

Canales, marcas propias y fidelización de consumidores

Edmundo Cavalli

- Los cambios económicos y las nuevas reglas del mercado
- Distribución: no sólo de los mega retailers vive la industria
- ¿Cuáles son las razones de la existencia de la distribución minorista y cuál es su esencia competitiva?
- Desafío para los proveedores industriales: ¿Serán los mayoristas de comienzos del siglo XXI lo que fueron las mega cadenas en la década del 90?
- La revolución en los modelos negociadores con la distribución: de venderles productos a comprarles consumidores
- La nueva organización que se requiere para negociar en igualdad de condiciones con la distribución profesional



© Copyright Edmundo Cavalli. Esta edición es para ser distribuida exclusivamente de□
manera gratuita a través de GanarOpciones.com. No está autorizada su distribución,□
difusión, publicación, duplicación o copiado parcial o total por ningún medio,□
sin autorización expresa por escrito del autor o de GanarOpciones.com

CONTENIDO

ACERCA DEL AUTOR

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1: Distribución: no sólo de *retailers* vive la industria

1.1. Los cambios económicos y las nuevas reglas del mercado

1.1.1. La globalización de precios, calidad y prestaciones de los productos y servicios

1.1.2. La globalización de las marcas. El valor de los intangibles

1.1.3. El nacimiento de los distribuidores minoristas globales

1.2. Procesos de autovaloración de la distribución

1.3. Cambios en el modelo de fidelización de consumidores

1.4. Mayoristas: la fidelización indirecta

1.5. Distribuidores directos y canales alternativos

1.6. Sinopsis

Anexo al capítulo 1: Las etapas en la evolución del modelo de desarrollo de la distribución

A1. Etapa puente

A2. Etapa básica

A3. Etapa actual

A4. Etapa futura

Capítulo 2: Conceptos básicos para gestión comercial y negociación profesional entre ambos sectores

2.1. De la pelea continua al gerenciamiento compartido

2.2. *¿Por qué, dónde y cómo empezó el proceso?*

2.3. E.C.R. (respuesta eficiente al consumidor) ¿qué es, que significa, qué opina el consumidor?

2.4. Los mitos legendarios de la relación negociadora. Los cambios organizacionales y el futuro de la relación

2.5. El proceso de creación de las marcas de la distribución

2.6. Sinopsis

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN SU EMPRESA:
"TRAIGA UN PROBLEMA, LLÉVESE UNA SOLUCIÓN"

AUTO EVALUACIÓN FINAL

BIBLIOGRAFÍA

CONTÁCTENOS

Acerca del autor



Edmundo Cavalli, es especialista en estrategia y negociación, y consultor asociado de GanarOpciones.com. Es Licenciado y Dr. en Economía por la Universidad de Buenos Aires, con postgrados en Francia y USA, y desarrolla múltiples actividades académicas y conferencias en diversos países. Se lo considera uno de los mayores especialistas mundiales en canales de distribución, trade marketing, retail y negociación estratégica.

Edmundo atiende en América Latina a clientes de la talla de: ACINDAR, AGFA, AHOLD, AMERICAN EXPRESS, BANSUD, CHANDON, CARREFOUR, JUMBO, CERVECERÍA QUILMES, CITICORP, MOLINOS, NIKE, PHILIPS, REUTERS, TECHINT, TELEFONICA, y WAL MART, entre otros.

Puede comunicarse con Edmundo Cavalli, enviándole un e-mail directo a su escritorio:
ecavalli@ganaropciones.com.ar

Introducción

El creciente poder de la distribución como sector generador de valor para sí mismo, dentro del sistema valor industria-consumidor, ha quedado plasmado en un hecho irrefutable: la 1ra. empresa del mundo en volumen de ventas, la 6ta. en rentabilidad y la 9na. en capitalización bursátil es un distribuidor minorista: Wal Mart.

Hace 20 años entre los 10 primeros puestos de las Fortune 500 (500 empresas más importantes de los EEUU) no había ningún distribuidor minorista. Hace 10 años el ranking mostraba uno en el 6to. lugar. Hoy un distribuidor minorista es el primero en ventas en EEUU, lo mismo que decir que es la empresa más grande del mundo en ventas.

¿Cómo fue esto posible? ¿Cuáles han sido las razones para que los dueños del espacio de exhibición hayan logrado la fidelización de miles de millones de consumidores? ¿Hayan posicionado sus marcas por encima de las industriales locales y ya compitan en un pie de igualdad con las marcas industriales líderes globales? ¿Estén trasladando a los servicios el valor de la fidelidad a sus marcas de productos y comiencen a competir con sectores hasta ahora aparentemente indemnes a su giro comercial y competencia? ¿Hayan modificado la estructura organizacional matricial de las grandes corporaciones industriales obligándolas a someterse a sus condiciones de negociación y estructuras operativas?

Estos profesionales de la distribución minorista de productos de consumo masivo de alta rotación (CMAR) integran un nuevo eslabón de la cadena de valor en la matriz insumo producto (industria-consumidor) MIP/IC y están representados entre otros por las grandes cadenas de *retailers*, mayoristas, distribuidores independientes con cadenas de minoristas asociados, cadenas de minoristas de especialización, asociaciones de usuarios de puntos de venta (PDV) y todos aquellos que han incorporado como valor central para su negocio la generación de flujos de tráfico de consumidores hacia el PDV y la fidelización al PDV.

Lo diremos de otra manera, la distribución minorista y algunos esquemas distributivos mixtos conformados por mayoristas y minoristas, y otros de minoristas de especialización se han adueñado del factor monetizante de los activos que en forma de productos la industria pone en el mercado: **el consumidor**.

La monetización de los productos y, su consecuencia lineal, la rentabilidad de los activos se produce gracias al PDV. La distribución como eslabón de esta cadena no está dispuesta a ceder este factor de transformación sin participar en su rentabilidad.

El concepto de rentabilidad compartida (*Profit Sharing*) por el aporte del PDV a la generación de flujos de caja de la industria acompañará las negociaciones entre ambos sectores de ahora en más.

La aparición del ECR (respuesta eficiente al consumidor) y sus herramientas de apoyo: *Category Management*, *Space Management*, *AB Costing* y otras más, son la clara demostración de la aceptación por parte de la industria del valor estratégico y táctico de la distribución como parte de la matriz insumo-producto y su monetización. En este e-book desarrollaremos sus características e implicancias.

Objetivos de este trabajo:

Nuestra propuesta es conducirlos a través de este fantástico mundo de la distribución minorista profesional para:

- interpretar los cambios conceptuales y las concretas aplicaciones que en él se hacen,
- analizar paralelamente las implicancias del sector de la distribución minorista y su influencia dentro de los cambios que se han producido y se producirán en los hábitos de vida, consumo, traslado y compra de los consumidores.

Capítulo 1: Distribución: no sólo de *retailers* vive la industria

1.1. Los cambios económicos y las nuevas reglas del mercado

1.1.1. La globalización de precios, calidad y prestaciones de los productos y servicios

La globalización ha sido definida desde el punto de vista económico como un espacio de casi libre acceso en el cual siempre habrá un competidor dispuesto a producir lo mismo que los demás a más bajo precio y con mejor calidad.

La desaparición de barreras arancelarias como consecuencia de los procesos de integración económica entre países incrementó el intercambio comercial, el crecimiento de las inversiones transnacionales y una nueva estructura y escala productiva: producciones globales con precios globales a costos decrecientes.

1er. corolario:

Commoditización de la producción y de los precios

Aparecieron paralelamente nuevas instituciones proteccionistas (las barreras ya no podían ser los aranceles): la normativa ISO y sus derivadas.

Acceder a los mercados no es un problema de competitividad ni de eficiencia de las economías y sus agentes, sino consecuencia de cumplir determinadas normas en los procesos tanto administrativos como productivos o de comercialización.

2do. corolario:

Commoditización de la calidad y la forma de control de los procesos productivos

Campañas de publicidad, que muestran necesidades comunes a todos los consumidores, conllevan la presentación de soluciones comunes.

Emerge un nuevo fenómeno social: globalización de las necesidades y sus formas de satisfacción a través de los productos o servicios comunes a todos los consumidores.

Un mundo idílico de utilización de productos y servicios se esparce por sobre todo el planeta, aún por sobre aquellos excluidos del consumo.

3er. corolario:

Commoditización de las prestaciones de
productos y servicios

Los ejemplos más relevantes de nuestras aseveraciones están dados por la globalización de los hábitos de consumo, traslado, compra y valor social de los locales de comidas rápidas.

Resumen consolidado

Precios, calidades y prestaciones globalizadas

1.1.2. La globalización de las marcas. El valor de los intangibles

La valoración de los activos intangibles ha dejado de ser un arbitrio contable y una herramienta de negociación para justificar la diferencia del precio de venta de las empresas entre el valor en libros y el valor de mercado.

Las corporaciones transnacionales definen sus misiones en términos de valor marcario y posicionamiento global, antes que en términos de activos productivos. La marca global se ha constituido en uno de los factores generadores de valor para los accionistas.

La industria de productos de consumo masivo de alta rotación, como parte de un proceso estratégico de adecuación a las nuevas características de los mercados, profundizó el proceso, fue un factor acelerante de la globalización de hábitos de vida, consumo, traslado y compra.

Desde el ángulo social de la economía (¡a veces lo tiene!) se acusa a las corporaciones transnacionales de ser la causa y no el efecto de los modelos globalizantes. En su descargo éstas aducen la voracidad e impaciencia de sus accionistas (bolsas y fondos de inversión incluidos) de obtener retornos por sobre los costos de oportunidad del mercado global. Sin entrar en este debate de causa o

efecto, lo cierto es que hoy el planeta asiste a la presencia global de productos industriales con sus marcas.

Globalización de la producción que responde a demandas cuantitativas globales, commoditización de precios, calidades y prestaciones de los productos que responde a necesidades globales llevan inexorablemente a la presencia global de los productos.

La lucha planteada entre las marcas industriales se ha esparcido al mercado global.

La compra de empresas con fuertes marcas locales o regionales (ver integración económica) es directa consecuencia de la lucha global de marcas y sus estrategias de posicionamiento. Su licuación, absorción o desaparición frente a las globales es su inexorable consecuencia.

La compra de empresas obedece además a un planteo estratégico: el fortalecimiento y concentración en pocas empresas de la estructura fragmentada industrial frente a la aparición de las marcas globalizadas de la distribución.

Resumen

Globalización de las marcas industriales

1.1.3. El nacimiento de los distribuidores minoristas globales

La lucha intraindustrial por el posicionamiento de las marcas globales y su presencia en el espacio de exhibición dio lugar a la aparición de los distribuidores globales.

Éstos advirtieron la potencialidad de ampliar al mercado global sus formas de vender sus servicios del mercado interno, acompañando los cambios de hábitos de vida y consumo que habían sido generados y financiados por la industria.

Globalizar los hábitos de traslado y compra fue una tarea que les demandó baja inversión en activos fijos, casi nula obsolescencia tecnológica y sólo les requirió aprovechar la rigidez de la industria global transnacional y sus errores, y la candidez de las empresas industriales y distribuidores minoristas regionales o locales de los países en los cuales decidieron operar.

La presencia global de los servicios prestados como puente entre la industria y el consumidor, en la etapa inicial, obedecía a una clara estrategia de fidelización de los flujos de tráfico al PDV y a sus marcas.

Lograda esta fidelidad, los pasos sucesivos en el proceso de reemplazo de marcas fueron inevitables. Las marcas de la distribución valen tanto como las de la industria.

Este proceso de marcas, conocido por su nombre en inglés *B. Brand Process* (BBP) avanza en América Latina con diferentes velocidades de implementación.

Los vaivenes de las economías de la desquiciada región son algunas veces causas de las demoras en su implementación, otras son la oportunidad de oro para su desarrollo.

En la presente etapa América Latina, con algunas excepciones, aún asiste a la lucha intraindustrial por el espacio en góndola. Se percibe una incipiente presencia en algunas categorías de marcas propias (emblema o no-emblema) y en algunos intentos de puntos de venta (PDV/POP) con la mono marca exclusiva de la distribución, tanto por parte de los *megaretailers* como por parte de los mayoristas.

Si bien aún no es una marcada tendencia, hay intentos dentro del sector de la distribución de maximizar la utilización de las marcas propias (con algún índice de fidelidad) a través de acuerdos con transportadores de marcas propias de 3ros.

Brand Carrier Retailers por parte de otros retailers

Esta figura comercial avanza hacia una nueva etapa en el proceso de fidelización de marcas de la distribución al utilizar la estructura distributiva de PDV de cadenas alejadas geográficamente o escasa masa crítica negociadora en el volumen de compras como estructura distributiva de marcas de la distribución ya posicionadas en el ámbito nacional.

El traslado de la marca de la distribución a productos es un hecho hoy ya reconocido aún por las corporaciones transnacionales, los más férreos opositores a estos desarrollos.

El traslado de la marca de la distribución a servicios prestados por ellos mismos en abierta competencia con otros servicios: bancos, compañías de seguros, agencias de turismo y otros más son ya parte del mercado de los países desarrollados y seguramente parte del nuestro en un futuro cercano.

Resumen estratégico

Productos globalizados industriales con marcas globalizadas que compiten con las marcas de servicios y productos globalizados por los distribuidores

1.2. Procesos de autovaloración de la distribución

El cambio de actitud de la distribución frente a la industria es consecuencia de un cambio táctico, aunque de profunda raíz estratégica.

Sin presumir tener la capacidad de definir un orden de importancia para estos procesos de autovaloración, mencionaremos aquellos que consideramos más relevantes para nuestro país.

El primero es la generación de flujos de tráfico hacia los PDV como consecuencia de los servicios ofrecidos por el PDV (distribuidor) al consumidor, y no por las prestaciones de los productos o de sus marcas.

La estructura puente tradicional (ver anexo), en la cual los consumidores eran empujados al PDV por las marcas de la industria (*Push Brand Retail*), ha sido reemplazada por un modelo en el cual los consumidores son empujados por los servicios del PDV y sus marcas (*Pull into the store retail*).

Este profundo cambio conceptual queda reflejado en los múltiples conflictos que surgen en las negociaciones comerciales entre ambos sectores. La industria vende productos a la distribución y cobra por ello, la distribución vende sus clientes a la industria y cobra por ello.

El segundo cambio está vinculado con la globalización de las marcas de la distribución y su posicionamiento global y el concepto de “proveedores reemplazables”.

Las operaciones dentro de un país o región económica, *trade*, han dado paso al *trading*, operaciones de comercio internacional entre casa matriz y filiales o entre filiales entre sí.

Su sostenimiento está basado en el aprovechamiento de la marca globalizada de la distribución y la fidelidad hacia ella en consumidores de diferentes países. La marca del emblema o no-emblema garantiza la calidad de los productos por encima de las marcas industriales desconocidas.

La caída en el consumo del mercado interno es compensada por los distribuidores globales con la participación en las operaciones de *trading* entre filiales.

El reemplazo del volumen del mercado interno por el acceso a mercados internacionales es una portentosa debilidad de las empresas industriales medianas latinoamericanas y una fortaleza de la distribución minorista globalizada.

El volumen seguirá siendo el mismo, el precio será más bajo.

Resumen estratégico

La distribución aprovecha las modificaciones estructurales de los mercados, ampliando sus operaciones de simple exhibidor de productos a creador de valor agregado a los productos exhibidos

La industria se concentra: megavendedores

La concentración de la producción para atender demandas globales da lugar a la creación de las llamadas industrias de altos volúmenes (*Hight Volume Industries HVI*). En términos técnicos se las define como: **megavendedores**.

La distribución se concentra: megacompradores

La comercialización de estos volúmenes da lugar a la aparición de empresas capaces de comprar, financiar, transportar y vender estos volúmenes. Se los ha definido como: **megacompradores**.

Factores que han facilitado el crecimiento de los megacompradores

Entre los factores se distinguen:

- Reducción de riesgos crediticios

La escasa responsabilidad patrimonial de los mayoristas y distribuidores independientes planteó a las empresas industriales la evaluación del riesgo crediticio frente al facilismo de la venta. El costo de oportunidad respondía a una sencilla ecuación: no tienen capacidad de negociación pero no me garantizan el pago.

Por el contrario, la aparición de algunas cadenas argentinas, y en especial las transnacionales, aseguraban el pago con relativa seguridad (dentro de ciertos parámetros de atraso) usando este costo de oportunidad como prima de precio.

- Facilidades y menores costos logísticos

La atomización de la distribución, por la dimensión geográfica de Argentina y la necesidad de cobertura nacional frente a la fragmentación de los canales, dio valor funcional y táctico a los eslabones intermedios de la cadena distributiva.

La industria, en la mayoría de los casos, no disponía de estructura propia y aún cuando la tuviera ésta sería muy costosa e ineficiente en términos de industrias de mono o pocos productos en su cartera.

Los procesos de inflación de precios permitían a la cadena distributiva larga tradicional industria-mayorista-minorista las ineficiencias de traslado sucesivo y su traslado al consumidor.

No había que trabajar sobre el costo, sino ver cómo éste se cargaba al precio final y que este hecho no fuese percibido en su totalidad por el consumidor.

El esquema de estabilidad de precios que acompañó una década de la economía Argentina dio lugar al fenómeno inverso.

La comparación obligó a desandar la cadena del traslado sucesivo de costos a precios y alertó a la industria a identificar y buscar la rentabilidad perdida en los eslabones que agregaban precio y costo pero no-valor, o

directamente en la modificación estructural de la cadena distributiva larga. En ambos casos los megacompradores eran la solución casi ideal.

- Mejora del margen

Grandes volúmenes, poca logística troncal, escaso costo de comercialización y ventas, cobranza relativamente asegurada y reducción de costos global.

La industria vio crecer inerte a los megacompradores desde una visión pragmática y táctica: Reducir costos y mejorar el margen.

Los precios a los megacompradores eran sensiblemente menores que los precios a los mayoristas (por las razones ya expuestas) produciendo una brecha de precios que inició un proceso de mortalidad y reestructuración de la dupla mayorista-minorista que recién se estabilizó luego de la crisis económica del gobierno de la Alianza.

La brecha se profundizó por sí misma a medida que más mayoristas y minoristas sucumbieron frente a las ahora grandes cadenas transnacionales y la industria ayudó en este proceso dando a las cadenas transnacionales cada vez más participación y mejores condiciones.

La lucha entre un modelo táctico (industria) y uno estratégico (distribución) estaba planteado en términos de mediano y largo plazo.

1.3. Los cambios en el modelo de fidelización de consumidores

Desde lo ya expuesto hemos adelantado nuestra posición: la fidelización de consumidores al PDV y a sus marcas es el objetivo central de la distribución.

Hemos insistido con la visión y la hemos repetido (a riesgo de pecar de insistentes) en la seguridad de estar frente a un nuevo modelo de la cadena de valor de génesis estratégica y no sólo frente a un modelo comercial de orden táctico.

La distinción entre cliente y consumidor que hace la distribución nos llevará a incursionar en el terreno de las actitudes de las personas o los aspectos subjetivos del consumo.

Hemos mencionado así mismo el Proceso B de traslado de la marca a los servicios y su potencial crecimiento en mano de megacompradores y distribuidores de prestaciones de infraestructura o servicios públicos, educativos, salud y otros más que iremos desarrollando en el próximo capítulo.

1.4. Mayoristas: la fidelización indirecta

¡No sólo de retailers vive la industria! es el título de nuestra introducción. La elección no fue casual, no busca impactar al lector, sólo pretende plantear con

objetividad el complejo entorno y escenario de las relaciones entre la industria y la distribución en su lucha por ocupar un espacio en la mente del consumidor.

Nos parece que considerar a los megacompradores como únicos protagonistas de la distribución es una simplificación conducente a juicios apresurados o conclusiones exentas de valor estratégico.

Los mayoristas, que aún constituyen más de la mitad de la capacidad de distribución total de nuestro país, han experimentado una extraordinaria evolución, tanto conceptual como en infraestructura física y adelantos tecnológicos, que les ha permitido no sólo sobrevivir a los grandes operadores internacionales, sino además mostrar un vigoroso crecimiento e inteligencia estratégica en el desarrollo de su negocio.

Los mayoristas han evolucionado desde simples despachadores de bultos sin agregar valor (el modelo puente también se aplica a ellos) a fidelizadores indirectos de consumidores, desarrollando marcas propias y operando en múltiples formatos y modelos distributivos simultáneamente.

¿Cómo se desarrolló este proceso y cuál puede ser su futura evolución?

Los mayoristas, frente a los cambios estructurales del sector de la distribución minorista, comprendieron rápida e inteligentemente que las transnacionalizaciones patrimoniales de los *retailers* argentinos sería seguida por una escalada contra su sector.

El ejemplo de otros países, en particular Brasil, mostraba que, una vez que han comprado las principales cadenas locales, los transnacionales complementan su operación comprando otras cadenas que operan en y con múltiples formatos: grandes superficies complementadas con *discounts (hard and soft)*, superficies medias con especialistas sectoriales (cadenas especializadas como son los *Home Centers*, artefactos domésticos, perfumerías, electricidad e iluminación, bricolaje) y otras múltiples alternativas de complementación intracadena y extraformato.

En nuestro país el caso más conocido es el de Carrefour que opera los formatos ex Supermercado Norte y los *Hard Discount Día*.

El grupo Casino, probablemente el de mayor inteligencia estratégica en América Latina, opera grandes superficies, medianas y *soft discount*.

Los mayoristas conocen que en el plan de compras de los megacompradores ellos ocupan un lugar preferencial por una sola razón: los mayoristas ya han fidelizado a los minoristas que son aquellos que acceden al segmento de compradores de venta asistida (tradicionales o cercanía) a los cuales los megacompradores aún no acceder.

Este efecto, llamado *roll on-roll off* por los académicos e investigadores europeos, permite a los megacompradores entrar en el sector mayorista (siendo minoristas), operar como mayoristas y salir del mismo cuando lo consideran conveniente a sus estrategias, en particular las de negociación.

Consolidan la escala de compras obteniendo retornos, descuentos y beneficios por las compras intrasectoriales extracanales (autoservicio minorista y mayorista), balanceando su presencia en los mercados con precios competitivos extracanales (mayorista–minorista) o de formatos dentro de otro formato como es el de mayoristas dentro de las grandes superficies tradicionalmente reservadas a los megacompradores.

La alegría y felicidad de los proveedores industriales y comerciales no tardará en llegar a nuestro país a partir de la ampliación de la implementación de este modelo distributivo que integra los modelos de 2da. generación.

Las barreras de entrada que los mayoristas pueden crear y sostener frente a esta amenaza de los megacompradores están sostenidas por valores vinculados a la calidad de prestación de los servicios, celeridad y prontitud decisional en negociaciones de compras, crédito según evaluaciones subjetivas de quien lo otorga con reglas no corporativas, tratamiento acorde con la cultura del minorista tradicional e innumerables actitudes culturales que hacen a valores subjetivos de sostenimiento de la relación mayorista-minorista.

Desde el punto de vista económico, financiero, operacional, capacidad de gestión y márgenes para consolidar resultados negativos en unos mercados con utilidades en otros, los megacompradores están en condiciones de lograr sus objetivos si se lo proponen.

La industria tiene muy en claro la problemática generada por los modelos de 2da. generación (*roll on roll off* y otros más) y trata de evitar mediante negociaciones globales (llamadas *Head to Head Negotiations*) la concentración de los canales distributivos.

Los gobiernos, particularmente en Europa (alertados por las industrias y protestas del comercio tradicional), han diseñado legislación protectora para los minoristas tradicionales y toda clase de restricciones a las fusiones y adquisiciones entre empresas minoristas, mayoristas y de éstas entre sí.

En Argentina la industria deberá reconsiderar el rol y funcionalidad de los mayoristas y su cadena de valor agregado para contrabalancear el crecimiento de la capacidad de negociación de los megacompradores y simultáneamente incorporar a aquellos hoy excluidos del modelo distributivo de la década pasada.

Dado nuestro actual marco económico social y político, y el futuro cierto de pobreza que nos espera, la llegada de los productos al consumidor no se hará exclusivamente por los carriles de las megasuperficies sino por un modelo más cercano a los comercios de la villa 31 a La Cava. Con índices de indigencia y pobreza rondando el 50% de la población, imaginar industrias que sobrevivan con modelos distributivos no adecuados al marco social presente es sencillamente imposible.

¡La suerte está echada! vociferaba el emperador cuando los gladiadores enfrentaban a las fieras en el circo romano. ¡La suerte está echada! entre la industria y distribución.

1.5. Distribuidores directos y canales alternativos

El elenco no estaría completo sin el análisis del papel de un actor que, si bien actualmente es de menor importancia por sus aspectos tácticos cuantitativos, no lo será en el futuro por su valor estratégico cualitativo. Nos referimos a los distribuidores cuyas tareas se enmarcan en las descritas para la etapa puente del modelo clásico: llevar productos en la forma, estado y con las marcas industriales desde sus depósitos (instalaciones) hasta los PDV del cliente minorista.

Si bien pareció apropiado asignar, en el pasado, a los distribuidores un simple y sencillo papel logístico y a veces un aún menor rol de transportista y alguna gestión de cobranza, la función ha variado en el presente transformándose en representantes de venta de la industria y ejecutores de una nueva función: la relación con el cliente.

Los distribuidores directos se han constituido en una pieza valiosísima para las estrategias de la industria que ven en los mayoristas del 2000 la misma figura amenazante que no vieron a tiempo en los megacompradores del 90.

Los distribuidores directos, exclusivos o no, permiten a la industria acortar la cadena distributiva y, si bien el costo operativo tanto industrial como logístico es alto comparado con la utilización de mayoristas especializados y eficientes, el valor estratégico que presupone el control del PDV y la información generada en él sobrepasa claramente la relación costo-beneficio.

Pueden ser clasificados en exclusivos y no exclusivos en función directa con la competitividad de las líneas de productos que trabajen y acerquen al minorista.

La competencia es, en líneas generales, aceptada hasta niveles de complementación o completar surtido entre industrias, y su evaluación y estudio puede beneficiar tanto a los distribuidores por reducción de costos como a las industrias por el beneficio de parte de su trasladado.

Los distribuidores exclusivos son en muchos casos capacitados y entrenados en función de la visión, misión, objetivos y metas corporativas y, en algunos casos, participan de estas actividades conjuntamente con los funcionarios de las empresas.

Los modelos de 2da. generación reservan a los distribuidores exclusivos un rol preponderante en los llamados “*clusters* comerciales” donde la función de marketing y ventas del modelo comercial divisionado tradicional dejará paso a la horizontalización y consolidación en una única función gerencial dada por el valor sistémico de los hábitos de compra del cliente y el consumidor.

Para los modelos de “*cluster*”, el concepto cliente fundirá las funciones tradicionales de Gestión de canales (*Trade Management*), Gestión por Categorías (*Category Management*), Gestión del espacio (*Space Management*) y Logística en una nueva llamada: *Customer Team*.

Los hábitos de compras de los megacompradores, mayoristas, distribuidores y otros PDV serán el directo campo de su gestión, la cual será ejecutada por funcionarios de la empresa preparados para atender y negociar las cuentas clave de los canales.

Por otra parte el “*cluster*” estará integrado por el *Consumer Team* que vinculará los elementos y funciones del marketing tradicional enfatizando su gestión y desarrollo en los hábitos de compra de los consumidores y su actitud frente a la marca del PDV.

Recuerde que para un *retailer* tradicional un cliente no es un consumidor.

Finalmente llamaremos canales alternativos de distribución a todas aquellas formas de comercialización para productos masivos de alta rotación que no integran los modelos anteriores y que son comercializados en la cadena corta: industria-consumidor.

En esta cadena, de mínima estructura de costos operativos y comerciales, el objetivo buscado es generar flujos financieros (hacer caja) y en ella se encuentran los productos comercializados directamente en cualquier acontecimiento que genere flujos de tráfico a un PDV, la mayoría de las veces móvil, precario, sin instalaciones con personal cuentapropista temporario. Los ejemplos ofrecidos son muy amplios, siendo la gran mayoría acontecimientos deportivos (fútbol, carreras de automóviles en circuitos, *rally*, reuniones hípicas, carreras cuadreras, megaconciertos, piquetes, etc.).

Los conceptos estratégicos fundamentales de la comercialización minorista se mantienen; la generación y aprovechamiento de los **flujos de tráfico a sus PDV** y la **fidelización a sus marcas** siguen siendo los valores clave.

1.6. Sinopsis

La globalización de los precios, la calidad y las prestaciones de los productos

Elementos y formas del cambio:

- Pérdida de barreras arancelarias
- Procesos regionales de integración económica
- Producciones globales a costos decrecientes
- Deflación de precios con tendencia a la igualdad
- Commoditización de la calidad
- Globalización de la satisfacción de necesidades

Resumen estratégico

- Precios y calidades globalizadas con fuerte tendencia a la concentración

La globalización de las marcas de la industria y los servicios

Elementos y formas del cambio

- El valor de los intangibles
- La presencia en el mercado global como única garantía de supervivencia
- La compra de empresas y la licuación de marcas
- El valor de la distribución global para la industria
- El nacimiento de los distribuidores minoristas globales

Resumen estratégico

Productos globalizados industriales con marcas globalizadas que compiten con las marcas de servicios y productos globalizados por los distribuidores

El cambio en la actitud de la distribución

- Globaliza sus operaciones de ventas internas (*trade*)
- Globaliza sus operaciones de comercio exterior (*trading*)
- Globaliza sus operaciones financieras
- Globaliza sus marcas (productos y servicios)

Resumen estratégico

La distribución aprovecha las modificaciones estructurales de los mercados, ampliando sus operaciones de simple exhibidor de productos a creador de valor agregado a los productos exhibidos

La industria se concentra: megavendedores

- Búsqueda de masa crítica productiva competitiva
- Reducción de los costos de producción y distribución
- Modelos de comercialización acordes con la escala productiva (extra *retailers*)
- Prioridad de la producción global sobre el posicionamiento de las marcas de la distribución
- Crecimiento por compra de capacidad productiva o participación de mercado (intrasector industrial)

La distribución se concentra: megacompradores

- Potenciación del efecto comparativo de los precios en un marco de inflación creciente
- Reducción de riesgos crediticios
- Facilidades y menores costos logísticos
- Hábitos de consumos que buscan servicios y esparcimiento sin pagar por ellos
- Evaluación racional del costo de traslado versus la reducción de precios
- Traslado de la lucha por el posicionamiento entre industrias como forma de negociación

Anexo al capítulo 1: Las etapas en la evolución del modelo de desarrollo de la distribución

A1. Etapa puente

Terminada la Segunda Guerra Mundial la confianza del consumidor crece muy rápidamente y, como su lógica consecuencia, la demanda de productos y servicios.

La aparición de varias generaciones de consumidores supervivientes de la guerra “*war consumers*” y de una o dos generaciones de niños y jóvenes (*baby boomers*) que no habían participado de la contienda aumenta la demanda en forma exponencial, dando lugar a un fenómeno económico que luego se convertiría en un clásico del análisis social de las conductas humanas: el consumismo o sociedad de consumo.

Las industrias perciben el fenómeno como oportunidad para recuperar la inversión forzosa hecha para la guerra; con visión, anticipan diseños, y apoyándose en la tecnología y estructura productiva existente (fabricación masiva) desarrollan productos que con algún grado de maquillaje se presentan en el mercado masivo: pequeños autos fabricados con partes de aviones, lavarropas y lavavajillas, cámaras de fotos y de filmación que podían resistir demandas de prestaciones de alto requerimiento, etc.

Demanda casi infinita, tecnología y capacidad industrial instalada ociosa (especialmente en EEUU) son las condiciones de borde del esquema inicial.

La industria produciría según una estrategia llamada de Oferta Acotada (*Shaped Offering*), elegante eufemismo para definir el concepto de tendencia al monopolio de oferta frente a mercados de demanda.

Según esta estrategia (de alto riesgo implícito) los consumidores deberían ir forzosamente a los PDV a buscar los productos; habiendo más consumidores (demanda) que productos (oferta); ni éstos ni el PDV tendrían capacidad ni poder de negociación.

Basamentos del modelo *shaped offering*

- La distribución es sólo un puente entre la industria y el consumidor
- El producto vale más que el espacio de exhibición
- La localización no influirá y la fidelidad dependerá de la tenencia del producto.

Las características centrales del modelo puente están basadas en cuatro elementos estructurales (escuelas de negocios, en general de los EEUU, o sistémicos, escuelas de negocios especializadas en *Retail* de Francia). Estas características son:

Recursos, objetivos, prestaciones
y marcas ofrecidas

Desarrollaremos cada una de ellas.

Recursos:

La localización del PDV no tiene valor ya que los consumidores cautivos de la oferta se trasladan de uno a otro “para poder comprar” asumiendo el costo de traslado como parte de la satisfacción de su necesidad.

Todos los productos llevan las marcas de la industria, todos sin excepción se posicionan por sus prestaciones centrales y sus marcas.

Mercado de desarrollo muy primario, en términos de marketing de la distribución o negociación vinculatoria entre la industria y la distribución.

Objetivos:

- De la industria:
Controlar la importancia estratégica del producto a través de la movilidad organizada de los consumidores y su escasa fidelización al PDV.
- De la distribución:
Atraer clientes del mercado abierto hacia las superficies de autoservicio y modificar sus hábitos de compra en forma inicial.

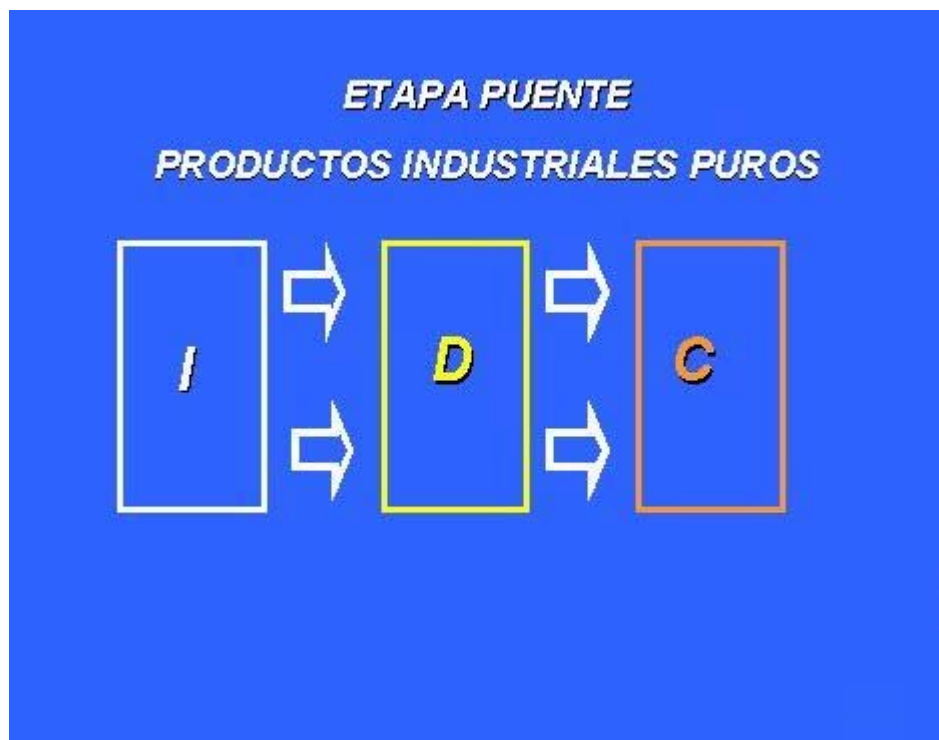
Prestaciones del PDV:

Éstas eran escasas y solamente vinculadas con las prestaciones centrales de los productos. En líneas generales asimiladas al nascente marketing del consumidor por efectos del mantenimiento de los bienes adquiridos.

Marcas ofrecidas:

No será necesario mencionar que sólo se encontrarían marcas de la industria.

La etapa puente es también mencionada en los estudios y trabajos evolutivos sobre marketing del *retail*, como etapa de “exhibición de productos de 3ros.” o “etapa de productos industriales puros”.



A2. Etapa básica:

El ejercicio de la práctica profesional me ha llevado a participar en proyectos en múltiples industrias y distribuidores tanto en nuestro país como en América Latina. Para mi sorpresa el grado de desarrollo o avance conceptual de los modelos vinculatorios ente industria y distribución está, la mayoría de las veces, dado por el nivel alcanzado en el conflicto y su dureza o rispidez.

El “ganar sobre el otro e imponer sus condiciones” es en algunos casos una actividad mucho más cercana a una justa medieval o disputa deportiva que a una decisión estratégica corporativa.

Si bien en ambos sectores, industria y distribución, he encontrado la misma predisposición al conflicto, es en ésta última en la que se encuentran sus más importantes y rudos jugadores.

El motivo de este cambio de actitud en la distribución, y fundamentalmente en la valoración que ésta hace del rol de la industria en su relación con la cadena de valor agregado (teniendo como destinatario al consumidor), está basado en el prolongado abuso originado en la etapa puente y en el hecho de considerar a los distribuidores y al consumidor cautivo de las prestaciones de sus productos.

Habiendo ya desarrollado en este trabajo la etapa puente, nos será más fácil entender la etapa básica en forma comparativa.

El atractivo de una alta rentabilidad ofició de imán para las inversiones industriales; los crecientes volúmenes fueron su consecuencia y la competencia

por la monetización de los productos en el PDV requirió de algo más que de prestaciones de productos para concretarse.

El “copismo de los productos” y de sus prestaciones llevó a un rápido ensanche en las categorías, con copias que en muchos casos no satisfacían las mínimas demandas del consumidor tanto de calidad como de diferenciación subjetiva.

Por otra parte, los medios masivos de comunicación, en particular la TV, masificaron las necesidades, prestaciones y comparación de productos.

En resumen, comenzó un ciclo (aún no terminado), en el cual los productos compiten entre sí en el espacio de exhibición.

Esta góndola llamada “intraindustrial” es el reflejo de prestaciones comoditizadas de los productos y su inicial dependencia de la exhibición apropiada para atraer la atención de los consumidores y, de esta manera, monetizar sus inversiones.

Repetiremos hasta el cansancio de nuestros lectores “que es sólo en el PDV donde la inversión (pérdida) se transforma en moneda (ganancia) y quien controla el proceso de monetización es aquel que controla el PDV”.

La góndola “intraindustrial” con su lucha feroz por el posicionamiento da a la distribución tres líneas fuerza de orden eminentemente estratégico:

1. El espacio de exhibición dejó de ser puente de productos para pasar a ser generador de ventas y flujos de caja para la industria.
2. Las prestaciones comoditizadas de los productos son descomoditizadas por las prestaciones del PDV.
3. Los valores originalmente agregados por el PDV bajo la forma de prestaciones marginales comienzan a cambiar de valor.

Basamentos de la etapa básica

- La distribución crea valor para la industria frente al consumidor
- El producto vale en tanto está en el espacio de exhibición apropiado

Al igual que en análisis de la etapa anterior explicaremos las características centrales de la etapa básica basadas también en cuatro elementos estructurales.

Recursos, objetivos, prestaciones y marcas ofrecidas

Recursos:

La localización deja de ser neutra y pasa a ser central en la generación de los flujos de tráfico de clientes (consumidores potenciales) al PDV.

El PDV genera estos flujos de tráfico basado no sólo en la “góndola intraindustrial” de productos de 3ros., sino en los servicios agregados por el PDV.

Objetivos:

El modelo se propone atraer flujos de clientes del mercado abierto (otros canales) por los efectos iniciales de la comparación de precios, y flujos de clientes del intracanal (*retail*) por efectos de la calidad de las prestaciones del PDV.

Prestaciones del PDV:

Se inicia el proceso de generación de percepción subjetiva de las prestaciones marginales (PDV) separado de la percepción de las prestaciones de los productos y la percepción también subjetiva de sus marcas.

Marcas ofrecidas:

Continúa la exhibición de marcas de 3ros.



A3. Etapa actual:

A medida que desarrollo el presente trabajo la necesidad de un proceso de abstracción y conceptualización me agobia cada vez más. ¿Cómo se concretó el proceso de transformación de prestaciones marginales en centrales? ¿cómo un intangible de valor estrictamente subjetivo (servicio del PDV) puede transformarse en un tangible con la marca del intangible (productos marca propia emblema/ no emblema)?

La respuesta subyace en los basamentos estratégicos del modelo de creación de valor de la distribución. Los flujos de tráfico de clientes, transformados en consumidores en el PDV, han sido lentamente fidelizados con la marca de las prestaciones marginales. El efecto sustitución entre marcas de la industria de la góndola intraindustrial ha incorporado un nuevo “seudoindustrial”: **la marca de la distribución.**

La elección ya no pasa sólo por las prestaciones del producto (totalmente comoditizado) sino por la valoración subjetiva de las prestaciones del PDV transformadas en productos.

Un ejemplo nos debería aclarar estos conceptos:

Las prestaciones marginales de la cadena JUMBO en materia de limpieza y prolijidad son casi legendarias entre las consumidoras (nótese que no digo clientas). Los productos marca JUMBO (si los hubiese como tales) adquirirían los valores subjetivos de la prestación marginal del PDV (limpieza y prolijidad) y serían incorporados al valor industrial central básico, el cual se transformaría en marginal frente al valor central del PDV.

Este concepto estratégico (definido por los teóricos franceses como “exposición”) debe ser entendido a partir de la concepción subjetiva de las marcas y sus prestaciones.

Para los teóricos franceses que aceptan estos conceptos, la marca no existe como tal y es una creación virtual subjetiva o “inmersión en imágenes” al decir de Philippe Quéau, autor de una fenomenal obra sobre estos temas: *Le Virtuel* publicada por el Instituto Nacional del Audiovisual de Francia.

Basamentos de la etapa actual

- La distribución creará valor para la industria y sus marcas en tanto genere rentabilidad y flujos de tráfico al PDV que exhibirá marcas del PDV
- El espacio de exhibición vale más que los productos

Al igual que en análisis de la etapa puente explicaremos las características centrales de la etapa actual basadas también en cuatro elementos estructurales.

Recursos, objetivos, prestaciones y marcas ofrecidas

Recursos:

Los productos que constituyen la oferta central de generación de flujos de tráfico al PDV siguen siendo mayoritariamente industriales.

Los flujos de tráfico constituyen el objetivo central del programa de fidelización de los megacompradores o *retailers*.

Objetivos:

El objetivo será de ahora en más fidelizar los flujos de tráfico de consumidores eliminando el riesgo de la tasa de conversión negativa.

Sin embargo subyace otro objetivo de mayor significación tanto estratégica como táctica: **modificar los hábitos de compra de los clientes** incorporando la opción de las marcas del PDV, no ya como alternativa temporaria sino permanente, no como oferta de primer precio sino como fidelizante de valor, y finalmente como generador de tráfico fiel al PDV propio.

Prestaciones del PDV:

En este punto resulta irrelevante mencionar que las prestaciones del PDV se han tornado en una parte central y muy importante del proceso de generación de tráfico fiel al PDV.

Los servicios comienzan a separarse en dos grandes líneas (para seguir la teoría inglesa): servicios vinculados con la mercadería y servicios extra mercadería.

Los primeros deben aportar al menor costo posible la máxima cuota de valor agregado perceptible por el consumidor. Uno de los objetivos centrales es usarlos para crear la animación como factor envolvente en el acto de compra en el PDV.

Los segundos deben aportar valor para el consumidor y ser parte de las prestaciones marginales del PDV, a la vez que producir un ingreso por valor inmobiliario, alquiler de los flujos de tráfico o franquicia del espacio de exhibición, generalmente fuera del salón de ventas, especialmente en las grandes superficies.

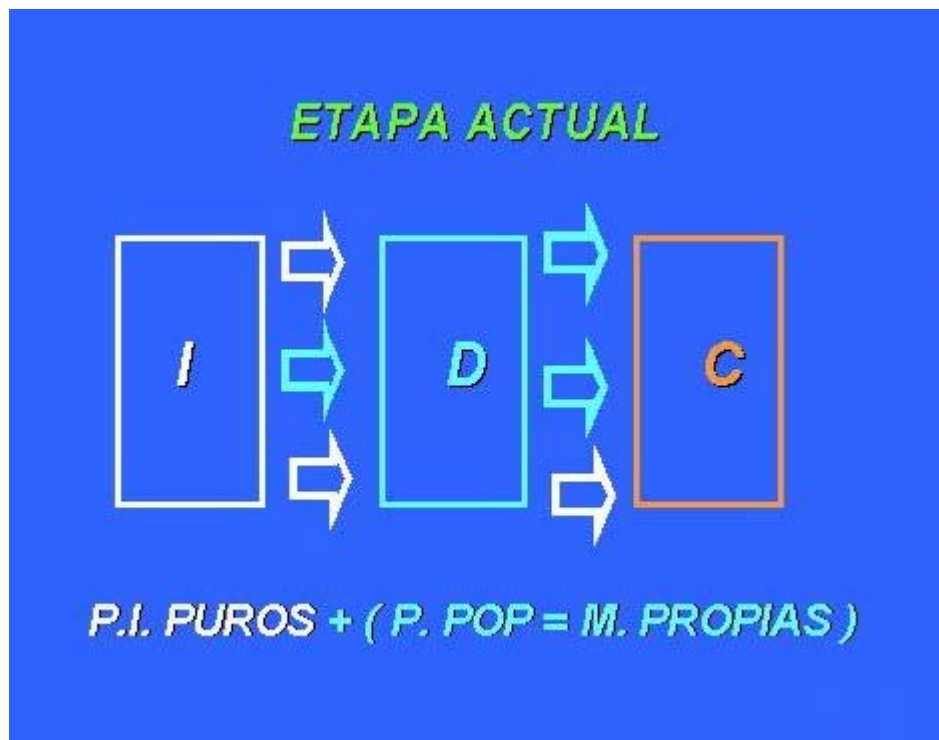
Marcas:

Lo dicho en el punto anterior se nos presenta ya mucho más definido: las marcas exhibidas son ya un *mix* irreversible de industriales y propias.

La gestión del espacio de exhibición no será la misma.

La industria acepta el concepto de E.C.R. (Respuesta eficiente al consumidor) no ya como convencimiento propio sino como imposición de la distribución minorista profesional en su rol de protectora de los intereses de los consumidores.

El PDV define la monetización de los activos que bajo la forma de productos, llegan al consumidor, y estos activos hoy tienen marcas del mismo PDV.



A4. Etapa futura:

Mis lectores (si aún quedan) estarán ya lanzados de pleno en el fenomenal desafío de imaginar el futuro de la distribución y su relación con la industria.

Parfraseando a un distinguidísimo amigo, el Dr. Enrique Herrscher: Pronosticar es difícil, especialmente el futuro.

El futuro nos mostrará el fin de la etapa inicial del proceso de valoración de la distribución y su aceptación por los demás agentes económicos. En esta aceptación estarán involucrados, además de la industria y otros operadores de modelos de comercialización competitivos, los generadores de servicios (servuctores) tales como tarjetas de crédito, agencias de viajes, seguros, venta de automóviles. Se incorporarán, sin duda, los operadores del mercado financiero

global, bancos comerciales y bancos de inversión, fondos y otras figuras alternativas que con los EBITDA en mano comenzarán a confiar nuevamente en el sector, luego de la nefasta etapa de “contabilidad creativa” y defraudación a los inversores.

La etapa que prevemos será de una nueva valoración recíproca entre industria y distribución en la cual algunos espacios de exhibición contarán con propuestas de marca única PDV en toda su superficie (*Soft Discount*), espacios especiales dentro de otras superficies (*Store into Store*) y algunas cadenas locales admitirán su incapacidad de luchar contra los megacompradores y se transformarán en distribuidores exclusivos de sus marcas propias (*Brand Carriers*).

En todos los casos la industria deberá simultáneamente seguir luchando por el posicionamiento de sus marcas y la fidelidad del consumidor, única garantía de generación de valor para sus accionistas.

¡La suerte está echada!





Capítulo 2: Conceptos básicos para gestión comercial y negociación profesional entre ambos sectores

2.1. De la pelea continua al gerenciamiento compartido

Tanto en Argentina como en el resto del mundo capitalista occidental las relaciones comerciales y las negociaciones entre industrias y distribuidores habían adquirido un grado tal de confrontación y enfrentamiento que tornaba el concepto de negociación competitiva en una acción propia de la Madre Teresa de Calcuta o del Ejército de Salvación.

La situación reflejaba un grado irracional del conflicto muy dañino para ambos y, aún más preocupante, sin signos de mejoría. Los planteos y argumentaciones eran recíprocamente válidos y sustentables, y tomar partido por alguno de ellos era más un mero acto de simpatía sectorial que de una razonada conclusión.

Este modelo relacional de las interfases entre Industria y *retailers* de formato tradicional (TFR según sus siglas en inglés) parecía destinado a perdurar. Sin embargo un hecho, no fortuito ni casual, vino a alterar esta situación. Los consumidores comenzaban a ser atraídos a las superficies de venta de unos nuevos competidores: formatos de descuento, *Category Killers*, *Discounters*, *Hard Discounters*, etc.

La aparición de mercados fragmentados por precio (no segmentos de mercado según el criterio del marketing de productos) era el primer síntoma de una retracción o disminución del ingreso disponible para consumo.

¡Había llegado la recesión! (recesión al estilo de los países desarrollados) que se inició a fines de los 80 y perduró por más de 5 años.

2.2. ¿Por qué, dónde y cómo empezó el proceso?

Esta recesión validó el concepto de precios bajos, o precios de acuerdo con la calidad, o precios bajos todos los días o cualquiera de las múltiples formas de definirlo, pero siempre haciendo énfasis en el concepto de precio bajo ofrecido por los llamados NFR (*New Format Retailer*) o *Discounters* en términos genéricos.

Estos nuevos competidores de los TFR crecían rápidamente, basados en un modelo organizacional de bajo nivel de inventarios, con un fuerte control de la gestión de costos, particularmente los de explotación, escaso marketing promocional del PDV y poca inversión directa en activos para la prestación de sus servicios. Eran apoyados por la industria marginal, los seguidores y la industria de menor escala relativa, quienes se transformaron en los socios “justos y complementarios” de los NFR.

Los consumidores estaban encantados con la posibilidad de encontrarse con productos dentro de la misma categoría y de similar calidad (o calidad acorde al precio) con un descuento real del 25 al 35 % del precio de sus equivalentes en las categorías lideradas por las primeras marcas y exhibidas en las superficies de los TFR.

Estos hechos dieron lugar a la reacción de la industria. Frente al nuevo, buscó una alianza con sus viejos enemigos (TFR) que si bien los habían padecido durante las negociaciones del pasado, en ese momento no parecían ser tan estratégicamente peligrosos como los NFR. Preferible viejo conocido, que nuevo por conocer (siempre con vigencia).

La validación de la fuerza, capacidad y poder negociador de los TFR quedó demostrada con este hecho. La industria buscó aliarse con aquellos que les permitieron potenciar sus negociaciones y darles fortalezas estructurales para enfrentar a los NFR. Entre dos males optó por el que consideraba el menor (veremos más adelante el desenlace de esta historia).

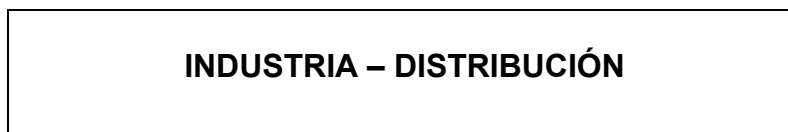
2.3. E.C.R. (respuesta eficiente al consumidor) ¿Qué es, qué significa, qué opina el consumidor?

La idea de esencia estratégica y aplicabilidad táctica parece buena y sólo habrá que implementarla para ver sus efectos.

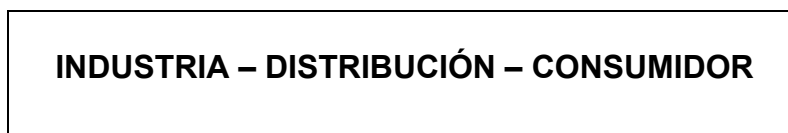
La industria de los EEUU se plantea la siguiente problemática:

1. Parece difícil convencer a los TFR del “ahora papel protagónico que se le adjudica al *trade*,” el argumento no será fácilmente digerido por éstos.
2. Con absoluta seguridad sacarán alguna ventaja de esta negociación y dejarán el marco referencial para conseguir aún más en el futuro.

Hasta ese entonces la interfase había sido:



Planteada la problemática, aparece la solución por medio de una nueva interfase:



El consumidor aparece como el directo beneficiado de una potencial colaboración entre ambos eslabones de la cadena de valor matricial.

Hay una doble intencionalidad en estas acciones; una de neto corte empresarial unisectorial o bisectorial para eliminar a un competidor, y otra que podríamos denominar social y que consiste en realmente trasladar a los consumidores los beneficios de acciones conjuntas en búsqueda de la eficiencia consolidada de la cadena.

En resumen, hemos pasado de la confrontación sectorial a la búsqueda de eficiencias sistémicas para ser trasladadas total o parcialmente al consumidor.

De ahora en más el modelo vinculatorio no volverá a ser el mismo.

Este modelo de gestión denominado *Efficient Consumer Response* E.C.R. (respuesta eficiente al consumidor) es definido de la siguiente manera:

Gestión conjunta entre productores y distribuidores para optimizar el uso de recursos logísticos con el fin de beneficiar al consumidor con menores costos, aumentar la calidad, variedad y disponibilidad de productos

A partir del momento de su aparición, implementación y puesta en marcha, mucho se ha escrito, dicho, criticado y alabado el modelo de gestión E.C.R.

Los beneficios parecen estar exclusivamente por el lado de la reducción de los costos transaccionales tanto para la industria como para la distribución, en particular para los denominados megacompradores y de escasos efectos sobre su traslado a los consumidores.

El E.C.R. responde al principio sistémico de gestión y es generalmente separado en dos aspectos o módulos independientes para su estudio y evaluación, pero en forma conjunta para el beneficio de su gestión. Los dos aspectos son:

ECR oferta (suministro)

- Sólo aspectos logísticos y de reducción costos
- No participa marketing ni ventas
- Fácil control de gestión

ECR demanda (exhibición)

- Aspectos subjetivos (consumidor)
- Participan todos los sectores
- Control de gestión casi imposible

Es interesante preguntarse ¿hacia dónde evolucionará el modelo de vinculación entre estos dos sectores a veces colaborativos y otras competitivos entre sí?

Las nuevas modalidades de gestión parecen inclinarse a eliminar el consumidor como excusa o justificación de estos modelos y dejar en manos de los modelos de gestión llamados de “clusters” (racimos eficientes de actividades) la tarea de consolidar en una única función comercial sistémica tanto las funciones de marketing como las de ventas.

El futuro dirá si estamos frente a una tendencia consolidada o una moda temporaria o si, por el contrario, la regionalización de la gestión general de las empresas transnacionales industriales empujará a todas las demás a transitar ese modelo.

Un ejemplo actual de este modelo de gestión futura es el creciente uso del CPFR (*Colaborative Planning Forecasting and Replenishment*), modelo de gestión conjunta que busca las eficiencias en la “planificación colaborativa de la demanda” y está integrado por normas y procedimientos entre fabricantes y distribuidores que establecen objetivos comunes, ejecutando acciones conjuntas.

2.4. Los mitos legendarios de la relación negociadora

Para todos aquellos que amamos las tareas cotidianas de consultoría, capacitación e investigación y desarrollo vinculados con los aspectos económicos-estratégicos de la distribución minorista ha sido muy gratificante la inclusión de este e-book en GanarOpciones.com. Teorías y conceptos ortodoxos, modernos y aún postmodernos abundan en el mundo académico curricular de las universidades. Las consultoras especializadas complementan la formación extracurricular ofreciendo actividades de especialización de acuerdo con las características de cada mercado o región, sus culturas negociadoras y las categorías de productos involucrados en el *trade*.

Estos elementos duros de la formación y especialización en el negocio *retail* han adquirido un excelente nivel profesional y poco es lo que se puede agregar como novedoso. Sin embargo, he creído conveniente aportar a los lectores mi experiencia como errante y vagabundo consultor e instructor en diferentes geografías tanto de países como de empresas.

Estas reflexiones a las que he definido como “los mitos legendarios de la relación negociadora” son en general términos en idioma inglés (contribuye al mito), palabras con varios significados (aumenta la confusión base de un mito), de carácter selectivo (mito es sólo entendido por los iniciados), descriptivas de situaciones de resultado incierto (qué más puede pedir un mito) y fundamentalmente están referidas a personas reales que crean los mitos negociadores (¿no fue acaso Alberto Guil un mito negociador?).

Para evitar confusiones y la tradicional tendencia a la discusión pírrica reiteraré que el concepto de mito negociador está basado en mis experiencias sensoriales

procesadas por mi racionalismo al escuchar “relatos de hechos negociadores fabulosos con personalización subjetiva”.

Su ambigüedad “falso pero con fondo cierto” o “verdad que escapa a la razón”, requieren de una metodología expositiva y de un análisis muy particular.

La metodología elegida será:

- a) Definición de los términos más frecuentes usados en la relación
- b) Objetivos y metas de su implementación y utilización
- c) Resultados obtenidos, valor del desvío y sus probables causas
- d) Comentarios de cierre

Los términos míticos elegidos son:

- A. Trade Marketing*
- B. Category Management*
- C. Space Management*
- D. Key Account Managers*

A. Trade Marketing

- a) Definición de los términos más frecuentes usados en la relación
 - Proceso de gestión estratégica y táctica que vincula los objetivos del proveedor con los del canal de comercialización, considerando a éste un nexo indispensable para la llegada al consumidor.
 - Función estratégica conjunta entre proveedores y distribuidores para la comercialización de productos bajo la forma de categorías.
 - Acción y gestión de todas las variables que relacionan canales, consumidores, marcas y la organización de una empresa.
- b) Objetivos y metas de su implementación y utilización

- Estimaciones de ventas
- Evaluación de rentabilidad
- Control de inventarios
- Política de precios al consumidor
- Acciones promocionales
- Comunicaciones y marketing directo
- Lanzamiento de nuevos productos
- Relanzamientos de productos viejos
- Manejo de la información sistémica (EDI)
- Acciones en el PDV (animación)

c) Resultados obtenidos, valor del desvío y sus probables causas

Los resultados han sido favorables y auspiciosos en cuanto a los objetivos buscados. Las eficiencias de traslado sucesivo se pueden potenciar usando el concepto de “fábricas de competitividad sectorial” tan familiar a los *clusters* comerciales de las empresas transnacionales.

d) Comentarios de cierre

Los críticos del modelo (los hay muy duros en los círculos académicos) sostienen que la relación mejorada sólo ha estado basada en el proceso de reducción de costos logísticos y de exhibición (**ECR OFERTA**) y que muy poco ha llegado al consumidor.

Su carácter de mito está dado por creer que ambos sectores cooperarán entre sí cuando, por definición de sus respectivas misiones, la esencia del negocio es competitiva y la entrega de información sin contrapartida los transforma en dependientes de un solo negocio.

La creación de estructuras "espejo" entre industrias y distribuidores mostraría un nuevo aspecto del mito por facilismo resolutorio organizacional.

¿Cuál es el área funcional donde ubicamos a *trade marketing* en una organización matricial?, ¿hay que modificar la organización matricial y transformarla en reticular siguiendo el modelo de los *retailers* franceses o es más conveniente crear *clusters* al estilo de las industrias norteamericanas?

Los interrogantes son muchos; las respuestas más aún.

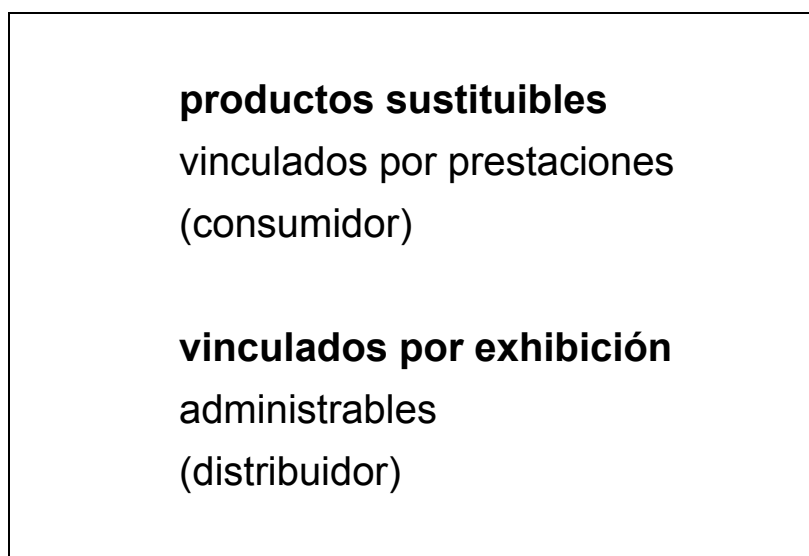
El mito es ambiguo por definición.

B. *Category Management* (gestión por categorías)

a) Definición de los términos más frecuentes usados en la relación

- ¿Qué es una categoría? (visión desde el proveedor–industria)
Conjunto de productos o servicios que puede administrarse separadamente del conjunto y son percibidos por el consumidor como sustituibles entre sí.
- ¿Qué es una categoría? (visión desde el consumidor)
Grupo de productos/servicios reemplazables entre sí y capaces de satisfacer alternativamente sus mismas necesidades.
- ¿Qué es una categoría? (visión desde el distribuidor)
Conjunto de productos interrelacionados por un proveedor para satisfacer las necesidades del consumidor.
- Una definición más moderna y conceptual define una categoría desde su estructura o forma de integración, según la ocupación del espacio en góndola y prestaciones del consumidor.
Desde esta visión una categoría “es un conjunto de SKU (*Space Keeping Unit*) de productos sustituibles vinculados por sus prestaciones según las necesidades y usos dados al producto por el usuario (consumidor) y agrupados por el espacio de exhibición” (distribuidor).

En el siguiente cuadro se muestra el modelo de categoría según su estructura:



A través de estas definiciones se afirma una vez más la interrelación entre ECR, *Trade Marketing*, Gestión por categorías (*Category Management*), Gerenciamiento del espacio de exhibición y almacenaje (*Space Management*) dando de esta manera pie y argumentaciones a los teóricos defensores del modelo de clusterización comercial.

El ordenamiento estratégico del modelo se muestra en el siguiente cuadro:

<p>ECR: industria–distribución–consumidor</p> <p>TRADE MARKETING: implementación del ECR</p> <p>CATEGORY: implementación del <i>trade marketing</i></p> <p>SPACE MANAGEMENT: gestión del espacio de exhibición y almacenaje</p>

Finalmente las categorías de productos admiten para su gestión el proceso de segmentación o “estrechamiento de pasos sucesivos” que nos propone un modelo basado en la definición cada vez más estrecha de las prestaciones del producto y su relación con el espacio de exhibición.

El siguiente ejemplo nos permitirá aclarar conceptos.

Composición estructural o “estrechamiento de pasos sucesivos”			
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	SEGMENTO	SUB-SEGMENTO
alimentos para mascotas	tipo animal (gatos/ perros/pájaros/ etc.)	comida/placer/ salud/belleza	según producto (polvo/frío/seco)
automotores	cuidado	tapizado	cuero

b) Objetivos y metas de su implementación y utilización

Siguiendo con el uso de la metodología utilizada en el capítulo anterior separamos los objetivos y metas de cada uno de los integrantes del modelo de cadena de valor: industria (proveedor), distribuidor (*retailer*) y consumidor.

Objetivos de la categoría para el proveedor:

- Sostener la marca industrial
- Generar rotación y utilidades
- Sustituir la competencia
- Minimizar los quiebres o decepción de faltante
- Centralizar en mis marcas la opción animación

Objetivos de la categoría para un distribuidor (*retailer*):

- Afianzar las categorías como destino de los flujos de tráfico y sus transacciones rentables
- Consolidar categorías defensivas de ventas, *share* de mercado e imagen
- Conformar categorías con márgenes y retornos del proveedor
- Lograr diferenciar el PDV, crear animación y contribuir con la imagen buscada del PDV
- Extender la zona primaria alineados con el consumidor objetivo y sus ingresos para consumo

Beneficios (objetivos) para el consumidor:

- Mantener sus hábitos de vida
- No modificar sus hábitos de compra
- Reducir el efecto sustitución
- Evitar la decepción por faltante
- Erradicar la decepción de “no poder” por factor precio
- Anular el efecto traslado

c) Resultados obtenidos, valor del desvío y sus probables causas

Los resultados obtenidos han sido dispares y responden más a la conformación sistémica del consumidor que consolida elementos sociales, culturales, ingreso disponible para consumo, hábitos de traslado y en algunos casos influencia de la geografía, que a los esfuerzos conjuntos de la industria y la distribución para lograrlo.

El formato, la capacitación del personal, la convergencia y la compatibilidad estratégica entre fabricante y distribuidor fijando objetivos, acuerdos y planes de

acción conjuntos aparecen como los elementos clave para implementarla exitosamente.

d) Comentarios de cierre

Creemos que el modelo de ECR y sus herramientas de implementación tales como la Gestión por Categorías deberían cumplir con una regla de platino del sistema capitalista occidental de productos de consumo masivo de alta rotación: no engañe al consumidor: lo pagará caro.

Aclaración: también aplica para el naciente capitalismo oriental y la aparición del *retailing* en China y Vietnam.

Mayoristas y distribuidores han probablemente menospreciado el uso e implementación de esta herramienta para su cadena de valor con los minoristas por considerarla más afín con las prácticas comerciales de los megacompradores o cadenas de *retailers*.

Las acciones actuales de los mayoristas siguiendo los pasos de éstos (marca propia, categorías, gerenciamiento del espacio, etc.) estarían mostrando una tendencia a la aceptación de su uso.

C. *Space Management*

a) Definición de los términos más frecuentes usados en la relación

Por definición el espacio de exhibición es el valor central del modelo de autocompra al permitir la transformación de necesidades virtuales en productos mediante su visualización tangible.

Los investigadores del hecho subjetivo de la compra (en su gran mayoría británicos) describen las acciones como parte de un proceso racional subyacente de satisfacción de necesidades a través de la posesión futura de productos que se materializa y se concreta en el PDV por su exhibición.

El marketing de la insatisfacción sería consecuencia de esa excesiva subyacencia frente a la ausencia del producto exhibido.

La creación de Gerencia para la Gestión del espacio de exhibición o sus similares es aún una asignatura pendiente en América Latina.

En algunos países en los cuales hemos desarrollado recientemente actividades de consultoría notamos su creciente incorporación conceptual en empresas industriales transnacionales, pero aún bajo formas organizacionales matriciales tradicionales.

El manejo del espacio de exhibición es un capítulo muy valioso. Probablemente tener las competencias para su eficiente uso y aplicación permita a muchos

jóvenes profesionales una descommotización de sus actuales licenciaturas en marketing que fueron solo orientadas al marketing industrial al consumidor.

La gestión del espacio no estaría completa si dejamos nuevamente de lado los conceptos que guían este trabajo y que habíamos definido en nuestro copete al primer capítulo: No sólo de *retailers* vive la industria.

Este modelo de gestión incorpora a los operadores intermedios de la cadena larga de la distribución: mayoristas y distribuidores, y define para ellos otros objetivos y metas siempre vinculados con la gestión comercial estratégica de las empresas en el gran paraguas que nos brinda el ECR.

Para mayoristas y distribuidores, la gestión del espacio de exhibición se transforma en gestión del espacio de almacenaje.

Veamos en ambos casos las definiciones más conocidas:

- Espacio exhibición e interfase: industria-*retailers*
Vinculación de los objetivos estratégicos de la distribución con los del fabricante según los hábitos de compra de los consumidores y acciones de gerenciamiento comunes para satisfacerlos.
- Espacio almacenaje e interfase: industria-mayorista-minorista
Vinculación de los objetivos estratégicos de la distribución con los del fabricante según los hábitos de compra de los minoristas que concurren a él.

b) Objetivos y metas de su implementación y utilización

Espacio exhibición e interfase: industria-*retailers*

El análisis del uso de una herramienta de gestión tan específica para el gerenciamiento del espacio tanto de exhibición como de almacenamiento es, aún dentro de la especialización que presupone el *Trade Marketing*, una rareza.

Bien podría suponerse que al ir progresivamente desapareciendo la Gestión por Categorías (argumento sostenido por muchas grandes industrias y cadenas), sea por obsolescencia o por reemplazo de nuevas herramientas, el gerenciamiento del espacio (*Space Management*) tenderá también a desaparecer.

Quienes sostienen esta posición creen muy improbable que por sí sola esta herramienta pueda permanecer en el largo plazo, ya que no genera masa crítica “per se” para sostenerse.

Otros, por el contrario, creen que el manejo de la gestión del espacio no es sólo una herramienta de la gestión por categorías, sostienen que tiene identidad propia y sus límites ya sobrepasan la categoría para involucrarse con los valores centrales del posicionamiento.

Según el grado de desarrollo de las economías de los mercados, el nivel de ingreso disponible para consumo y la modernización del comercio minorista, el gerenciamiento del espacio adquiere características particulares.

Sin embargo es posible encontrar un común denominador para las tácticas y su marco de aplicación, e intentar una clasificación de las mismas vinculando espacio de exhibición (valor estratégico) con la fidelización de los flujos de tráfico de clientes (valor estratégico) y la monetización de los productos (valor táctico).

Las tácticas más utilizadas por los distribuidores asignan al espacio el valor central en términos de monetización potencial y a los productos un valor marginal de los cuales se deduce el siguiente mito:

“cualquier producto correctamente exhibido es vendido”

Según este concepto es el espacio el que define las acciones del cliente en el PDV y lo transforma en consumidor.

El análisis del modelo del valor del espacio sobre el objeto nos lleva a enfrentarnos con “la teoría de la conveniencia del cliente” basada en cuatro conceptos centrales e interrelacionados que conforman el sistema de la “conveniencia de la autocompra” o “*Self Service Value Model*”.

- Conveniencia de acceso (facilidad de llegar)
- Conveniencia de búsqueda (facilidad de identificación)
- Conveniencia de posesión (facilidad de obtención)
- Conveniencia de transacción (facilidad de pago)

De las conveniencias o facilidades del sistema total, la búsqueda y la posesión son directa consecuencia del manejo del espacio de exhibición, y la transacción es su consecuencia.

Si cualquier producto correctamente exhibido es vendido -y éste es el valor supremo de la distribución minorista- quién podrá explicar las incomodidades causadas a los clientes (nótese: ¡Que nunca serán consumidores!) por los desarreglos, desórdenes, mala exhibición, reposidores reponiendo (charlando entre sí) en el horario pico, ocupando el espacio de los flujos de tráfico que tan costosamente costó atraer o recobrar de los coreanos.

¿Debería la industria comenzar a exigir un manejo más profesional del espacio de exhibición y una mejor gestión gerencial de los operadores del negocio minorista?

¿Quién valora en las empresas industriales o comerciales (o quién debería ser responsable de valorar) la pérdida del efecto exhibición de productos en un

espacio alquilado al minorista y el efecto sustitución de los productos industriales entre sí frente a estos hechos?

La “teoría de la conveniencia del cliente” está cada vez más resentida como consecuencia del mito “cualquier producto correctamente exhibido es vendido” o, lo que es más grave, de una nueva acepción del mito original “no importa qué y cómo se exhiba: el cliente comprará igual”.

2do mito “nuestro producto no depende de la exhibición”

A aquellos lectores que hayan llegado hasta este punto del trabajo (además de mis felicitaciones por el aguante) les haré una propuesta: No comentaré el punto, lo harán ustedes. Les propongo que vuelquen sus comentarios junto con los resultados en el Foro.

Interfase: industria-mayorista–minorista

Los conceptos de flujos de clientes transformados en consumidores en el PDV, fidelidad a las marcas de la industria frente a las propias del PDV y muchos otros elementos son comunes a las interfases industria–minorista e industria-mayorista–minorista.

Las diferencias no deberían ser buscadas en los aspectos conceptuales referidos al tamaño de la cadena de valor en términos de traslado de costos y precios al consumidor, sino en aspectos vinculados con las estrategias de las industrias frente al creciente poder negociador de los megacompradores.

La racionalidad económica (si es que existe) debería premiar el sistema distributivo corto pero, tal como ya hemos demostrado, éste, si bien es más eficiente, no ha podido sostenerse.

La dupla mayorista-minorista ha recuperado su valor estratégico al ofrecer la posibilidad de actuar como generador de alternativas negociadoras de la industria.

Definimos estas relaciones como estratégicas, ya que operativamente mayoristas y en menor grado distribuidores nunca perdieron valor operativo especialmente en el interior del país.

Las estrategias están demandando una política de precios por canales acordes con sus valores (visión y misión) y no simplemente cuantitativas (objetivos y metas) de su participación en el negocio de la empresa. El *Trade Marketing* incorporó al canal como cliente intermedio, permitiendo una nueva valoración de la relación con los megadistribuidores; hoy el concepto se percibe como insuficiente

y parece estar originando un nuevo cambio organizacional en las industrias, al unificar funciones transversalmente y no verticalmente.

D. Key Account Managers

a) Las definiciones

Las posiciones organizacionales dentro de las estructuras matriciales tradicionales de la industria quedaban reflejadas en la descripción del puesto dadas por las tarjetas de presentación: Director de Ventas, Gerente de Ventas.

La aceptación del valor del canal de distribución cambió la descripción del puesto y en algunos casos la organización y sus roles. Hoy nos encontramos con clasificaciones vinculadas con el valor estratégico de los canales y su gestión conjunta, siendo una de ellas la Gestión de Cuentas Clave (*Key Account Manager*).

La validación de estos “administradores de categorías y flujos de tráfico a los PDV” como gustan en describirlos los teóricos franceses, nos propone un polifuncional administrador estratégico de un *cluster* comercial (producción + ventas + marketing + logística) más que un gerente funcional.

La tarea histórica de ventas *push* o transferir inventario al distribuidor dio origen a uno de los más recordados mitos del sector.

Las ventas que aparecían como “batallas duramente ganadas a los megacompradores y a los mayoristas” eran en realidad consecuencia del modelo de “*forward buying*” de los mayoristas sobre los proveedores.

Comprar volúmenes adelantados basados en ofertas, guardar el inventario y luego usar la desviación de abastecimiento cuando se opera en el ámbito nacional es una tarea relativamente sencilla y fácil.

El modelo se completaba con el uso ilimitado del *closing date* o en términos de la tribuna popular “síndrome del 28” aludiendo a la fecha que todos los directores, gerentes comerciales o de ventas debían caer en las megacadenas o mayoristas para cumplir con la cuota de ventas mensual o trimestral que les imponía su casa matriz o jefatura local.

El síndrome del 28 era seguido del síndrome de “venga a verme con alguna oferta después del 5 del mes que viene que ahora debo cerrar el mes y los números no me dan”, argumento negociador dilatorio usado indistintamente por mayoristas y cadenas.

Cuentas clave no es solamente sinónimo de grandes cadenas de hipermercados, supermercados o de descuento, debería ser abarcativo e incorporar a mayoristas, distribuidores, clientes institucionales y cualquier otro cliente capaz de generar flujos de tráfico a sus PDV o de prestaciones de servicios que incluyan nuestros productos y potencialidad monetizadora controlada.

b) Objetivos

En esta categoría no son clientes-consumidores solamente los *walk in customers* (consumidores por opción propia) sino aquellos que adquieran tal característica por diferentes razones: asistentes a un espectáculo deportivo, comensales de cocinas industriales, pacientes de un hospital, presos en una cárcel, etc., llamados *no chose customers* (consumidores sin opción).

La cuenta clave está basada en el concepto del arrastre de la demanda (*pull*) o comportamiento de la demanda del consumidor, administrado en forma conjunta o gestionado con el canal en forma conjunta, considerando a éste un cliente intermedio que cobra por su gestión.

Pasar de vender a negociar; de transferir inventarios a administrar conjuntamente con el cliente el flujo de consumidores; de competir por el espacio de exhibición con otros proveedores a administrar la categoría de los competidores, obliga a tener una visión más abarcativa del concepto comercial.

El nuevo orden "requiere eliminar la rigidez sectorial e identificar una coyuntura favorable conjunta" como certeramente define mi amigo Luis Fontán. Este nuevo orden estará enfocado a un mercado de excluidos de la sociedad de consumo en absolutos términos económicos y no psicosociales o post Marcusianos.

Vender en un país con características de mercado más cercanas a la villa 31 que al Patio Bullrich demandará un gran esfuerzo industrial en materia de costos en toda la cadena de valor agregado, y en materia de distribución.

No habrá margen en la industria para retornos que cubran las ganancias no provenientes de una sana administración del negocio o para rentabilidades exigidas por accionistas externos de los distribuidores minoristas.

Las ineficiencias de traslado sucesivo desde las industrias vía distribución no serán ya absorbidas por el consumidor por una sola y única razón: ¡No tendrá con qué pagar!

La gestión de cuentas clave tendrá como gran desafío enfrentar con herramientas propias de la negociación generadora de valor un mercado fragmentado y más volcado a cuidar los egos y la cultura del mito competitivo en lugar de hacer negocios con beneficio para las tres partes.

El escenario futuro de mediano plazo de la economía argentina me lleva a pensar en un *Channel Consumer Management* o Gestión Sistémica de los Canales, es decir, en una horizontalización de la gestión gerencial de los canales, los productos comercializados en cada uno de ellos, sus marcas y sus prestaciones desde la visión del consumidor.

La gestión de estos nuevos gerentes no será evaluada por ratios basados en volumen o participaciones de mercado, sino en rentabilidad real neta y posicionamiento competitivo comparativo de la marca en el mercado abierto.

Este *Channel Manager* será un administrador estratégico de los activos del accionista con visión sistémica, y no un operador táctico de cuentas con su importancia basada en el volumen.

El paso será más que significativo; de administrar ventas de productos en canales conocidos a administrar activos productivos bajo la forma de productos en PDV de canales que los moneticen con rentabilidad.

El proceso de creación de las marcas de la distribución

Ya sobre el final de nuestro e-book iniciaremos el análisis de un ríspido tema, sobre el cual se habla mucho en los estamentos corporativos de primer nivel y simultáneamente en los niveles de quienes hacen posible el fenómeno de estas marcas: los consumidores.

Las marcas de la distribución, marcas del canal, marcas del PDV, marcas propias o marcas libres, denominaciones que adquieren según las diferentes orientaciones de las escuelas de negocios que las originaron, han modificado radicalmente el valor patrimonial del componente intangible de las empresas industriales y comerciales y, a su vez, la fidelidad y orientación marginal de los consumidores.

Han nacido del análisis económico efectuado por las grandes cadenas de *retailers* en los EEUU, Reino Unido y Francia en la década de los años 60, en pleno boom de las economías del consumo y exhibición masiva de productos, a partir de los aumentos en los precios finales de la mayoría de las categorías de productos que componían la canasta básica.

Estos aumentos no habían seguido el aumento del costo de la materia prima e insumos y menos la curva de la contribución salarial al costo total.

El gap era sin lugar a dudas un valor atribuible al inteligente trabajo de la industria, de índole subjetiva, posicionando marcas y satisfacción marginal en productos casi *commodities* por sus prestaciones.

La diferencia entre el verdadero costo y el aumento de precios al *retail* era tan grande que éstos intuyeron la oportunidad de ganar la diferencia o quedarse con parte de la contribución marginal y además usar la marca del PDV para fidelizar los flujos de tráfico.

El proceso de creación, sostenimiento y posicionamiento de las marcas del canal ha tenido un importante crecimiento en todo el mundo, particularmente en el Reino Unido y Francia y aún hoy un menor crecimiento relativo en los EEUU.

El desarrollo ampliado a otras categorías de productos (ya no sólo *commodities* alimenticios y de higiene del hogar), su aplicación se ha extendido a los servicios ofrecidos por las grandes cadenas de *retailers* tales como turismo, servicios financieros y otros más dentro de sus superficies.

El fenómeno como veremos en este capítulo final de nuestro e-book tiene aún final abierto en el mundo, encontrándose hoy en una etapa de fuerte crecimiento

en los países asiáticos y latinoamericanos bajo novedosas formas de desarrollo que admiran y simultáneamente preocupan a la industria.

c) Resultados

Comenzaremos nuestro trabajo por una de las definiciones más conocidas de marca proveniente de la American Brand Asociación:

Son signos que unidos a productos o servicios constituyen el instrumento que permite a la empresa captar y fidelizar al consumidor.

Y otra proveniente de un indiscutido gurú del management: Philip Kotler:

Nombre, signo y término o combinación cuya finalidad es identificar bienes y servicios y distinguirlos entre sí.

En ambas no encontramos ningún elemento que nos permita inferir que su creación, uso, posicionamiento y eventual desaparición es patrimonio exclusivo de la industria.

Sin embargo, existe una fuerte corriente de pensamiento académico que considera que ésta es una posición correcta y que hay un sólo usuario potencial de las marcas: la industria.

Esta unilateralidad, marketing industrial o comercial para el consumidor o posicionamiento de marca industrial y comercial orientado al consumidor, fue válida durante muchas décadas y probablemente lo siga siendo por muchas más en aquellas industrias que por la naturaleza de sus productos o por su inteligencia estratégica no dependa de las cadenas de distribución minorista para su sostenimiento.

Para la industria de productos de consumo masivo de alta rotación (PMAR) con canales de distribución altamente concentrados, la realidad de los mercados es diferente.

En estas empresas de PMAR, el marketing al consumidor sigue existiendo para hacer lo que siempre hizo: crear, sostener y ampliar la marca en la mente del

consumidor, pero ya no está solo, hay un eslabón intermedio que requiere un marketing especial: el canal.

El *Trade Marketing* sobre el que ya hemos trabajado anteriormente es ese nexo vinculante entre la industria y los distribuidores. La marca ya no es un atributo industrial exclusivo que se traslada linealmente a los consumidores.

La marca del canal, marca del PDV o marca libre requiere una nueva visión estratégica del negocio; la distribución considera que sus marcas son tan o más valiosas que las de la industria y que el proceso de su creación y posicionamiento no es patrimonio exclusivo de la industria y por lo tanto no necesita diferir de él.

La fidelización de los consumidores tiene un nuevo competidor, el cual no tiene activos productivos: su activo es controlar en PDV.

Habiendo ya mencionado mi vocación de evitar la tentación de entrar en el terreno de las discusiones pírricas sobre las posiciones, valores y significados de la marca para cada eslabón de la cadena de valor o interfase industria-distribución he optado por incorporar definiciones de otros autores y dejar a nuestros lectores su evaluación.

La industria define la misión de sus marcas de la siguiente manera:

Las marcas corporativas en los productos aseguran identificación, independencia, calidad y valor agregado al consumidor, a la vez que aumentan el valor de sus activos frente a los competidores

La distribución define la misión de sus marcas de la siguiente manera:

Juicio a priori en la mente del consumidor que no sólo está vinculado con los productos, servicios y sus prestaciones si no a cómo, dónde y cuándo compra

Las razones económicas y el marco referencial que dieron lugar a la aparición de las marcas del distribuidor y la oportunidad de su ocurrencia fueron anteriormente explicadas. Deberemos de ahora en más evaluar cuál ha sido su incidencia y cuál fue la forma bajo la que se desarrolló el llamado Proceso B de las marcas de la distribución (traducción libre del idioma inglés: *Retail Brand Process*). Las llamadas *B Brands* son una extensión del anterior concepto.

El Proceso B ha sido definido como un “fenómeno de fidelización de intangibles“ aludiendo a la esencia intangible y subjetiva de la marca y muy particularmente a la esencia intangible de los servicios frente a la tangibilidad de los productos.

Los productos marca canal según esta teoría serían “una objetivización de un valor subjetivo“, una forma de “corporizar el valor de la marca del servicio que brinda el PDV en un producto”.

Si bien un producto industrial es siempre un objeto tangible y su marca es una creación subjetiva, su posicionamiento es parte de un proceso que consolida sus prestaciones como producto (prestaciones centrales) y su marca (prestaciones periféricas).

El consumidor consolida ambas prestaciones en un producto. Cuando la marca se transforma en la denominación genérica de la categoría del producto tanto propio como de la competencia adquiere su máximo nivel de posicionamiento.

La marca de la distribución recorta esta consolidación subjetiva, reemplazando las prestaciones periféricas intangibles de la industria en el producto (o parte de él) por las prestaciones tangibles de los servicios del PDV como parte del producto.

La clasificación ortodoxa o clásica agrupa las marcas de PMAR de la siguiente manera:

Marcas industriales	I.B. (<i>Industrial Brands</i>)
Marcas de servicios	S.B. (<i>Service Brands</i>)
Marcas del auto servicio	S.S.B. (<i>Self Service Brands</i>)
Productos de marca sin marca	B.L.B. (<i>Brand Less Brand</i>)

Hemos agregado la versión en idioma inglés ya que en muchos casos se las conoce utilizando esa denominación idiomática.

A los efectos del presente trabajo nos centraremos en el análisis estratégico y táctico de las marcas del Auto Servicio (S.S.B. *Self Service Brands*) y de los productos de marca sin marca (B.L.B. *Brand Less Brands*)

Su aparición en las góndolas es directa consecuencia de la evaluación hecha por el distribuidor del nivel de fidelidad que la marca de los servicios del PDV ha logrado en el consumidor.

La marca del PDV se extiende por sobre todas las categorías de productos y servicios tomando únicamente el “riesgo implícito del uso del producto“ como una potencial amenaza a su desarrollo.

Riesgo implícito es la relación que el consumidor de hábitos de compra racionales hace de la vinculación de la industria a procesos mayores en términos de

conocimiento, desarrollo y control de la producción y su calidad, adjudicándole a ésta condiciones excluyentes que la distribución no podría tener.

Dicho en términos de un ejemplo muy frecuente, los productores de lácteos asegurarían un riesgo implícito bajo ya que presumiblemente deberían saber cómo controlar la calidad de sus productos y la distribución no. La leche fluida marca canal es desde la visión de una madre con niños pequeños un producto de riesgo implícito alto, no así una bicicleta y menos un par de medias.

Las marcas del PDV se pueden agrupar en grandes conjuntos: marcas del emblema, marcas no-emblema y marcas libres.

Cada uno de estos conjuntos puede a su vez ser subdividido a partir del criterio de marcas posicionables o no posicionables, conformándose la siguiente matriz de marcas y posicionamientos.

Marcas del emblema posicionables

Carrefour, Norte, Súper Maxi, Ikea.

Marcas no emblema posicionables

Bells, Leader Price, Ciudad del Lago

Marcas libres no posicionables

Amancay, Andes, Su lustre, Rosario

Todas éstas, aún las no posicionables, son competidoras intraindustriales por el espacio de exhibición en sus propias superficies.

Este concepto permite extender la fidelización de los flujos de tráfico al PDV a través de la comercialización de productos marca emblema, llamada fidelización sistémica; marcas no-emblema, que son usadas para competir con las marcas propias de otras cadenas; y finalmente las marcas libres, que no buscan posicionarse sino solamente pelear el primer precio de otras cadenas o tiendas de descuento.

d) Comentarios

Lo anteriormente expuesto se corresponde con un desarrollo muy interesante desde el punto de vista académico y apasionante en la implementación de casos ejerciendo la práctica profesional de la consultoría.

Sin embargo el futuro comienza a mostrarse muy diferente del presente y al desafío aún no suficientemente aclarado de las marcas de la distribución en sus espacios propios se agrega un nuevo elemento.

La futura clasificación dejará de lado los conceptos de emblema, no-emblema y libres para agrupar las marcas en:

Marcas del PDV en el espacio propio
Marcas del PDV en espacios de otros pdv del intra canal
Marcas del PDV en espacios de otros pdv extra canal

Las marcas del PDV en el espacio propio son entendibles desde la óptica estratégica y táctica de las megacadenas, y su aceptación por parte de la industria es ya aceptado como parte de la negociación.

Las marcas en espacios de otros PDV (marcas del PDV en los PDV de otros minoristas) conllevan el desafío para quien debe balancear cuidadosamente los beneficios de la negociación por costos de compra con los beneficios de la fidelización del consumidor a sus PDV con marcas de otros PDV.

El caso de la cadena La Anónima es significativo, ya que si por mejorar la capacidad de negociación en sus compras cede su espacio para las marcas Leader Price y son éstas las que fidelizan a sus consumidores, La Anónima estará frente a un dilema comercial.

El modelo ha sido definido como "*Brand Carriers*" (transportadores de marcas) y es una demostración de la búsqueda de reducciones de costos operativos por parte de la distribución en sus luchas intracanal o extracanal.

Cuando las marcas de la distribución consideren que su ciclo de vida intracanal (*Brand Carriers*) está por agotarse, aparecerá el nuevo escalón de aplicación: el mercado abierto.

¿Quién es capaz de negar que en algún momento del futuro el alfajor marca Carrefour ocupará un lugar en la mente del consumidor igual o mayor que la marca Bagley?

El fenómeno de las marcas de la distribución en el mercado abierto no será inmediato, el proceso de fidelización demandará tiempo y “objetivación en forma de productos de los valores subjetivos de los servicios del PDV”.

Hace dos décadas pensar en marcas de la distribución producidas por la capacidad instalada ociosa de empresas industriales líderes parecía un cuento surrealista: ¡el surrealismo también existe!

En el cierre de nuestro e-book haremos mención a una tendencia en la identificación de productos industriales por sus prestaciones que ha sido reeditada en diferentes países y que, si bien no fue totalmente exitosa, ha dado lugar a múltiples comentarios por la similitud de conceptos con los del *retail*.

Nos referimos a los productos de marca sin marca *Brand Less Brand Products* o *products by itself* los cuales eliminan cualquier indicación, mención y otros elementos en el *packaging* que permitan identificarlos y/o distinguirlos de otros productos marcas industriales o de la distribución, en otras palabras: posicionarlos.

La descripción externa es una única palabra, que se corresponde con la prestación central del producto: ejemplo detergente y nada más. La eliminación de todas las prestaciones periféricas (en lenguaje de los *retailers*) fue un intento de la industria de enfrentar el crecimiento de las marcas de la distribución atacándolas con un genérico industrial.

Estos productos no tienen posicionamiento ni promoción y son usados para enfrentar las marcas de 2da. o 3ra. de otras industrias, marcas de la distribución y marcas libres a partir de precios casi de costo directo.

2.6. Sinopsis

De la pelea continua al gerenciamiento compartido

- La escalada irracional del conflicto entre industria y distribución no mostraba signos de mejoría.
- Las interfases entre industria y *retailers* de formato tradicional (TFR según sus siglas en inglés) parecían destinadas a perdurar.
- Los planteos y argumentaciones eran recíprocamente válidos.

¿Por qué, dónde y cómo empezó el proceso?

- Llegan los NFR (*New Format Retailer*) o *Discounters* en términos genéricos.
- Estrategias basadas en bajo nivel de inventarios, control de la gestión de costos particularmente los de explotación, escaso marketing promocional del PDV y poca inversión directa en activos para la prestación de sus servicios.
- Son apoyados por la industria marginal, los seguidores y la industria de menor escala relativa y los consumidores encantados con la posibilidad de encontrarse con productos dentro de la misma categoría a precios de descuento.
- Alianza de la industria con sus viejos enemigos (TFR) no tan estratégicamente peligrosos como los NFR.

E.C.R. (respuesta eficiente al consumidor)

Interfase antes de NFR
INDUSTRIA–DISTRIBUCIÓN

Nueva interfase:
INDUSTRIA–DISTRIBUCIÓN–CONSUMIDOR

El consumidor teórico beneficiado de una potencial colaboración

Este modelo de gestión denominado Efficient Consumer Response E.C.R. (respuesta eficiente al consumidor) es definido de la siguiente manera:

Gestión conjunta entre productores y distribuidores para optimizar el uso de recursos logísticos con el fin de beneficiar al consumidor con menores costos, aumentar la calidad, variedad y disponibilidad de productos

EL E.C.R. responde al principio sistémico de gestión separado funcionalmente en dos aspectos:

ECR OFERTA (SUMINISTRO)

Aspectos logísticos y de reducción costos

No participa marketing ni ventas

Fácil control de gestión

ECR DEMANDA (EXHIBICIÓN)

Aspectos subjetivos (consumidor)

Participan todos los sectores

Control de gestión casi imposible

Los mitos legendarios de la relación negociadora

<i>ECR</i>	industria–distribución–consumidor
<i>TRADE MARKETING</i>	implementación del ECR
<i>CATEGORY</i>	implementación del <i>Trade Marketing</i>
<i>SPACE MANAGEMENT</i>	gestión del espacio de exhibición y almacenaje
<i>KEY ACCOUNT MANAGERS</i>	gestión de cuentas clave

El proceso de creación de las marcas de la distribución

- Diferencia entre el verdadero costo y el aumento de precios al *retail*
- Oportunidad de ganar la diferencia y además usar la marca del PDV para fidelizar los flujos de tráfico.

Definiciones de marca:

- Son signos que unidos a productos o servicios constituyen el instrumento que permite a la empresa captar y fidelizar al consumidor (American Brand Asociación)
- Nombre, signo y término o combinación del que finalidad es identificar bienes y servicios y distinguirlos entre sí (Philip Kotler)

El proceso de creación de las marcas de la distribución

- La marca ya no es un atributo industrial exclusivo que se traslada linealmente a los consumidores.
- La distribución considera que sus marcas son tan o más valiosas que las de la industria y que el proceso de su creación y posicionamiento no es patrimonio exclusivo de la industria
- La distribución define la misión de sus marcas de la siguiente manera:
Juicio a priori en la mente del consumidor que no sólo está vinculado con los productos, servicios y sus prestaciones si no a cómo, dónde y cuándo compra

Clasificación ortodoxa de PMAR

- Marcas industriales
- Marcas de servicios
- Marcas del auto servicio
- Productos de marca sin marca

Nueva clasificación

- Marcas del PDV en el espacio propio
- Marcas del PDV en espacios de otros PDV del intracanal
- Marcas del PDV en espacios de otros PDV extracanal

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN SU EMPRESA

El final de un trabajo de capacitación, formación y divulgación de conocimientos académicos y técnicas para su implementación no estaría completo sin un módulo, inciso o adenda para llevar a la práctica lo aprendido.

Si bien adherimos a este concepto, hemos decidido cambiar su estructura tradicional por otra llamada "venga con un problema, váyase con una solución".

Entendemos que para empresas emergentes el llevar la teoría a la práctica efectiva y concreta pasa por una barrera de implementación y experiencias aún más fuerte que la ausencia de conocimientos académicos.

Nuestra vivencia en el día a día de la práctica profesional de la consultoría y capacitación en diferentes países de Latinoamérica y las experiencias acumuladas de dichas prácticas nos han inclinado a hacer a nuestros lectores el siguiente ofrecimiento.

"Venga con un problema, váyase con una solución" consiste en tratar con la misma metodología de una consultoría profesional el caso individual de cada uno de los lectores que desee plantearlo.

La descripción de la problemática deberá seguir determinadas pautas descriptivas, a efectos de facilitar su lectura y posterior respuesta, y la información a ser suministrada deberá ordenarse según un esquema previo.

La temática y contenido del problema es libre (dentro del tema desarrollado en este e-book) como así también el nivel de información y reserva de datos reales que por cualquier razón se quisiese preservar.

Le sugerimos que para enviar la información complete los siguientes puntos y los envíe a: ecavalli@ganaropciones.com.ar

Descripción de la empresa

- Nombre
- Rubro
- Cantidad de empleados/obreros/otros asalariados
- Cantidad de empleos indirectos dependientes
- Breve descripción de la misión, objetivos y metas
- Fecha de inicio actividades (pasada/futura)
- Composición actual de capital

Descripción del negocio

- Diagnóstico comercial fundacional y proyección inicial del mercado
- Diagnóstico comercial actual y pronóstico evolutivo del mercado
- Principales causas de la desviación comercial (si las hubiera)
- Valor de la distribución en la cadena de valor de la empresa
- Valor relativo de cada canal en el valor agregado total
- Valor relativo de cada emblema dentro de sus respectivos canales
- Valor asignado a la marca dentro de la industria competidora (misma industria)
- Valor asignado a la marca en el mercado abierto (productos / servicios sustitutos)
- Valor asignado a la marca frente a la marca de la distribución en sus propios PDV
- Valor asignado a la marca frente a la marca de la distribución en el mercado abierto o en PDV de otros distribuidores

Descripción del proceso productivo

- Contenido tecnológico competitivo (innovación)
- Capacidad instalada ociosa (por cualquier razón)
- Capacidad instalada ociosa por pérdida de clientes clave (mega cadenas)

Estrategias para los canales

- Utilización de la capacidad instalada ociosa para mismos productos (históricos)
- Elección de los canales y definición de marcas para dichas producciones
- Utilización de la capacidad instalada ociosa para nuevos productos
- Elección de los canales y definición de marcas para dichas producciones
- Utilización de la capacidad instalada ociosa para terceros (distribución)
- Definición estratégica sobre PDV, marcas, amplitud y profundidad de la categoría

Información adicional

Lo invitamos a incorporar toda aquella información y datos que Ud. considere convenientes para facilitarme la comprensión de la problemática y su respuesta.

Muchas gracias por permitirme colaborar con su emprendimiento.

Edmundo Cavalli

Consultor Asociado
GanarOpciones.com

e-mail: ecavalli@ganaropciones.com.ar

Auto evaluación final

Indique en cada caso si la afirmación es Verdadera o Falsa	V	F	Si tiene dudas:
1. La concentración de capacidad productiva disponible es una de las formas de reacción de la industria frente al crecimiento de la distribución minorista y sus prácticas de facón industrial. Esta capacidad industrial instalada se transforma en poder de venta y da origen a los megavendedores.			Repasar 1.2.
2. La globalización de las marcas de la distribución es un objetivo estratégico y una herramienta para obtener mayor rentabilidad.			Repasar 1.1.2.
3. Un Brand Carrier es un <i>retailer</i> que comercializa en sus PDV productos marca propia de otra cadena minorista.			Repasar 1.1.3.
4. El objetivo estratégico de la distribución es la fidelización de las marcas de la industria			Repasar 1.5.
5. Los mayoristas no han evolucionado en su rol y no tiene significancia en el global distributivo de nuestro país.			Repasar 1.4.
6. Un cluster concentra las funcione de marketing y ventas de un área comercial pero no incorpora la gestión del espacio de exhibición.			Repasar 1.5.
7. La estrategia de oferta acotada intenta valorar el PDV por sobre el valor de la prestación del producto y sus marcas.			Repasar Anexo A.1.
8. E.C.R. son las iniciales de un equipo de <i>rugby</i> de Sudáfrica o de una nueva interfase del <i>retail</i> .			Repasar 2.3.
9. Una categoría es un grupo de productos reemplazables entre sí que satisfacen las mismas necesidades.			Repasar 2.4.B
10. El principal activo de la distribución es controlar el PDV y la conducta del consumidor en él.			Repasar 2.4 D.

Bibliografía

Management of retail buying

Por Cash R.P., Wingate J.W., Friedlander J.S.
National Retail Federation
USA, 1995.

Retailing

Por Diamond J. Pintel G.
P. Hall
New Jersey, 1996.

Retailing

Por Mason J.B., Morris L.M., Hazel F.E.
IRWIN
Sydney, 1994.

Trade marketing strategies

Por Randall G.
Butterworth Heinemann

Gestión por categorías y trade marketing

Por Morales, Antonio
P. may
NY., 1998.

Marketing para el nuevo milenio

Por Gillafuente, Jaime
Edito. Pirámide
NY., 1997.

Distribución Comercial

Diez De Castro, Juan
McGraw Hill
New York, 1999.

Trade Marketing

Por Doménech Castillo, Joan
Edit. ESIC
Barcelona, 1995.

Category Management

Por NTC BUSINESS

AMA

New York, 1998.

Perceptions of price: An update of the core evidence

Por MONROE, K.

T. Robertson

Glenview, U.K.

Managing Brands

Por HILL, Sam; Lederer, Chris

University of Virginia,

USA, 2000.

Clicks, Bricks and Brands

Por Lindstrom, Martin

AMA

USA, 2000.

How Wal-Mart is destroying America. A to Z

Por Quinn, Bill

Des Moines

USA, 1998.

Up against the Wal-Marts

Por Taylor, Don

AMACON.

Retail Success

Por Whalin, George

University of Maine, USA.

El-Ansary Adel; Marketing Channels

Por Ostern, Louis

P. Hall

1998.



Proveemos a nuestros clientes la capacitación y asesoramiento que les permita identificar, alcanzar y mantener ventajas competitivas sostenibles para sus empresas.

Podemos ayudar a usted y su organización a ampliar sus negocios y a vender más, con mayores márgenes de ganancia y satisfacción de sus clientes.

En cualquier ciudad de América y España, desde programas completos de entrenamiento, hasta seminarios, talleres, workshops y conferencias, nos dará mucho gusto que conversemos sobre cómo ayudaremos a su organización a obtener beneficios inmediatos y sostenidos a largo plazo en la motivación, fidelización y resultados de su capital humano.

Comuníquese ahora con nosotros por cualquiera de estos medios:

- Por teléfono: Tel/fax 0341 493-3504. Si llama desde fuera de Argentina: +54 341 493-3504
- Por e-mail: info@ganaropciones.com.ar
- Desde **www.GanarOpciones.com** usando nuestra página de contacto

Juntos consideraremos distintas opciones de consultoría y capacitación a la medida de las necesidades y metas de su organización.

Estoy a sus órdenes para ayudarle a alcanzar esas metas.

Patricio Peker
Director de GanarOpciones.com

¿Desea comunicarse conmigo? envíe ya un e-mail directo a mi escritorio: ppeker@ganaropciones.com.ar