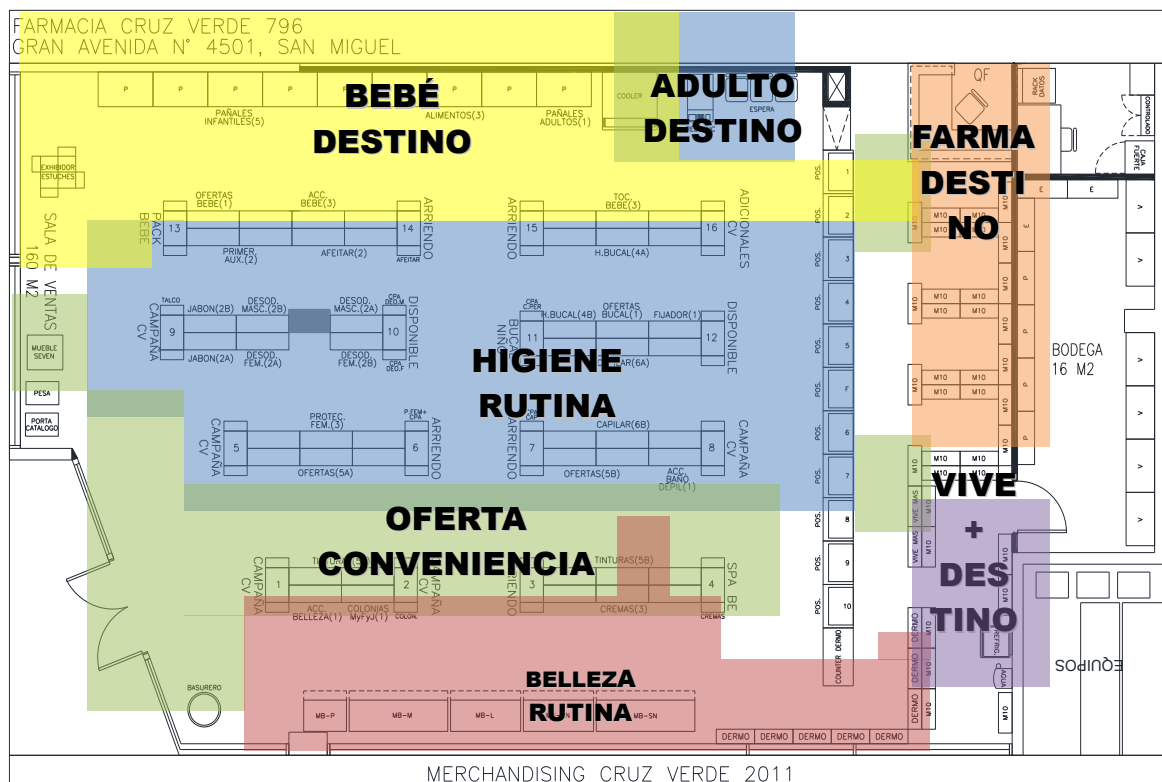


Figura 2.6 Distribución de mundos

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

Los planogramas utilizados por Cruz verde están estandarizados, es decir, toda la distribución anteriormente vista debe respetarse y debe ser aplicado para todas las farmacias por igual. No obstante, las modulaciones de ciertas categorías pueden cambiar. Capilar por ejemplo, tiene un espacio de 2 a 6 metros, pero no puede considerarse una regla, ya que en locales donde el espacio físico sea menor o en donde el rendimiento de capilar sea más bajo, develará la asignación de un espacio más reducido en el lineal en comparación al estándar, por lo que estos factores contribuyen a la asignación de más o menos espacio.

2.6.3.3 Gestión por categorías aplicadas en farmacias Cruz Verde

Farmacias Cruz verde constantemente está evaluando sus categorías y sub categorías existentes dentro de la sala de venta, con el fin de ejecutar ciertas decisiones comerciales como son la incorporación o no incorporación de productos, basándose según el cumplimiento de un margen o de un aporte económico hacia la categoría, que se ve plasmado en los metros de oferta de la exhibición del producto en la góndola.

En el caso de que una sub categoría no esté dando los beneficios esperados, inmediatamente se procede a detener el abastecimiento del producto no rentable, encargándose Trade Marketing de reducir el stock mediante acciones comerciales. .

Las principales categorías a gestionar corresponden a:

- ✓ Farma.

- ✓ Belleza e Higiene
- ✓ Productos Naturales.

Estas áreas evidentemente se gestionan de manera distinta unas de otras, por ser categorías distintas. La categoría que más restricciones tiene a la hora de gestionar sus acciones comerciales es Farma, ya que se deben cumplir ciertas condiciones, dándole así un carácter más difícil de trabajar. No obstante, el área de Trade Marketing de igual manera se focalizará en comunicar las promociones o acciones comerciales de ésta categoría pero no tan profundamente, ya que a diferencia de Belleza e Higiene las acciones son más simples de llevar a cabo, por ser un área donde el Trade Marketing si tiene pleno conocimiento de ello.

2.6.3.4 Arriendo de Espacios

Como última función encontramos el manejo de los arriendos de espacio de los puntos de venta. Trade Marketing da el derecho a mostrar seis caras dentro de la góndola a sus proveedores, en el caso de que el proveedor quisiera exceder este espacio con el fin de lanzar un producto nuevo al mercado, o fomentar uno ya existente, por medio de un exhibidor especial, el conducto a seguir será comunicárselo a Trade Marketing para poder acceder a éste espacio adicional. Para ello, se deberá negociar el precio que esta acción tendrá. Es importante señalar la existencia de un presupuesto de área de espacio que Trade Marketing debe vender, correspondiente a una cierta cantidad en el año.

2.6.4 Relación Proveedor-Distribuidor

Se reconoce abiertamente que esta colaboración es diaria, ya que todos los días se trabaja en los planes de acción para gestionar las categorías en conjunto con sus proveedores, necesitando de una planificación rigurosa, por medio de una carta Gantt anual. El diagrama tendrá por objetivo mostrar el tiempo de dedicación previsto para todas aquellas actividades programadas por el área de Trade para el apoyo a las categorías.

Las principales dificultades que se pueden generar, tiene relación con criterios y desacuerdos de objetivos, ya que muchas veces los proveedores pueden sentirse perjudicados o menos beneficiados en relación a la competencia dentro del punto de venta, por lo que esta situación da pie para que constantemente exista una negociación con ellos.

2.6.5 Negociación con los proveedores

Antes de crear algún tipo de alianza con un cierto proveedor, es esencial tener en cuenta aspectos que facilitaran el cuerpo estratégico de una negociación:

- ✓ *Objetivos*
- ✓ Definición y planificación de todas aquellas acciones comerciales que se quieran desarrollar en el punto de venta.

- ✓ Información de todos aquellos actores que participaran ya sea directa o indirectamente en la venta de un producto, (especialmente por parte de abastecimiento).
- ✓ Área de sistemas tiene que pasar sin dificultades las promociones que se ofrecen en el punto de venta.
- ✓ Alineamiento con el área de finanzas, porque ellos son los que financian las acciones comerciales.
- ✓ Participación dentro del canal.

Lo más importante a destacar son los objetivos ya que serán la base que sustentará la negociación con los proveedores. Los objetivos estarán relacionados con las motivaciones que quiera cumplir el distribuidor y el proveedor, por lo tanto, es lo primero que se discute a la hora de comenzar una negociación con el fin de alinear éstos objetivos y transformarlos en algo común, generando un beneficio mutuo. Los objetivos perseguidos pueden relacionarse con:

- Incrementar las ventas.
- Aumentar la repetición de compra.
- Potenciar imagen de marca.
- Consolidar un posicionamiento potenciando la imagen.
- Mejorar la comunicación con el consumidor.
- Conocer al consumidor y al fabricante.
- Aumentar la rentabilidad por metro cuadrado.

- Generar sinergias entre el fabricante y distribuidor.
- Mejorar la experiencia de Compra.
- Lograr una diferenciación con respecto a la competencia.
- Cumplir con un rol social.
- Construir lealtad.

Estos objetivos generales de Trade Marketing en Cruz Verde deberán considerar estos tres grandes factores:

- ✓ Objetivos del proveedor
- ✓ Objetivos de Cruz Verde
- ✓ Experiencia de shopper (Consumidor)

¿Cómo lograr estos objetivos? en el caso del proveedor por medio de incentivos y mejoras en las acciones comerciales, alineándose siempre en una relación win-win. Los objetivos comerciales de Cruz verde serán enfocarse en la contribución y eficiencia en el uso de espacios, tratando de rentabilizar los espacios limitados que se tengan y por último, siempre aplicando información del shopper para generar valor agregado.

Dentro de los objetivos generales a destacar por parte de Cruz Verde, Mauricio Campos hace una acotación sobre la importancia que tiene generar marca con el siguiente comentario: “Nosotros como farmacia Cruz Verde utilizamos una política empresarial severa, no vendemos chocolates ni Coca Cola, creemos que

tenemos que vender productos que sean en beneficio a la salud y al bienestar del cliente, significando una perdida para nosotros, pero tenemos un objetivo, ¿Qué productos queremos tener en nuestras góndolas para crear marca?”²⁴

2.6.5.1 Negociación con proveedores grandes

Sabemos que una empresa grande lógicamente sentirá la necesidad de buscar vender sus productos en un canal, ya que se estima que para el proveedor el canal representa el 70% de sus ventas. Los pasos de este proceso serán de un carácter más bien flexible, que dependerá mucho de las características del proveedor, ya sea, antigüedad, prestigio, categoría, etcétera.

Por lo general, el proveedor siempre busca mejorar su participación dentro del canal, con el fin de conseguir un mayor protagonismo, destacando por sobre la competencia dentro del punto de venta. El fabricante se plantea un accionar a comienzos de año para lograr sus objetivos.

Un aspecto es que exista la realización de un plan de inversión por parte del proveedor. Este plan se avala porque es necesario manejar las cifras con las que los proveedores estarán dispuestos a invertir dentro del punto de venta, que lógicamente representarán las ganancias del canal. Las alternativas que el Trade Marketing ofrece a sus proveedores para promocionar adicionalmente sus

²⁴ Fuente: Mauricio Campos, Jefe Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde

productos, están dados como se mencionó anteriormente por el arriendo de espacios, los cuales serán adicionales a los derechos que tienen los proveedores de exhibir en góndola, que dependiendo de la categoría pueden llegar a seis caras.

Otra alternativa son los descuentos sobre descuentos, que serán iniciativa del fabricante para que el distribuidor pueda transmitir al consumidor un mejor precio del producto.

Es ideal que el canal cuente con productos que generen tráfico, ejemplo característico de ésta situación son los pañales. Para Cruz Verde es esencial contar con diversos proveedores de pañales que quieran invertir en el canal, ya que al generar tráfico significará que no solo el cliente irá por pañales si no que compre productos relacionados, como lo son los baby wipes y quizás también se lleve un shampoo. Por lo tanto hay todo un plan de inversión en el local para cumplir los objetivos.

El jefe de Trade Marketing explica que cuando un proveedor quiere hacer efectivo un lanzamiento de producto, esa necesidad nace del proveedor, y es él quien quiere ejecutar esa acción en los canales como los de Cruz Verde, ellos invierten en arriendo de espacio, llegan a acuerdos comerciales respecto al precio del producto (ofrecer un precio preferencial dentro del mercado en dicho canal escogido), en definitiva, los proveedores invierten en todo lo necesario para que ese lanzamiento de producto resulte dentro del canal.

Es por esto, que efectivamente existe un beneficio mutuo, los proveedores dependen del canal para ofrecer sus productos, y el canal depende de los proveedores. De esta manera para ser líderes del mercado, Mauricio Campos dice: “Cuando tú eres una empresa líder del mercado, no puedes dejar de tener productos que también sean líderes del mercado, quiere decir, proveedores que innoven, que apliquen mejores tecnologías en sus productos, que tengan recordación de marcas, etc. Si no fuera así, no podríamos llamarnos líderes del mercado, por otro lado ellos, que son la empresa líder en sus productos, necesitan un canal como nosotros, que somos los líderes para poder vender éstos productos, si no lo hicieran tampoco ellos podrían llamarse líderes”²⁵

Por último, Mauricio Campos deja en claro que todo lo que tiene relación a mecanismos de abastecimiento oportunos en los puntos de ventas, no pertenecen a un área de responsabilidad de Trade Marketing, todo el manejo de stock se delega al área de abastecimiento. Por lo tanto, cuando existe una acción comercial, Trade Marketing se encarga de dar a conocer al área de abastecimiento la demanda del producto por la acción. En este caso, es Socofar quien se preocupa del abastecimiento, y ellos son los que manejan todos los sistemas necesarios para llevar un control de las categorías de los locales. El Trade Marketing se limita sólo a pedir lo que necesita, para cubrir con los productos necesarios la sala de venta.

²⁵ Fuente: Mauricio Campos, Jefe Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde

Una vez que se hayan ajustado todos los procesos anteriores, que significan la base de la negociación, Trade Marketing se encarga de organizar y planificar todas las acciones comerciales a realizar durante el año, calendarizando los productos en relación a las temporadas del año.

Como todo proceso, es preciso controlar el funcionamiento que están teniendo las categorías por medio de aquellas acciones comerciales realizadas en la sala de venta.

2.6.5.2 Negociación con proveedores pequeños

Cuando se está en presencia de un proveedor pequeño, donde la gama de productos es más reducida y la antigüedad en el mercado es más reciente, se considera ser mucho más compleja la negociación de inclusión al canal, ya que tienen que validarse para poder ingresar a él. El proceso comienza de la siguiente manera:

- El proveedor presenta las muestras del producto.
- Se describen propiedades y cualidades del producto.
- Se da a conocer el valor comercial.
- Demanda existente del producto.

La gran desventaja que conlleva relacionarse con proveedores pequeños es que en el caso de un producto nuevo, no hay manera de saber la demanda exacta, por lo que no se puede argumentar cuanto se venderá por no tener ejemplos de

ventas, por lo que el plan es mucho menos robusto y la evaluación de este proyecto será mucho más en detalle.

Una vez evaluada toda la familia de productos, evaluación que consta principalmente de cumplimientos de márgenes y propiedades especiales, se procede a enviar esta evaluación a Socofar, ya que ésta es la empresa encargada de comprar los productos para Cruz Verde.

Una vez que se define que el producto cumple con los requisitos para poder entrar al canal, se procede a evaluar el nuevo producto por un periodo de tiempo, se le da un espacio en el punto de venta y con esto se aclara la demanda, ya que por lo general siempre es más inflada por parte de los proveedores. Si su demanda real es beneficiosa para la empresa, se incluye el producto a un plan de acción, quiere decir:

- Realización de lanzamiento.
- Exhibición adicional.
- Participación en catálogo.

Luego de entrar al canal y pasar por el monitoreo de rentabilidad del nuevo producto, el proceso estratégico será el mismo que para los proveedores más grandes. A continuación se presenta un diagrama resumen de los principales pasos estratégicos correspondientes a la negociación con los proveedores.

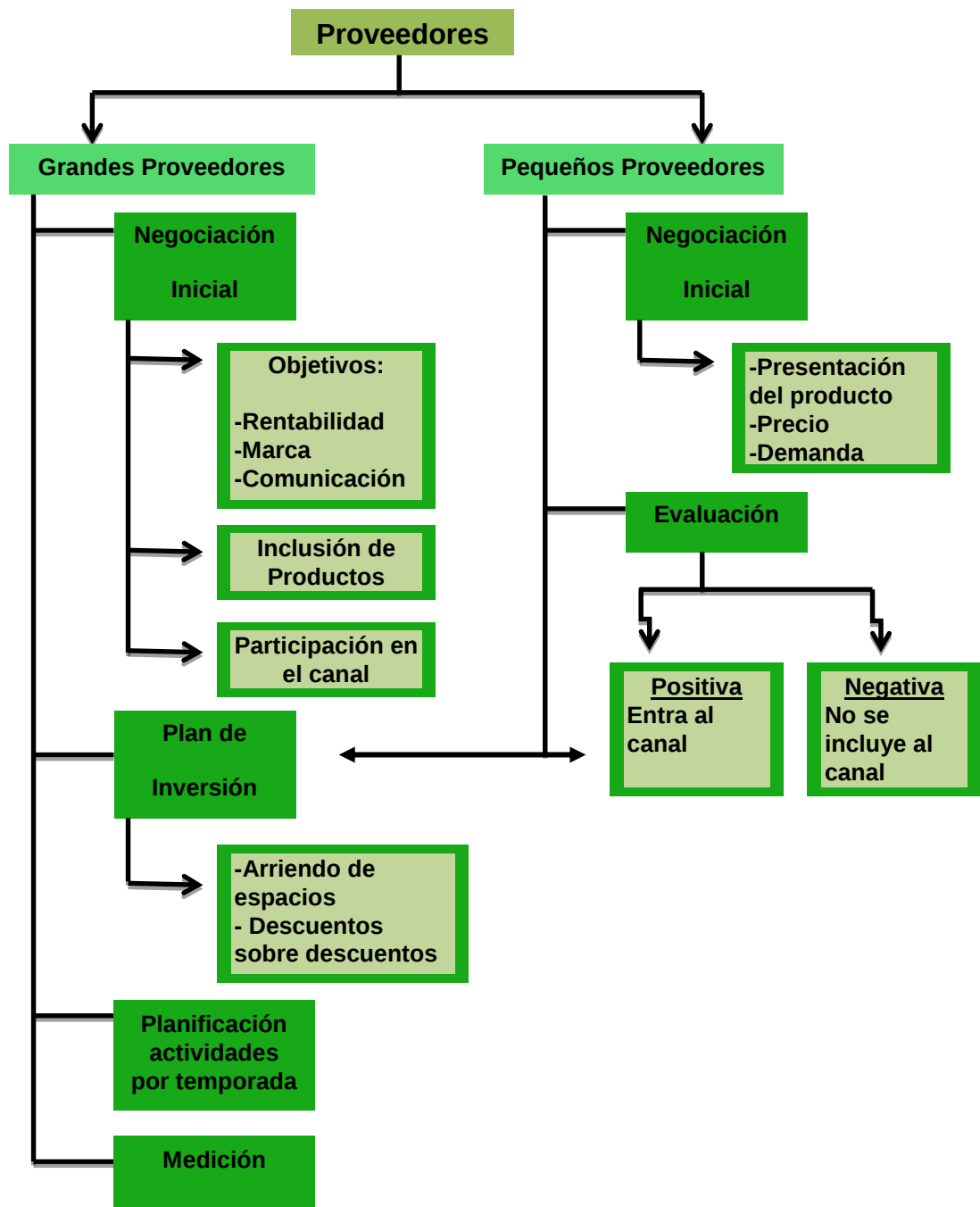


Figura 2.7 Diagrama resumen negociación con proveedores

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO III: RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LAS ESTRATEGIAS DE TRADE MARKETING EN FARMACIAS CRUZ VERDE

En el último capítulo a desarrollar, se persigue plasmar los resultados obtenidos del Trade Marketing. Para eso se analizarán datos más duros ligados a los rendimientos esperados dentro del lineal, con el fin de cuantificar los resultados obtenidos. Se utilizará información basada en dos entrevistas. La primera fue realizada a Daniel Lopez de Santa Maria, analista de Trade Marketing en Cruz Verde. Para complementar se entrevistó a Hernan Sandoval, jefe de planificación de sala.

3.1 Gastos actualizados Cruz Verde

Los gastos actualizados al mes de Septiembre, están asociados a todo el desarrollo de la implementación de la sala de venta de Farmacias Cruz Verde, lo cual se detalla a continuación:

<i>Gasto Total (Septiembre 2013)</i>	<i>Detalle</i>
\$ 450.000.000	Desarrollar Implementación de la sala
	Despacho
	Compra de Materiales
	Costos Logísticos

Tabla 3.1: Gatos al mes de Septiembre área de Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde
Fuente: Gerencia de Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde

Por lo tanto, el gasto mensual actualizado a la fecha asciende a \$50.000.000. Estos gastos involucran diversas aristas como se detalló anteriormente, por lo que se debe entender que exclusivamente el área de Trade Marketing asume costos asociados a la bajada de la campaña a la sala, (vestir la sala).

3.2 Arriendos de Espacio.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el arriendo de espacios constituye la forma cuantitativa de poder evaluar y conocer los resultados que el área aporta a las ventas

A continuación se desglosa el contenido de los tarifarios que Cruz Verde maneja a la hora de negociar con los proveedores. Los valores mencionados son netos en UF y corresponden al cobro mensual por elemento instalado en la sala.

	<i>Tipo de espacio</i>	<i>Precio 2013</i>
	Cabecera de góndola	11 UF
	Lateral de cabecera de góndola	2,8 UF
	Exhibidores de sala	7 UF

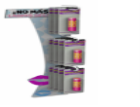
	Exhibidor exclusivo sobre el mesón	2,5 UF
	Bandeja M10 (1 bandeja por local)	4,5 UF
	Módulo M10 (1 bajada completa)	18 UF
	Floor Stickers	1,7 UF
	Dispensadores de productos	2,2 UF
	Clipera	1 UF
	Turnomatic (visor+dispensador)	1,7 UF
	Paletas Sensormatic	9 UF
	Big Boy	9 UF

Tabla 3.2: Tarifas Arriendo Espacio Trademarketing 2013
Fuente: Gerencia de Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde

	<i>Tipo de Espacio</i>	<i>Precio</i>
	CPA Capilar (circuito pack ahorro CV)	<i>445 UF</i>
	CPA Desodorantes Masculinos (circuito pack ahorro CV)	<i>360 UF</i>
	CPA Desodorantes Femeninos (circuito pack ahorro CV)	<i>360 UF</i>
	CPA Cuidado Personal (circuito pack ahorro CV)	<i>315 UF</i>
	CPA Cremas (circuito pack ahorro CV)	<i>306 UF</i>
	CPA Coloración (circuito pack ahorro CV)	<i>165 UF</i>

Tabla 3.3: Tarifas Arriendo Espacio Trademarketing 2013, CPA (Circuito Pack Ahorro)

Fuente: Gerencia de Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde

	<i>Tipo de Espacio</i>	<i>Precio</i>
	Hot Spot M10 (200 locales)	300 UF 1 cara 500 UF 2 caras
	Circuito Dermo	696 UF (Ene-Mar) 957 UF (Abr-Dic)
	Circuito Innovación 1	1217 UF
	Circuito Laterales (150 locales)	270 UF

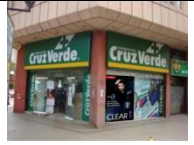
	Adhesivo sobre Puerta (100 locales)	430 UF
	Circuito Vitrinas Innovación (85 locales)	786 UF
	Vitrina 2 (500 locales)	1092 UF
	Circuito Farma (100 locales)	500 UF

Tabla 3.4: Tarifas Arriendo Espacio Trademarketing 2013, Circuitos
Fuente: Gerencia de Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde

3.3 Rendimiento de las categorías

Se utiliza una metodología basada en el análisis de rendimientos por metro lineal de góndola en el total de los locales y por cada local de Cruz Verde. En base al comportamiento de la categoría en el local y del rendimiento promedio de esta, se asigna el espacio óptimo, para finalmente comparar el espacio y asignar una sobre o sub valoración en términos de espacio de la categoría. El orden generado por Cruz Verde para la obtención del rendimiento es el siguiente:

- Definición del Rol que ocupara cada categoría.

La definición es dada por la capacidad de generar tráfico por las categorías, y si son o no preferidas por el consumidor en el canal, obteniendo tres principales roles de categorías, siendo *destino*, *conveniencia* y *rutina*.

ROL ACTUAL CRUZ VERDE
DESTINO
Alto Tráfico
Define Posicionamiento de la Cadena
Mix más amplio
Precios más competitivos
Foco en la Comunicación
Al Final de la Experiencia de Compra
RUTINA
Tráfico Medio
Complementa el Posicionamiento de la Cadena
Mix medio
Precios más competitivos, pero no lo más bajo
Zona media de la Experiencia de Compra
CONVENIENCIA
Tráfico Bajo
Adicional al Posicionamiento de la Cadena
Mix bajo
Margenes Altos
Zona de Interrupción

Tabla 3.5 Rol y detalle de las categorías para el Retailer

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

- Se le asigna una ponderación especial a cada rol de la categoría, basado en los flujos generados dentro del local ya que existe un comportamiento de venta distinto para cada una de ellas.

PONDERACIONES POR ROL	Venta	Unidades	Contribución
DESTINO	40,0%	40,0%	20,0%
RUTINA	40,0%	25,0%	35,0%
CONVENIENCIA	30,0%	20,0%	50,0%

Tabla 3.6: Tabla de ponderación de productos, Farmacias Cruz Verde

Fuente: Gerencia de Trade Marketing, Farmacias Cruz Verde



Figura 3.1 Ponderado de categoría

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

Luego de obtener el ponderado de una categoría específica, se compara relacionándola con el comportamiento que la misma obtuvo en un clúster de locales definido por Cruz Verde. Finalmente se obtiene la ponderación total agrupando todos los ponderados de la categoría en los distintos locales, y se comparan con los metros lineales ocupados por las categorías en la góndola.

El rendimiento se define entonces por el índice del ponderado partido por el espacio, obteniendo como resultado cuánto rinde la categoría por cada metro lineal de góndola que está ocupando de espacio

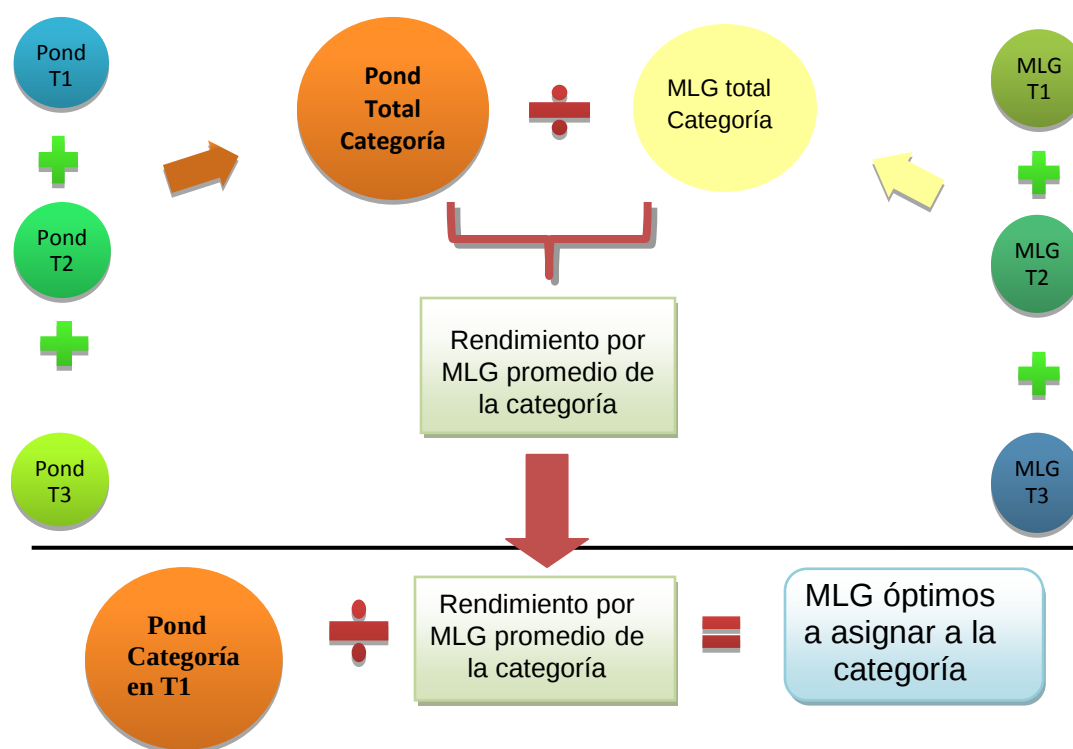


Figura 3.2 Obtención rendimiento categoría

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

Una vez que se obtiene el rendimiento del clúster de locales, se procede a realizar el análisis de cada categoría por local comparándola a su asignación real en el punto de venta, de esta manera se alcanzará la optimización de asignación de metro lineal en la góndola dependiendo del rendimiento de la categoría.

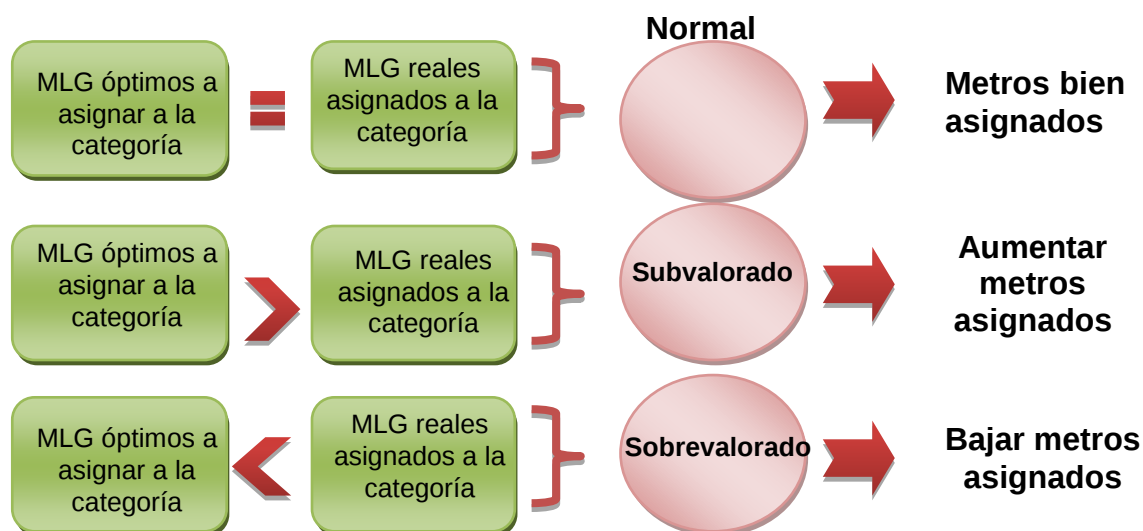


Figura 3.3 Asignación óptima de espacio en el local

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

Por lo tanto, toda la metodología implementada por Cruz Verde se sustenta de acuerdo a una definición del surtido óptimo de los locales y cuál es la rentabilidad por metro lineal que debería ocupar la categoría (GMROS, gross margin return on space), Apoyando con una posterior revisión y validación del espacio asignado en el layout, quiere decir, espacios ocupados por las categorías y planogramas por ponderador. En palabras simples, la estrategia es que estén bien representados en los espacios que corresponden los distintos segmentos que se trabajan por categoría.

¿Cómo afecta la activación de campañas en el rendimiento de las categorías? Radica en que finalmente cuando una categoría tiene una buena activación, promociones atractivas y una buena implementación en el punto de venta, lógicamente generara mayor rotación de los productos y eso repercute en la rentabilidad de la categoría, gatillando que pueda ocupar óptimamente mayor espacio en el local.

Luego que se conocen los valores del modelo de rentabilidad de categorías, cruz verde hace ajustes a la realidad del local, para cuadrar con la distribución de los mundos (quedando juntas categorías de mundos cercanos) y para ayudar a la navegación de los clientes.

Como última instancia mediante un planograma se definen los espacios ya asignados que debería ocupar la categoría, pensando en cómo rentabilizar ese espacio y cómo ubicar los productos con mayor rentabilidad generando a la vez un valor agregado al consumidor, ya que lo ideal es que exista una gama completa de productos en el local.

3.4. Planogramas

Corresponde a la representación gráfica de una góndola o mueble, donde se especifica la ubicación de cada una de las referencias que contempla el surtido de cada local o cluster. La ubicación de las referencias, así como la cantidad de caras que tendrá, dependerá de algunas variables, siendo la más importante razones cualitativas como el árbol de decisión del consumidor, explicado como un estudio

de mercado que refleja el proceso inconsciente que realiza éste a la hora de comprar un producto, definiendo cuáles son las jerarquías o atributos que el consumidor le da mayor importancia al tomar la decisión de compra. Los factores cuantitativos están dados por la rentabilidad, utilizando el mismo ponderado anterior que definía el espacio de las categorías, con la diferencia que ahora se ocupará para definir cuáles son los productos y los segmentos que mayor espacio van a ocupar dentro del planograma. Otros factores son:

- Ventas
- Margen
- Lanzamiento de productos
- Estrategia comercial

La idea es representar el árbol de decisión en la góndola, asignando el espacio por las ponderaciones anteriormente dadas. En el caso de la categoría bucal, las divisiones van dadas primero por el tipo de producto siempre en vertical, luego se dividen por segmentos

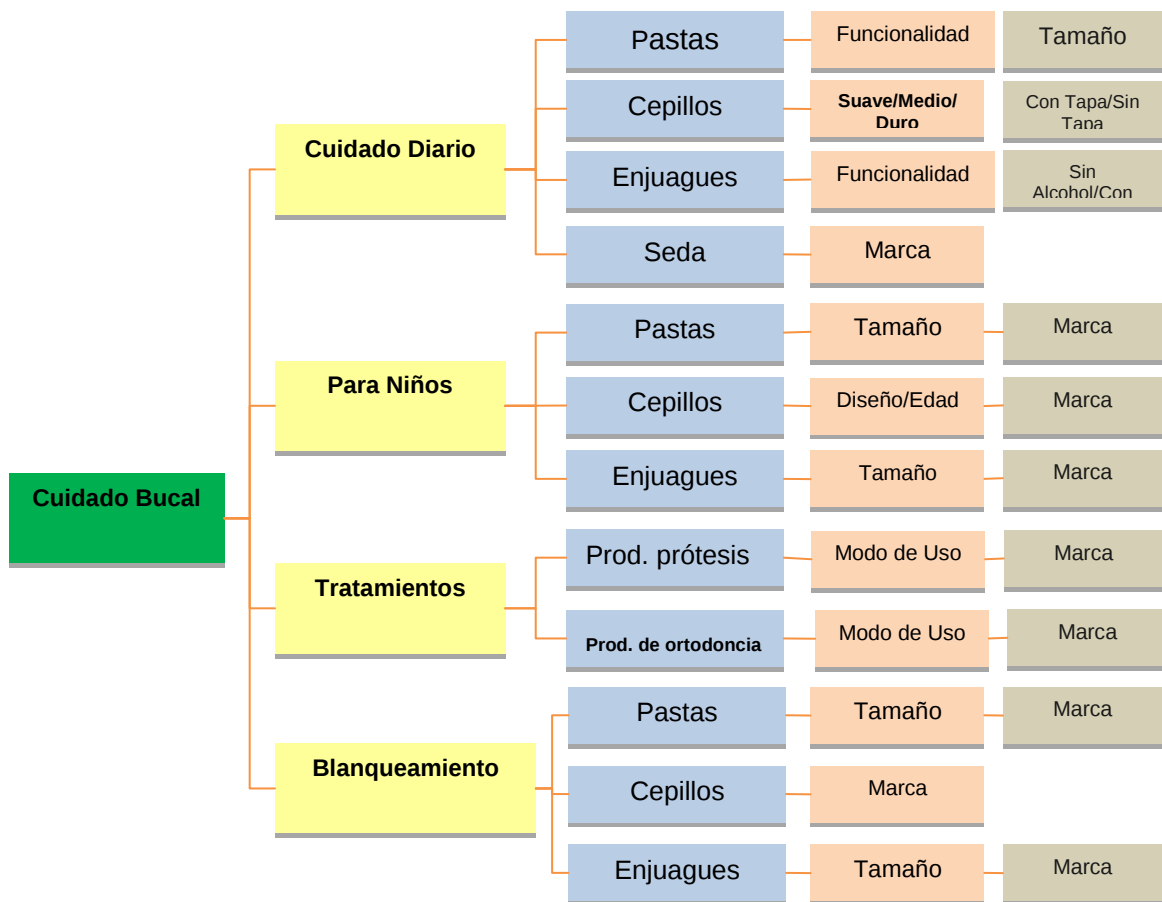


Figura 3.4 Árbol de decisión tipo: Bucal

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing



Figura 3.5 Planograma con ubicación final de productos por árbol de decisión y variables comerciales

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

3.5 OSA: Quiebres e implementación

Por definición OSA (On Shelf Availability) corresponde a la disponibilidad en góndola de productos, definiéndose por quiebre en góndola como la insatisfacción del cliente al momento de enfrentarse a la góndola y no encontrar el producto que busca.

Cruz Verde realiza una medición de quiebres constantemente, contratando los servicios de una empresa externa para realización de una auditoria semanal. La empresa responsable es CCR, quien tiene la misión de controlar la correcta exhibición de los productos y los niveles de quiebre que presenta la cadena. La forma de auditar se realiza alternando los locales que visita auditando con una PDA que lee los códigos de barra y los compara con la información del planograma de cada local que está cargada en la PDA. Cada semana CCR entrega a Cruz Verde un informe donde se muestra el quiebre por local y detallado por categoría. Importante a destacar es que CCR mide presencia, no stock.

Los beneficios entregados son muchos, existiendo mejoras significativas en la experiencia de compra, diferenciación, ya que Cruz Verde tiene sus propias mediciones, y por último existen mejoras continuas, ya que al medir es posible identificar puntos deficientes, y por ultimo mejorar los problemas de reposición.

Cruz Verde partió en el año 2008 con niveles de quiebre entre un 20% y 30%, hoy gracias al trabajo de medición se ha podido reducir los niveles entre un 12% y 13%.

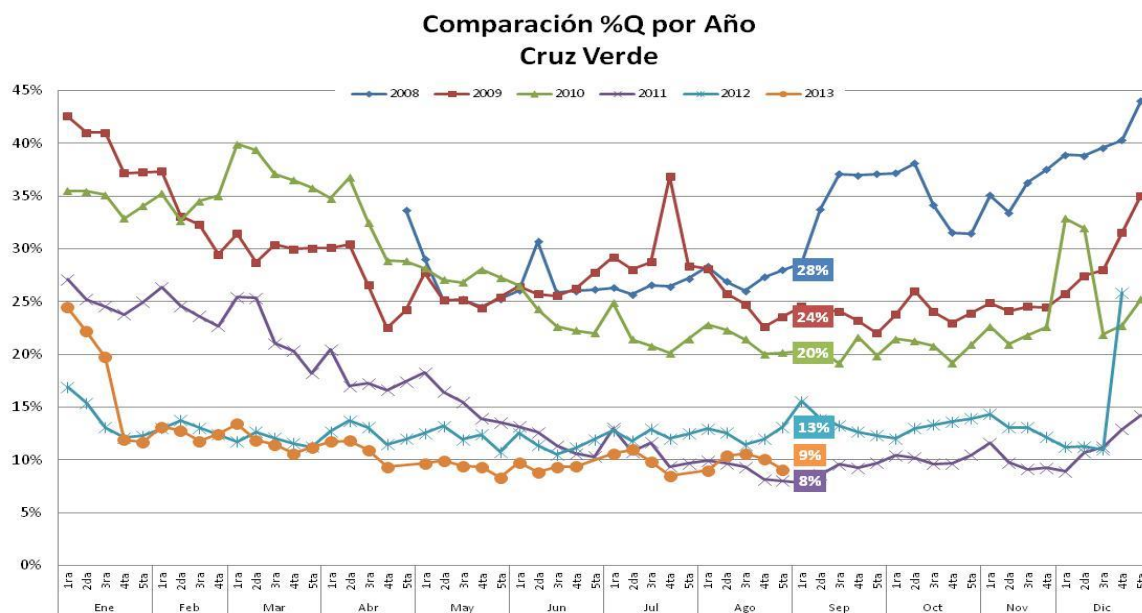


Figura 3.6 Comparación de quiebras por años Cruz Verde

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

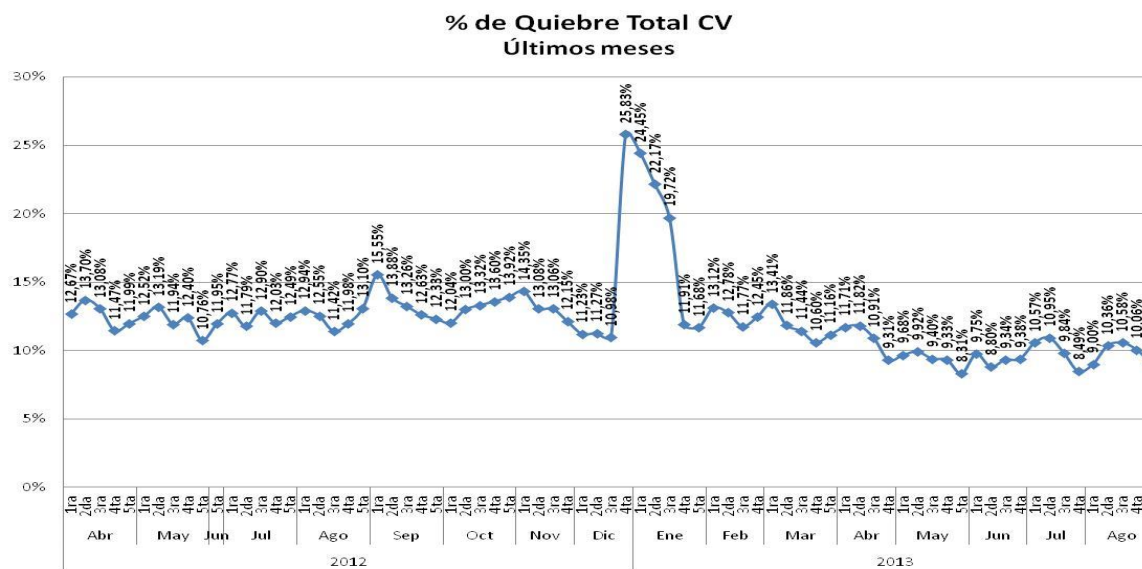


Figura 3.7 Porcentaje de quiebre total Cruz Verde últimos meses

Fuente: Área de merchandising, Gerencia de Merchandising y Trade Marketing

CONCLUSIONES

El presente trabajo de titulación cumplió con el objetivo general y los específicos planteados al principio de este estudio, ya que se pudo demostrar con hechos que el Trade Marketing es un apoyo básico para Cruz Verde en muchos aspectos, ya que principalmente proporciona una oportunidad para desarrollar y potenciar su actual liderazgo en el mercado, tanto en participación, ventas, y percepción de los consumidores.

El Trade Marketing ha tenido una aceptación exponencial, lo que significa que de forma consciente o inconsciente las grandes empresas cada vez lo van aplicando y ajustando a sus prácticas comerciales, sumado que al ser dependiente del comportamiento del mercado, inevitablemente su concepto se ha ido ajustando constantemente, trayendo consigo la aparición de modelos de gestión complementarios, como lo son la gestión por categorías y el merchandising que perfeccionan más aún las practicas aplicadas.

Debido a lo anterior, es sumamente importante concebir al Trade Marketing no como a un ente excluyente dentro de Farmacias Cruz Verde, ya que no basta solo con el apoyo de los proveedores, ya que el trabajo en conjunto con toda el área comercial es vital, logrando una sinergia gracias al apoyo de marketing, merchandising y visual. Por lo tanto, sería errado plasmar al Trade marketing como algo netamente orientado a la distribución, ya que en el caso particular de Cruz Verde, se demostró lo contrario, partiendo con el nombre del área,

denominado Trade marketing y merchandising. Por este motivo puede llegar a ser confusa la presencia continua del merchandising dentro de las practicas estratégicas del Trade Marketing, no obstante Cruz Verde hace énfasis en el trabajo en conjunto de éstas dos áreas mirándolas como un todo y no por separado, con el objetivo de lograr resultados más compenetrados y óptimos.

En definitiva, es sustancial plantear la idea de que el Trade Marketing no es una disciplina rígida, al contrario, es adaptativa al entorno y a las necesidades de cada empresa en particular.

Su evolución cada día tomará más fuerza, ya que el Trade Marketing incita a la empresa a especializarse en el qué hacer dentro del punto de venta, entender al consumidor, analizar cuáles son los arboles de decisión de ellos, siendo éstos tópicos necesarios, ya que las personas necesitan tener la experiencia de tomar el producto, leerlo, verlo, tocarlo, olerosarlo, etcétera.

Por último, el Trade Marketing en Farmacias Cruz Verde se enfoca en cómo poder traducir las estrategias comerciales y cómo éstas se podrán llevar de una forma oportuna, adecuada y eficaz al punto de venta de la manera más entendible para el consumidor, aportando una experiencia de compra agradable, generando un crecimiento en las ventas de las categorías que están activadas, y aportando una mayor rentabilidad al local, existiendo finalmente un beneficio tanto para los proveedores, el distribuidor y el consumidor final.

BIBLIOGRAFÍA

DÍAZ, Antonio. Gestión por Categorías y Trade Marketing. Madrid. Pearson Educación, S.A, 2000

PAZ, Hugo Rodolfo. Canales De Distribución: Estrategia y Logística Comercial. Buenos Aires. Ugerman Editor, 2000

FAJARDO, Óscar. Trade Marketing. Cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado [en línea]. . [Fecha de consulta: 0 2 Diciembre 2012]. Disponible en:
< <http://fbusiness.wordpress.com/2007/10/27/trade-marketing-cuando-el-distribuidor-se-convierte-en-nuestro-aliado/>>

PEREIRA, Jorge. Trade Marketing [en línea]. [Fecha de consulta:02 Diciembre 2012]. Disponible en:
<<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/trade-marketing-merchandising.htm>>

CASTRO, Germán. Respuesta Eficiente al consumidor- ECR- [en línea]. . [Fecha de consulta: 04 Diciembre 2012]. Disponible en:
<<http://comerciointernacionalylogistica.blogspot.com/2008/01/11-respuesta-eficiente-al-consumidor.html>>

DÍAZ, Antonio. Los Retos del Marketing en el Punto de Venta. Santiago. Editorial Planeta Chilena S.A., 2011

FERNÁNDEZ, Marta. Indicadores claves para el éxito en el Retail. [En línea]. . [Fecha de consulta: 04 Diciembre 2012]. Disponible en:

LABAJO, Victoria. Trade Marketing. La gestión eficiente de las relaciones entre fabricantes y distribuidor. Madrid, Pirámide, 2007

LABAJO, Victoria. CUESTA, Pedro. El Trade Marketing: Búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricante. [en línea]. . [Fecha de consulta: 04 de Abril 2013]. Disponible en: <<http://www.epum2004.ua.es/aceptados/220.pdf>>

VALENCIA, Roberto. Conozca a los Grupos que controlan Salcobrand y Cruz Verde. [En línea]. . [Fecha de consulta: 26 de Junio 2013]. Disponible en: <<http://www.lanacion.cl/conozca-a-los-grupos-que-controlan-salcobrand-y-cruz-verde/noticias/2012-01-31/233557.html>>

Nuestro Compromiso. Farmacias Cruz Verde. [en línea]. . [Fecha de consulta: 21 de Junio 2013]. Disponible en: <<http://www.cruzverde.cl/cruz-verde/nuestro-compromiso>>

Cruz Verde redefine estrategia de negocios y reaviva críticas contra FASA. [en línea]. . [Fecha de consulta: 26 de Junio 2013]. Disponible en: <<http://www.elmostradormercados.cl/kiosko-bolsa/cruz-verde-redefine-estrategia-de-negocios-y-reaviva-criticas-contra-fasa/>>

FERRANDO, Karina. Nuevo gerente de Cruz Verde detalla planes de la firma ad portas del fallo por colusión. [en línea]. . [Fecha de consulta: 11 de Julio 2013]. Disponible en: <<http://diario.latercera.com/2011/06/28/01/contenido/negocios/10-74487-9-nuevo-gerente-general-de-cruz-verde-detalla-planes-de-la-firma-ad-portas-de.shtml>>

LIRIA, Eduardo. La revolución Comercial. El Key account, el trade marketing y el category manager. Madrid, Mc Graw-Hill, 2001

PALOMARES, R. Merchandising. Como vender más en establecimientos comerciales. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A, 2001

DURÁN, Gonzalo, KREMERMANN, Marco. Informe Retail: Capítulo Farmacias. [en línea]. . [Fecha de consulta: 20 de Julio 2013]. Disponible en: <<http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-3-Farmacias.pdf>>

OLAMENDI, Gabriel. Trade Marketing. [en línea]. . [Fecha de consulta: 28 de Abril 2013]. Disponible en: <<http://www.estoesmarketing.com/marketing/trademarketing.pdf>>

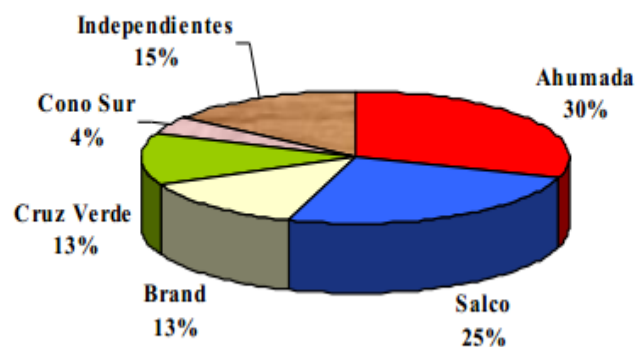
DURÁN, Gonzalo, KREMERMANN, Marco. Caracterización del sector Retail: Una mirada general. [en línea]. . [Fecha de consulta: 14 de Mayo 2013]. Disponible en: <<http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-7-Retail.pdf>>

ANEXO N°1: El lineal. El vendedor en el libre servicio

Niveles	Altura	Efecto
Nivel Techo	Más de 1,70m	Es el peor nivel. Se colocan productos poco pesados, pues son más fáciles de alcanzar. Su volumen de ventas está en torno al 9%.
Nivel Ojos	Entre 0,80 y 1,70m	Su objetivo es atraer la atención del cliente, pues se percibe en primer lugar. Proporciona el mayor volumen ventas (52%), y se ayuda con elementos publicitarios: Displays, etc
Nivel Manos	Entre 0,50 y 0,80 m	Es el segundo en cuanto a volumen de ventas (26%). Se colocan productos de consumo diario.
Nivel Suelo	De 0 a 0,50 m	Obliga al cliente a agacharse y dificulta la visión del producto. Se colocan productos muy pesados y de uso frecuente.

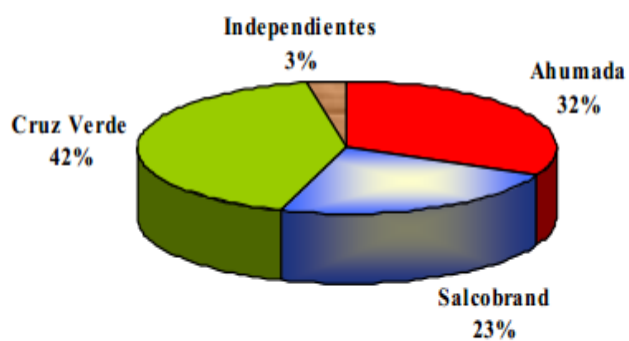
ANEXO N°2: Participación de mercado en ventas de Farmacias 1999-2007

Participación de Mercados en ventas de farmacias, 1999



Fuente: Ministerio de Economía

Participación de Mercados en ventas de farmacias, 2007

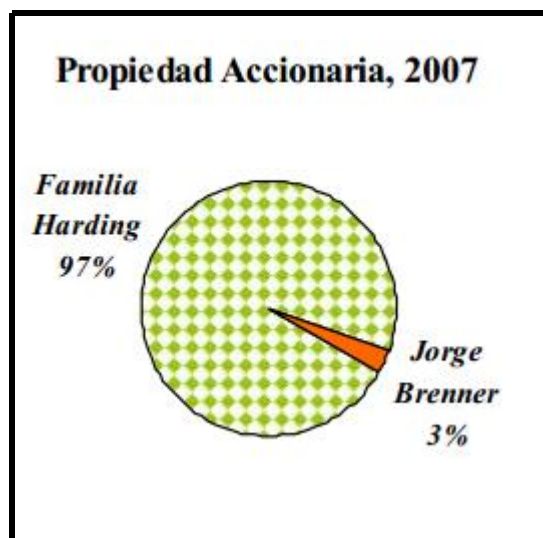


Fuente: El Mercurio y Diario Financiero

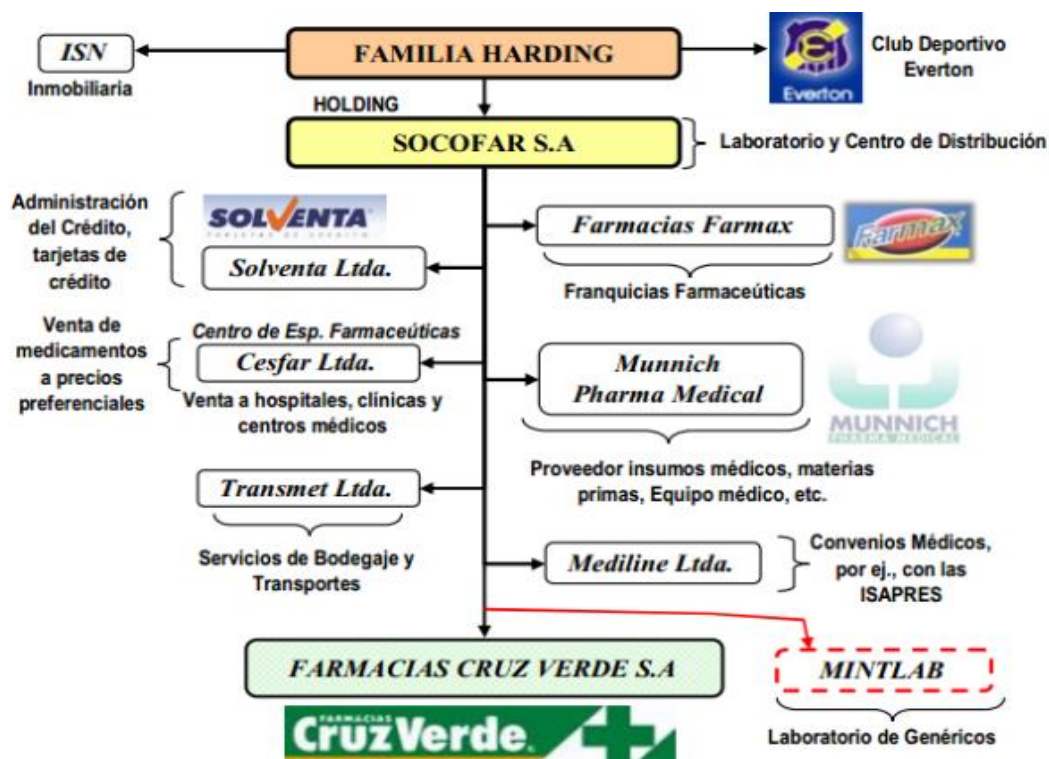
ANEXO N°3: Participación de mercado regional, medido en cantidad de locales.

<i>REGIONES</i>	<i>CV</i>	<i>FASA</i>	<i>SB</i>
I REGION	49%	27%	24%
II REGION	52%	24%	24%
III REGION	33%	42%	25%
IV REGION	33%	38%	28%
IX REGION	47%	18%	35%
V REGION	49%	25%	26%
VI REGION	49%	23%	28%
VII REGION	43%	27%	31%
VIII REGION	50%	22%	28%
X REGION	45%	26%	29%
XI REGION	50%	33%	17%
XII REGION	57%	29%	14%
RM	40%	30%	30%
Total	43,8%	27,7%	28,6%

ANEXO N°4: Propiedad de las acciones y controlador.



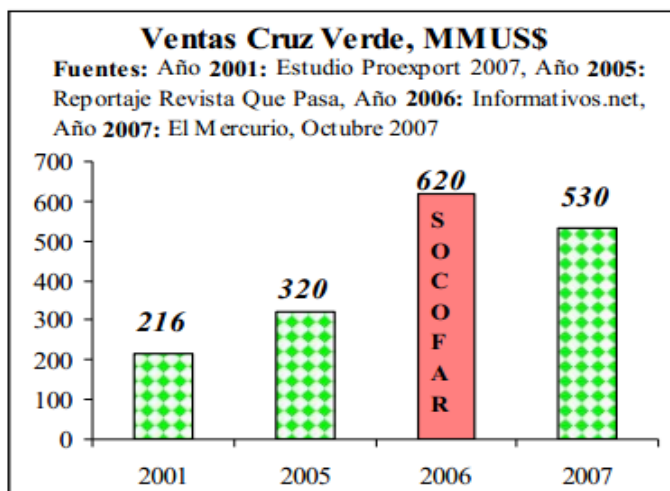
ANEXO N°5: Estructura Societaria Cruz Verde (Diciembre 2007)



ANEXO N°6: Directorio y alta administración

Directorio y Gerencia	
Directorio a Septiembre de 2007	
CARGO	NOMBRE
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO	Guillermo Harding
DIRECTOR	Juan Carlos Harding
DIRECTOR	Jorge Brenner
DIRECTOR	Fernando Suárez
Alta gerencia a Septiembre de 2007	
CARGO	NOMBRE
Gerente General	Miguel Celedón
Gerente de Marketing	Pedro García
Encargada de Personal	Sara Álvarez
Gerente General SOCOFAR	Eduardo Gilberto

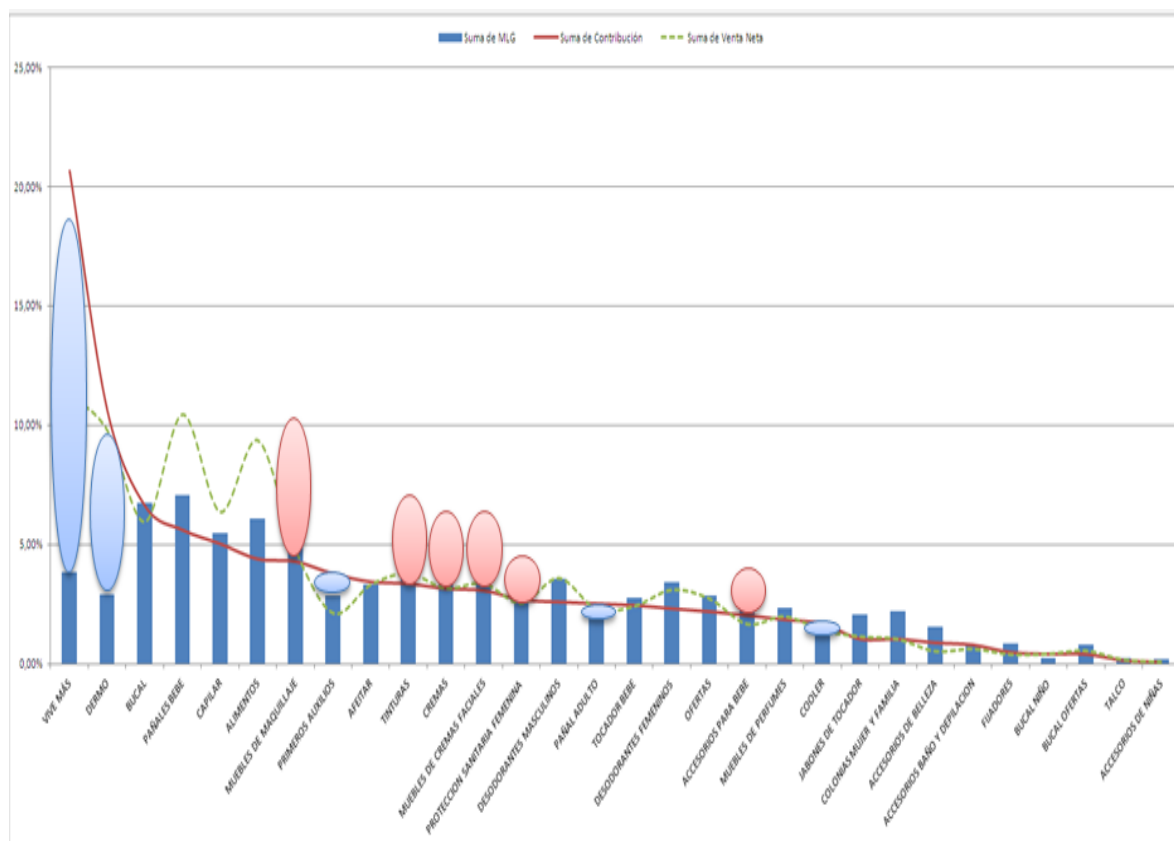
ANEXO N°7: Desempeño económico y financiero de Farmacias Cruz Verde.



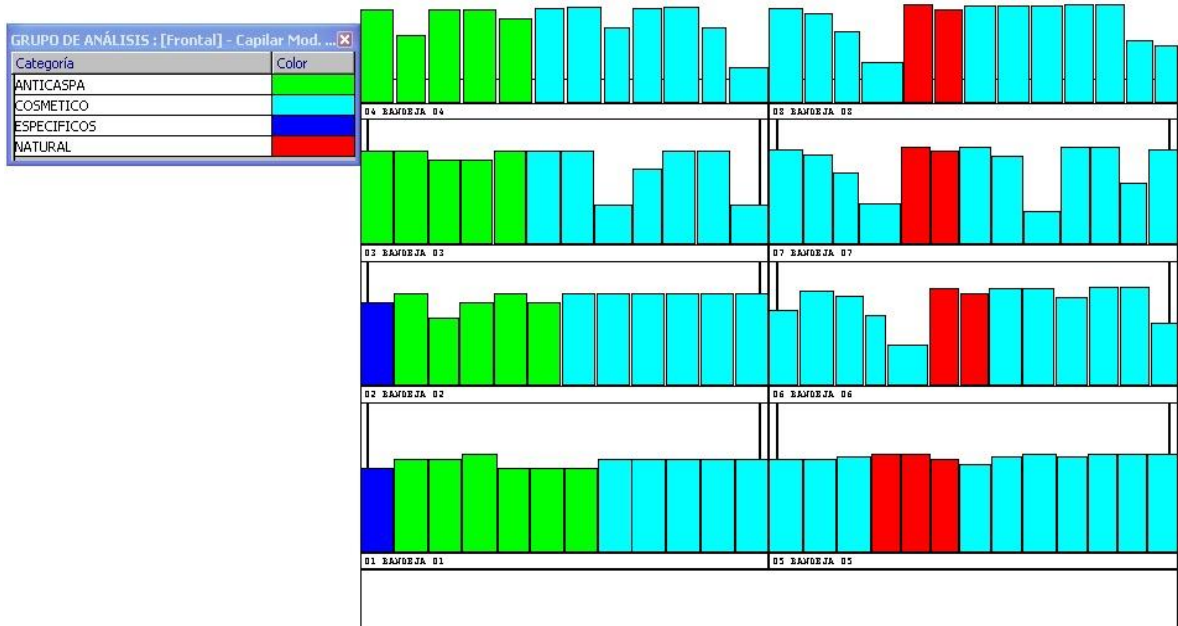
ANEXO N°8: Tabla de calendarización de temporadas de Cruz Verde

Verano	Productos destinados para vacaciones
Back to School	Productos de prevención para el invierno
Invierno	Productos Farma
Septiembre	Anti alérgicos
Navidad	Productos Dermocosmética, regalos.

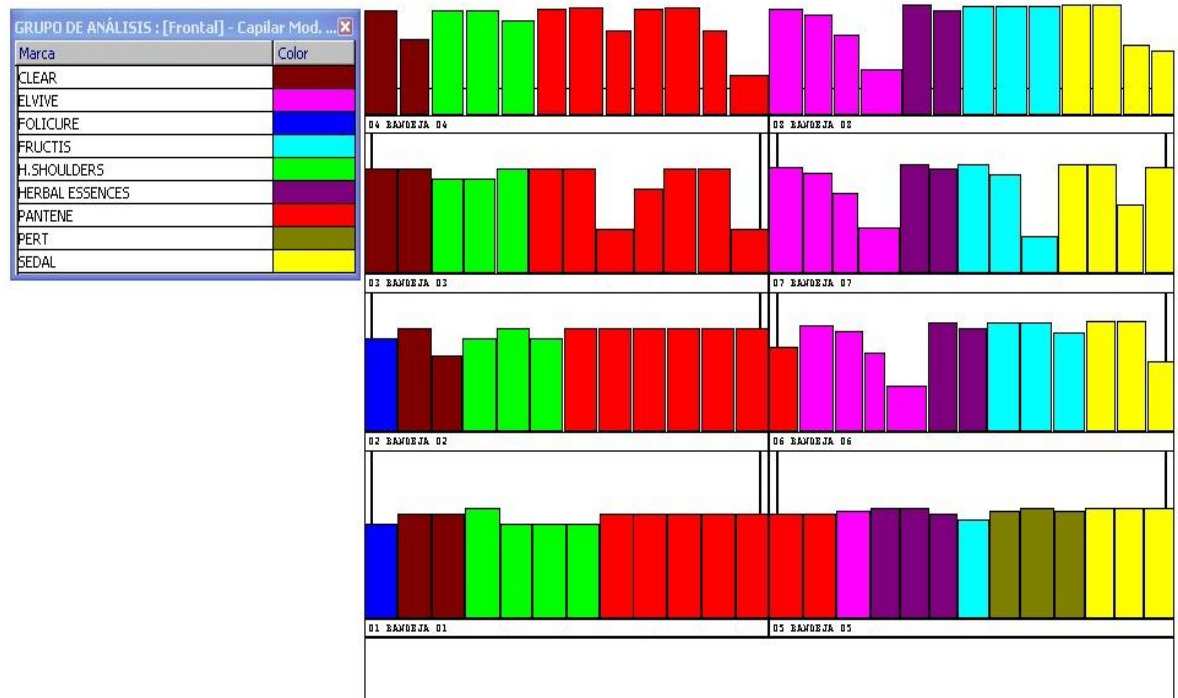
ANEXO N°9: Identificación de oportunidades de mejoras de las categorías sobre y sub exhibidas con respecto a la rentabilidad



ANEXO N°10: Ejemplo de segmentación por tipo de producto



ANEXO N°11: Ejemplo de segmentación por marca, dentro de cada tipo de producto



ANEXO N°12: Análisis de categorías Deo, bucal y capilar, utilizando tabla comparativa de ponderado v/s espacio lineal.

		MODULACIÓN 2G							
DEO MASCULINO		% ESPACIO LINEAL					COMPARACIÓN		
PROVEEDOR	Suma de %POND	PLN PROV.	CARAS	PLN NUEVO	CARAS	PLN ANTIGUO	NUEVO vs ANTIGUO	NUEVO vs POND	
LEVER HIGIENE	50,99%	44,32%	69	40,08%	65	48,84%	↓ -8,76%	↓ -10,91%	
P & G	17,64%	21,12%	31	23,34%	35	15,88%	↑ 7,46%	↑ 5,70%	
COLGATE-PALMOLIVE	12,39%	15,54%	23	18,05%	27	15,96%	↗ 2,09%	↑ 5,66%	
BDF	6,68%	7,26%	15	5,75%	12	7,70%	↘ -1,95%	↘ -0,93%	
LOREAL GARNIER	5,15%	6,19%	12	7,23%	14	5,64%	↗ 1,59%	↗ 2,08%	
DIMASA	4,70%	3,28%	6	3,27%	6	3,26%	↔ 0,01%	↘ -1,43%	
GLAXO PERFUMERIA	1,25%	1,09%	3	1,09%	3	1,51%	↘ -0,43%	↘ -0,17%	
ETIENNE	0,75%	1,21%	2	1,20%	2	1,20%	↔ 0,00%	↗ 0,45%	
ESTUCHES REGALO	0,44%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	↔ 0,00%	↘ -0,44%	
INTERCOS	0,01%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	↔ 0,00%	↘ -0,01%	
PETRIZIO	0,00%	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	↔ 0,00%	↔ 0,00%	

		MODULACIÓN 2G							
DEO MASCULINO		% ESPACIO LINEAL					COMPARACIÓN		
MARCA	Suma de %POND	PLN PROV.	CARAS	PLN NUEVO	CARAS	PLN ANTIGUO	NUEVO vs ANTIGUO	NUEVO vs POND	
AXE	35,13%	25,92%	39	21,74%	34	28,36%	↓ -6,62%	↓ -13,39%	
OLD SPICE	13,49%	14,37%	21	15,47%	23	9,89%	↑ 5,58%	↗ 1,98%	
SPEED STICK	12,38%	15,54%	23	18,05%	27	15,96%	↗ 2,09%	↑ 5,67%	
REXONA	12,13%	12,24%	19	12,20%	20	12,42%	↘ -0,22%	↗ 0,06%	
NIVEA	6,68%	7,26%	15	5,75%	12	7,70%	↘ -1,95%	↘ -0,93%	
BIO	5,15%	6,19%	12	7,23%	14	5,64%	↗ 1,59%	↗ 2,08%	

ANEXO N°13: Ejemplo de implementación de planograma y quiebres:

Categoría cremas



ANEXO N°14: Ejemplo de Planograma oficial: categoría cremas



Módulo 1

Módulo 2

Módulo 3