



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES

**Universidad Nacional de Mar del Plata**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**Tesis de Maestría**  
***MBA en Administración de Negocios***

***“Investigación y propuesta de estrategias de ejecución en  
el punto de venta, para productos de consumo masivo en  
el Canal Hogar, en la ciudad de Mar del Plata”***

Autora: CP/LA Guillermina E. Abad

Mar del Plata

2011



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES

***“Investigación y propuesta de estrategias de ejecución en el punto de venta, para productos de consumo masivo en el Canal Hogar, en la ciudad de Mar del Plata”***

Autora: CP/LA Guillermina E. Abad

Tutor de Tesis: Dr. Rubén R. Rico

## ***RESUMEN***

---

El Marketing, el Merchandising y el Management han sido adaptados al lenguaje y a las necesidades de las pequeñas empresas o comercios. Desde el conocimiento profundo del marketing y del cliente, pasando por dónde ubicar y cómo diseñar el punto de venta, cómo aplicar las técnicas de merchandising para vender y optimizar al máximo el establecimiento, cómo realizar las compras y el almacenamiento, hasta el análisis económico-financiero de la empresa.

La feroz competencia por aumentar la participación de mercado obliga a identificar los nuevos gustos del público y adaptarse de inmediato a ellos. Sólo una empresa dotada de una estructura flexible y un marketing eficaz dispone de la agilidad necesaria para satisfacer puntualmente las exigencias de sus clientes. De esta manera se hace necesario incorporar el marketing para analizar las tendencias del mercado y utilizarlo como elemento básico en la toma de decisiones.

La propuesta del presente trabajo es demostrar que cualquier punto de venta, por más pequeño que este sea, puede aplicar estrategias de ejecución o de marketing para incrementar sus ventas y así mejorar sus ingresos, y no sólo ser un espacio físico en donde las grandes empresas puedan aplicar sus tácticas de comercialización obteniendo de ello un beneficio propio.

## ***ÍNDICE GENERAL***

---

	<b><i>Página</i></b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
I.1 Fundamentación del tema elegido	<b>2</b>
I.2 Objetivos del trabajo de tesis, definición del problema e hipótesis	<b>3</b>
I.3 Planteamiento del Problema	<b>4</b>
I.4 Metodología de desarrollo	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO</b>	<b>7</b>
SECCIÓN I: Estrategias para bienes de consumo masivo	<b>7</b>
II.I.1 La ejecución como eje direccional	<b>11</b>
II.I.2 La calidad como eje direccional	<b>13</b>
II.I.3 El servicio como eje direccional	<b>14</b>
SECCIÓN II: Los Puntos de Venta	<b>16</b>
II.II.1 Clasificación de los puntos de venta	<b>16</b>
II.II.2 Segmentación de los puntos de venta	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA Y DESARROLLO</b>	<b>22</b>
III.1 El marketing mix	<b>22</b>
III.2 La importancia de la exhibición del producto	<b>25</b>
III.3 Disposición de lo productos en el punto de venta	<b>27</b>
III.4 Objetivos de una buena ejecución	<b>29</b>
III.5 El manejo del material POP en el canal Hogar	<b>35</b>
III.6 Negociaciones	<b>40</b>
II.7 Acciones comerciales	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN EN CAMPO</b>	<b>45</b>
SECCIÓN I: Marco de la investigación	<b>45</b>
SECCIÓN II. Desarrollo de la investigación	<b>47</b>
IV.II.1 Pautas Generales	<b>47</b>
IV.II.2 Plan de acción	<b>51</b>
IV.II.3 Seguimiento	<b>52</b>
SECCIÓN III. Verificación de las hipótesis	<b>57</b>
SECCIÓN IV. Resultados	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>77</b>

## ***CAPÍTULO I: MARCO GENERAL***

---

Actualmente el consumidor tiene a su disposición una gran diversidad de productos que le permite comparar y decidir en función a distintos criterios, como por ejemplo, el precio o la calidad. Pero no hablamos sólo de esta diversidad. Día a día vemos que un simple producto se transforma en un producto con múltiples opciones cuando se le presenta la oportunidad de elegir entre más sabores, tamaños o empaques.

Es por ello que la función de las grandes empresas es ofrecerle al consumidor el producto al alcance de sus manos para que sea elegido en una complejidad que tiene a su disposición. Para lograr este objetivo es que se implementan las distintas estrategias en un punto de venta.

El mercado lo podemos estratificar en tres grandes canales: el Canal Hogar, el Refrigerado, y el Canal Supermercados.

En el canal Refrigerado, las posibilidades de ejecución son muy restringidas. Esto se debe a que, en primer lugar, la mayoría de estos puntos de venta son exclusivos, por lo cual el consumidor no tiene opción a elegir entre las diferentes compañías. Se ofrecen determinadas marcas a un determinado precio. Y tampoco se puede exhibir el producto más allá de alguna publicidad con materiales de tipo POP (carteles, luces, servilleteros, mesas y sillas, entre otros) o publicidades de la marca en la carta.

En el canal Supermercados, las posibilidades de ejecución son mucho mayores, ya que en estos puntos de ventas, las compañías ofrecen toda su cartera de productos, con lo cual el consumidor tiene la posibilidad de elegir entre cualquiera de ellas. La ventaja en este canal es que las posibilidades de ejecución están 100% disponibles para todas las empresas que quieran hacerlo. De esta manera se pueden mostrar los productos realizando todo tipo de estrategias.

En un punto intermedio encontramos el Canal Hogar, compuesto en términos generales por autoservicios, almacenes y kioscos. En este canal es donde más

inteligentemente debemos desarrollar las estrategias de ejecución, ya que si bien el consumidor tiene la opción de elegir (a diferencia del refrigerado), las posibilidades de ejecutar son mucho más restringidas que en el Canal Supermercados. Y es este el motivo por el cual me interesa particularmente desarrollar las estrategias en el punto de venta.

### ***1.1 Fundamentación del tema elegido***

Mucho se ha desarrollado sobre estrategias de Marketing y “las 4 p” que Kotler, a mediados de la década del ‘60, ha expuesto sobre el precio, producto, promoción y plaza y que muchos han utilizado como “biblia” para aplicar en el mercado (aunque alguna bibliografía lo define al profesor E. Jerome McCarthy como creador de las 4 P’s). Pero no debemos perder de vista las situaciones particulares que cada canal presenta y que deben ser tenidas en cuenta al momento de ofrecerle el producto al consumidor.

Kotler, como padre del marketing moderno, es uno de los grandes íconos en lo que ha bibliografía de marketing se refiere y no podemos dejar de lado sus ideas ya que ha sido el punto de partida para la aplicación del marketing. A partir de ello vamos a ampliar cada una de las estrategias para demostrar cómo podrían implementarse y qué opciones diferenciales debemos presentar para que nuestro producto sea elegido.

Pero no solamente las estrategias deben ser aplicadas. Necesitan también medirse para luego controlarlas mediante un seguimiento periódico y así implementar las correcciones en caso de que sea necesario. Para ello vamos a estudiar lo que nos ofrece la Consultora Nielsen, una consultora de nivel internacional que permite cuantificar las estrategias para poder verificar crecimientos y comparaciones respecto de las restantes marcas/compañías. De esta manera podemos tener unidades de medida comerciales, a lo cual le vamos a incorporar algunos conceptos de economía para poder analizar la rentabilidad del negocio, que es en definitiva lo que todo dueño busca; tanto de las grandes compañías como los pequeños comerciantes.

## ***1.2 Objetivos del trabajo de tesis, definición del problema e hipótesis***

### ***Objetivo General***

***Demostrar empíricamente que el comerciante puede asociarse con el fabricante, generando un incremento en la rentabilidad de ambos, a través de la aplicación de estrategias de ejecución en el punto de venta.***

El Objetivo General de la investigación encierra la demostración de la importancia y beneficios que aporta la aplicación de las distintas estrategias de marketing; y cómo se pueden aplicar a cualquier punto de venta por más pequeño que este sea. Me interesa demostrar cómo se puede ser socio del negocio, ya que la suma de las rentabilidades de cada punto de venta es la rentabilidad de las grandes empresas.

La característica del comerciante es pensar “en pequeño”, es decir, pensar en el día a día, ganar el peso que le permitirá pagar las cuentas y si logra ganar “algo más” mejor. Pero si comprendemos que se pueden aplicar estrategias a corto, mediano y largo plazo en un punto de venta, “asociándonos” con las grandes compañías, podremos gestionar los negocios y hacerlos más rentables.

### ***Objetivos Específicos***

- i.*** Definir y establecer estrategias de ejecución.
- ii.*** Identificar aquellas que generan incremento en la rentabilidad.
- iii.*** Compararlas para saber cuáles aplicar, dónde y en qué momento de manera tal de cumplir con el objetivo deseado.
- iv.*** Analizar el comportamiento social del comerciante frente a las grandes empresas.
- v.*** Definir el impacto que genera la aplicación de las estrategias en el fabricante y en el comerciante.
- vi.*** Comprobar los beneficios que obtiene cada parte con la aplicación de dichas estrategias.

Al final del desarrollo de esta tesis, buscaré identificar cuáles son aquellas actividades de ejecución que podemos implementar en cada negocio y que genere un incremento en las ventas, ya sea a través del precio o a través de la distribución. Esto dependerá de cada caso en particular y es lo que vamos a estudiar más adelante. Pero lo que nos debe permitir este trabajo es distinguir las oportunidades del comercio y ahí conocer de qué herramientas disponemos para aplicar específicamente.

### ***1.3 Planteamiento del Problema***

El problema planteado aquí entonces es tener la capacidad de identificar el potencial del punto de venta para poder implementar técnicas de ejecución que permitan incrementar las ventas generando mayor rentabilidad.

Esto significa que deberíamos poder responder a preguntas del tipo:

- Este punto de venta es rentable?
- Puedo asociarme para mantener una relación ganar-ganar?
- Si incremento la rotación de mis productos, se generan mayores ventas?
- Qué estrategia de precio debería aplicar en este punto de venta para mejorar el margen?
- La exhibición adicional de los productos, estimula las compras por impulso del consumidor?

A fin de responder los interrogantes anteriormente expuestos, se presentan las siguientes *hipótesis*:

[H1]: “Aplicando estrategias de ejecución en un punto de venta, generamos un incremento en la rentabilidad del negocio, con la obtención de beneficios tanto para el fabricante como para el comerciante.”

[H2]: “Las estrategias de ejecución permiten incrementar la rentabilidad del negocio para el fabricante, en donde el punto de venta ni gana ni pierde.”

[H1]: Esta hipótesis asevera la posibilidad de que ambos participantes de la negociación, tanto el fabricante como el comerciante, obtengan un incremento en su rentabilidad si se asocian de manera tal de trabajar en forma conjunta. Es decir que pasan a ser socios. Cómo es esto? El fabricante le ofrece todo su conocimiento sobre técnicas de ejecución y el comerciante aporta lo suyo a través de la puesta en práctica de dichas técnicas. De esta manera, mientras uno aporta la sabiduría de cómo hacer las cosas, el otro acompaña haciéndolas y permitiendo que el fabricante, en cierta forma, “se entrometa en su negocio”.

[H2]: Esta hipótesis plantea que las estrategias de ejecución llevadas a cabo en un punto de venta no son ni dejan de ser beneficiosas para el comerciante, ya que el único que obtiene un incremento en su rentabilidad es el fabricante, con lo cual no pasan a ser socios, sino que simplemente el comerciante queda a disposición de quien se supone que tiene mayor poder de negociación que es el fabricante de productos de consumo masivo, a quien un punto de venta que no le compre no le modificaría sus ganancias netas al final del año. Esto se traduce en que el fabricante tenga el derecho a ejecutar todas sus estrategias, y el comerciante no obtenga un beneficio con dicha ejecución.

La diferencia entre una y otra hipótesis está en que sean o no socios del negocio, generando rentabilidad sólo para uno o incrementando la rentabilidad para ambos.

#### ***1.4 Metodología de desarrollo***

A lo largo del presente trabajo voy a ir desarrollando las distintas estrategias posibles de implementar para ejecutar en un punto de venta, deteniéndome en la explicación de los conceptos más importantes, ya que es la única manera de poder comprender y entender la aplicación de las mismas.

Las fuentes de información no sólo serán los libros especializados en los temas sobre los que abordaré, sino también conocimientos personales que he ido incorporando

en mis tres años como analista de ventas en una empresa de consumo masivo, donde actualmente sigo trabajando.

También exploraré en artículos periodísticos y páginas de Internet de consultoras que exponen interesantes puntos de vista respecto de cada tema, ya que también están viciados (positivamente) de opiniones personales y experiencias profesionales; lo cual aporta un tinte diferente a la teoría que podemos extraer de los libros.

Es importante tener en cuenta que la teoría es la base para luego aplicarla en el campo, adaptada a la realidad y circunstancias del momento. Con lo cual la flexibilidad y creatividad son dos características que se deben desarrollar para poder llevar estas estrategias a la realidad de cada momento.

Finalmente, para poder corroborar las hipótesis planteadas realizaré una investigación de campo exploratoria, en la cual, a través de la implementación de las estrategias mencionadas oportunamente, podré concluir cuál de ellas se verifica en la realidad y con sustento en la teoría.

## ***CAPÍTULO II: MARCO TEORICO***

---

### ***SECCIÓN I. Estrategias para bienes de consumo masivo***

La industria ya ha aprovechado la mayoría de los beneficios generados por las mejoras en productividad y la concentración en sus marcas principales. Mientras tanto, su dinámica está cambiando.

A simple vista, la estrategia con que las compañías líderes en bienes de consumo masivo han enfrentado la feroz competencia existente los últimos diez años, pareciera ser lo suficientemente robusta como para sostenerlas durante diez años más. De hecho, en una industria atrapada entre consumidores sensibles a los precios algunos de los desafíos claves se mantienen.

En la década de los '90, los ejecutivos del sector desarrollaron estrategias sorprendentemente similares para enfrentar estos temas: se concentraron rigurosamente en las marcas más fuertes y buscaron mayores utilidades aumentando la productividad. Los resultados sorprendieron a aquellos que pronosticaron la desaparición de las marcas y la rápida consolidación del sector. Una revista de negocios escribió, "Muchas marcas morirán o nunca volverán a ser tan rentables"<sup>1</sup>. Sin embargo, los pesimistas estaban equivocados. Cualquier persona que haya invertido anualmente desde 1993 en las 50 compañías más importantes de bienes de consumo masivo (excluyendo a las tabacaleras, cuyas acciones se vieron afectadas por numerosas demandas legales) recibió una rentabilidad del 12 por ciento anual durante 10 años, resultados que superan el rendimiento de casi todos los sectores industriales. Ocho de las diez compañías más importantes de 1993 (rankeadas según sus ventas) seguían dentro de la lista de empresas líderes en el 2004, más o menos en el mismo orden.

Sin embargo, la estrategia que funcionó tan bien puede estar agotándose. Una sucesión de hechos que han afectado los márgenes de utilidad de las grandes compañías de bienes de consumo masivo indica que la dinámica del sector podría estar cambiando

---

<sup>1</sup> "Brands lose shelf space", Economist, 5 de Junio de 1993

radicalmente. La aparición de tiendas de descuento y la proliferación de las marcas propias están ejerciendo una mayor presión sobre el precio de los productos de marca. Las compañías parecen haber ya obtenido gran parte del beneficio financiero de la reestructuración de sus portafolios y de su concentración en las marcas principales. Ahora también buscan reducir su gasto en el mercado, intentando mantenerlo para no perder la venta creciente generada desde hace más de una década.

Para enfrentar los desafíos de los últimos 10 años, todas las grandes compañías de bienes de consumo masivo eligieron la misma estrategia. Comenzaron por rearmar sus portafolios de productos a través de fusiones y adquisiciones con el objeto de convertirse en líderes globales sólo en algunas categorías. Danone, un caso extremo, pasó de gestionar una docena de categorías a tres en unos pocos años. Quilmes y Brahma se han fusionado, para actualmente ser parte del holding belga.

Luego, la mayoría de las compañías se concentraron en sus marcas principales, hacia donde focalizaron sus recursos y estrategias de marketing. Después, con el fin de reducir costos y financiar el crecimiento, casi todas las compañías de la industria buscaron mejoras en la productividad. Se lograron grandes ahorros a través de cadenas de abastecimiento centralizadas y realizando las compras a nivel global. Sin embargo, el cierre de plantas fue el signo más visible de su necesidad de mayores niveles de productividad: Nestlé y Unilever cerraron, cada una, más de cien puntos de fabricación en los últimos años. Otras intentan realizar un benchmarking con empresas que utilizan menores recursos y aún obtienen rentabilidad. Por ejemplo, la reestructuración del organigrama a través de la unión de sectores o la formación de nuevos reduciendo el personal a cargo de los mismos.

Para muchas compañías, esta estrategia generó un círculo virtuoso. Los aumentos en productividad financiaron inversiones en marketing e innovación de productos. Las marcas ganaron participación de mercado y se expandieron internacionalmente. El crecimiento de estas marcas generó mayor productividad con nuevas economías de escala para las compañías. Contrario a lo que comúnmente se cree, no fue necesario adoptar una estrategia creativa y única para ganar; compañías de

diferentes tamaños aplicaron exitosamente este mismo enfoque. La clave estuvo en cuán bien y rápido se ejecutara.

Los resultados fueron impresionantes. Un índice compuesto por las 50 compañías de bienes de consumo masivo más importantes, excluyendo a las tabacaleras tal como mencionara anteriormente, muestra que durante la última década, los márgenes brutos mejoraron, en promedio, cinco puntos porcentuales y las utilidades antes de intereses, impuestos y amortizaciones (EBITA) en cuatro puntos porcentuales. Sin embargo, esta estrategia tiene sus puntos débiles.

Primero, está resultando muy difícil promover este círculo virtuoso más allá de la reestructuración del portafolio y de las marcas principales. Las adquisiciones compensaron la falta de crecimiento orgánico y ayudaron a elevar los márgenes mientras las compañías cosecharon los beneficios de las sinergias post fusiones.

Pero fueron costosas: el retorno sobre el capital para toda la industria se ha mantenido estancado desde 1998, debido a que las amortizaciones de miles de millones de dólares en intangibles y derechos de llave absorbidas de esas adquisiciones tuvieron demasiado peso en los balances corporativos.

Otra preocupación es que los ahorros más fáciles de generar provenientes de compras, logística y producción ya han sido capitalizados. La decisión de centralizar las compras, por ejemplo, generó cuantiosos ahorros, pero esto sólo se puede hacer una vez, al igual que reducción de personal.

Es por ello que las compañías más grandes siguen tratando de descubrir cómo obtener algún tipo de ventaja competitiva de su escala global y amplio alcance. “El desempeño económico y financiero agregado de pesos pesados de la industria como Kraft, Nestlé, Procter & Gamble y Unilever, por ejemplo, no ha tenido diferencias marcadas con aquella de los líderes de categorías, que compiten en un rango más concentrado de productos. Podemos imaginar dos escenarios. Uno es que la determinación, la rápida respuesta a las necesidades de los consumidores y la habilidad

para moverse con velocidad sigan ayudando a los líderes de categorías a alcanzar o superar el desempeño de los gigantes. Algunos de estos líderes seguirán consolidando categorías fragmentadas, una tendencia que ya ha empezado a afectar a categorías tales como la cerveza y algunos segmentos del cuidado personal. Otros pocos, en un intento por defender su independencia, podrían unir fuerzas en fusiones con pares, evitando de esta manera los costos de las adquisiciones que han afectado el desempeño del sector en el pasado. Otros buscarán defender su independencia mediante alianzas y Joint ventures en busca de nuevos caminos de crecimiento (tal como lo hicieron PepsiCo y Unilever para las bebidas basadas en té). Finalmente, surgirán nuevos líderes de categorías mientras los pesos pesados continúen eliminando algunas de sus categorías o se dividan en varias compañías.”<sup>2</sup>

Ahora lo que vemos es que las compañías deben acelerar la construcción de habilidades en sus procesos principales, porque la ejecución del día a día, es –y será- un importante factor de éxito. También deberán:

- servir mejor los mercados “emergentes”,
- responder al mayor énfasis en “valor” en los países desarrollados,
- y cosechar los beneficios de escala y diversificación.

Asimismo no deben dejar de buscar la *excelencia*, que tal como lo mencionan Peters y Waterman, “es no cesar de innovar”.

A continuación se transcriben las ocho características o atributos de las compañías excelentes que mencionan dichos autores:

- Predisposición a la acción: acción ante todo. No se paralizan por el análisis.
- Acercamiento al cliente: aprenden de ellos. Ofrecen calidad, servicio y confianza.
- Autonomía y Espíritu Empresarial: muchos conductores y muchos innovadores a todo nivel en la organizacional.
- Productividad por el personal: los empleados son la fuente principal de la calidad y de la productividad.

---

<sup>2</sup> Revista “Estrategias”; Edición Nro. 192; Marzo 2010.

- Movilización alrededor de un valor clave: su realización.
- Dedicarse a lo que saben hacer.
- Estructura simple y poco personal.
- Flexibilidad y rigor simultáneos: centralizadas y descentralizadas a la vez. Centralizadas en lo que toca a valores fundamentales y descentralizadas en lo que toca a autonomía de equipos de desarrollo de productos y talleres.

“Aunque todo el mundo puede estar de acuerdo en estas características, pocas empresas realmente las ponen en práctica, y la diferencia está en la intensidad misma con que las aplican. Esa intensidad se palpa en el lenguaje mismo que se usa cuando se habla de las personas. Amor al cliente y al producto.

No todos los ocho atributos están presentes en una compañía excelente de igual forma y magnitud, pero en cada caso, hay uno que se destaca claramente.”<sup>3</sup>

### ***II.1.1 La ejecución como eje direccional***

La disciplina en la ejecución no es un concepto nuevo, sin embargo sigue siendo una prioridad importante, a pesar de la probabilidad de rendimientos decrecientes. El punto importante es que todavía existen grandes diferencias en el desempeño de las compañías; en otras palabras, se pueden construir y explotar capacidades superiores. En los próximos años, el éxito requerirá capacidades cada vez más entrenadas en las cuatro áreas principales que sostienen a las compañías de bienes de consumo masivo: posicionamiento de marca, ventas, innovación y cadena de abastecimiento. El desempeño promedio y las mejores prácticas han evolucionado positivamente en cada una de estas áreas al ser comparados con los datos de hace una década atrás.

Un marketing efectivo sigue siendo una importante fuente de ganancias para las compañías de bienes de consumo masivo; la mayoría, por ejemplo, sigue peleando por maximizar los beneficios de la inversión en el canal: el dinero que se da a los minoristas

---

<sup>3</sup> Peters y Waterman (1995) “En búsqueda de la excelencia”; Décima Edición; Ed. Norma.

para promover las ventas. Teniendo en cuenta las grandes sumas de dinero que estas compañías invierten en marketing y la menor productividad de la publicidad tradicional en muchos mercados, los gerentes tienen cada vez mayor presión para asignar inteligentemente sus recursos no solamente en las marcas, sino también en las herramientas de marketing y los segmentos de consumidores. En ventas, saber manejar la relación con los minoristas y la relación de éstos con los consumidores será particularmente importante para las grandes compañías multi-categorías, que querrán aprovechar las economías de escala.

Algunas compañías líderes también tratarán de hacer más eficiente su cadena de abastecimiento, externalizando algunas de sus operaciones, usando nuevas tecnologías o rediseñando procesos para reducir las pérdidas y la variabilidad, tal como ya lo hicieran empresas productivas en otras industrias.

Como conclusión no hay que perder de vista que la ejecución se mejora actuando sobre el Marketing/Ventas. La declinación en la productividad de la publicidad tradicional hará presión para que se apliquen los recursos en forma más inteligente: nuevos medios de comunicación, nuevas herramientas de Marketing y desarrollo de nuevos segmentos de consumidores.

En ventas, deberán seguir tratando de maximizar el gasto en el trade (el dinero dado a los clientes) para que promuevan las ventas.

El manejo de la relación con las cadenas y las interfases con ellos, serán importantes para las compañías multi-categorías que buscan las ventajas de escala y de diversificación.

En cuanto a la innovación, las compañías de consumo masivo más exitosas, serán las que traten las innovaciones como un desafío Estratégico y Organizacional:

- esforzándose especialmente en no hacer distinciones entre ideas creadas en la empresa y las externas (obtenidas por adquisiciones o acuerdos),
- y adaptando los acercamientos según los distintos tipos de innovación.

### ***II.1.2 La calidad como eje direccional***

Atender a consumidores conscientes de la calidad en los mercados maduros es cada vez más necesario. Esta noción puede parecer contraria al sentido común, ya que muchas compañías se han concentrado en introducir costosas innovaciones en el estrato “premium” de sus mercados. Sin embargo, aunque este segmento premium esté creciendo en muchas categorías, el cambio hacia la calidad es una tendencia más importante aún entre aquellas compañías que se concentran en el mercado masivo. Refugiarse en un reducido segmento premium puede tener sentido en categorías como el vodka, pero será un fracaso en el caso de los productos de limpieza para el hogar.

El crecimiento de las tiendas de descuento ha acelerado la tendencia hacia la oferta de productos con marcas propias y ha dividido a las compañías en dos bandos. Unos pocos de la línea dura siguen fabricando y comercializando solamente productos de marca y despliegan sus mejores esfuerzos de marketing y ventas para defender su porción en el extremo más bajo del mercado. Muchos otros fabricantes proveen a las cadenas minoristas con productos de marca propia, al menos para algunas categorías.

Para decidir qué enfoque tomar, las compañías deben evaluar sus fortalezas y debilidades. Aquellas cuyas marcas están bajo un segundo o tercer lugar en términos de participación de mercado y no ocupan un nicho claramente definido pueden encontrar en la fabricación de productos de marca propia una opción más que atractiva. Lo mismo sucede en el caso de aquellas compañías que no puedan mantener los gastos en publicidad e investigación y desarrollo necesarios para mantener sus marcas en los primeros lugares. Sin embargo, subestimar los riesgos puede ser peligroso: el proveer de marcas propias ya no es un deporte amateur.

Las habilidades requeridas para distinguirse en este negocio son diferentes a las del know-how esencial de un proveedor de productos de marca, no sólo en la fabricación sino también en el desarrollo de productos, logística y ventas. La decisión de desarrollar estas nuevas capacidades debe ser consciente y estratégica, no una simple ocurrencia.

### ***II.1.3 El servicio como eje direccional***

Moverse hacia los servicios es un desafío. Requiere nuevas habilidades y se corre el riesgo de dañar a las marcas principales al llevarlas a un terreno difícil de controlar. Más aún, durante la fase inicial de crecimiento, la rentabilidad es insignificante si se compara con la de los negocios principales. Sin embargo, mientras los consumidores en todas partes exijan más servicios, siempre existirán compañías que encontrarán la manera de proveerlos. En principio, cualquier corporación, ya sea grande o pequeña, podría ingresar en esta nueva área, pero la admisión es costosa: no sólo se necesita creatividad para inventar conceptos atractivos sino también decisión para llevarlos a cabo.

Algunas compañías podrían obtener ventajas si se concentraran en categorías de productos olvidadas por los operadores globales, como por ejemplo los productos alimenticios tradicionales y los alimentos enlatados. Mientras las empresas multinacionales se mantuvieron ocupadas en consolidaciones, una nueva generación de actores en el sector de bienes de consumo masivo ha ganado terreno paulatinamente: sociedades privadas que adquirieron negocios locales en categorías que las multinacionales desechaban o ignoraban.

Su fórmula es conocida: adquirir un negocio auto sustentable, tanto de accionistas independientes como de multinacionales renovando sus portafolios, incorporar respaldo financiero consistente con el flujo de caja esperado y darle a la gerencia los incentivos y la autoridad necesaria para mejorar el desempeño de la adquisición. Después de pasar un par de años fortaleciéndolos, los venden a algún inversionista, a otra compañía de acciones privadas o al público mediante oferta de acciones. A las compañías más grandes del sector les será difícil jugar este juego: después de todo, se han pasado la última década deshaciéndose de las marcas pequeñas y no les resultará fácil explicárselo a los inversionistas.

Sin embargo, para algunas compañías medianas de bienes de consumo masivo, ésta podría ser una estrategia viable. Tienen pocas esperanzas de convertirse en líderes

globales de categorías porque carecen de las marcas, la capacidad comercial y, a veces, de los recursos financieros. En vez de copiar a los gigantes globales, podrían adoptar una lógica y un modelo organizacional diferente, inspirándose en estas pequeñas firmas de capitales privados.

La creciente competencia en precios indica que el ritmo de los cambios en la industria de los bienes de consumo masivo tenderá a acelerarse. Las compañías en mejor posición para prosperar serán aquellas que estén preparadas para tomar la ruta del crecimiento hacia nuevas áreas.

## **SECCIÓN II: Los Puntos de Venta**

### **II.II.1 Clasificación de los puntos de venta <sup>4</sup>**

Los Puntos de Venta -en adelante “PDV”- tienen características propias que permiten clasificarlos a fin de facilitar el manejo de información, la forma de gestionarlos, el material POP necesario y el nivel de servicio más conveniente. Para ello, y a fin de gestionar con criterio uniforme, se ha definido una clasificación de los Puntos de Venta homogénea.

La primera clasificación de Puntos de Venta es por lo que se denomina “Mercado”:

- **Mercado Hogar:** son los comercios en los que se venden los productos para consumo posterior fuera del local.
- **Mercado Refrigerado:** Son los comercios en donde se vende el producto para su consumo en el momento y lugar de la adquisición, en general enfriado. También se denomina mercado “on premise”.

Dentro de cada uno de estos mercados existe una apertura mayor, teniendo en cuenta los tipos de negocios y la dinámica que en cada uno de ellos se desarrolla. Dentro de cada mercado se clasifican por “Canal y Sub Canal” agrupando así los Puntos de Venta de características similares.

Cada Canal tiene particularidades que determinan la mejor forma de gestionarlo para lograr la *mejor Ejecución en el Punto de Venta*. Esto implica la realización de tareas durante la visita del preventista, el direccionamiento de productos y calibres, la asignación de recursos y material de merchandising.

---

<sup>4</sup> Información brindada de manera confidencial por Nielsen a la empresa en la que trabajo actualmente. Noviembre, 2010.

***Mercado Hogar:***

Canal	Sub Canal
<i>Tradicional</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Almacén / Despensa / Rotisería</li><li>• Otros (Carnicería, Verdulería, Panadería)</li></ul>
<i>Kioscos / Maxikioscos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kioscos</li><li>• Maxikioscos</li><li>• Kiosco bar</li></ul>
<i>Autoservicios</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoservicios</li></ul>
<i>Supermercados</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hipermercados</li><li>• Supermercados</li><li>• Hard Discount</li></ul>

***Mercado Refrigerado:***

Canal	Sub Canal
<i>Bar / Restaurant</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bar / Restaurant</li><li>• Confeitería</li><li>• Fast Food</li><li>• Shopping</li><li>• Parrilla</li><li>• Pizzería</li><li>• Cervecería</li></ul>
<i>Disco</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disco</li><li>• Disco Pub</li></ul>
<i>Instituciones</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hotel</li><li>• Hospital</li><li>• Escuela</li><li>• Club / Gimnasio</li><li>• Cine</li><li>• Teatro</li><li>• Empresa</li></ul>
<i>Petróleo</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estaciones de servicio</li></ul>

## **II.II.2 Segmentación de los puntos de venta**

### ***Mercado Hogar***

Son aquellos PDV's en los que se compran los productos para ser consumidos en el hogar o en un sitio distinto al lugar de compra.

#### **Características del Canal Tradicional: Almacén / Despensa**

- Compra planificada
- Pocos clientes pero regulares
- Mayor margen
- Alta frecuencia de visita del consumidor
- Pago en efectivo
- Atención Personalizada
- Venta de productos de primera necesidad
- Negocio pequeño y familiar
- Cercanía
- Menor amplitud horaria
- Poca capacidad de frío
- Poco capital de trabajo
- Limitada capacidad de exhibición
- Baja diversidad de productos (marcas / empaques)



#### **Canal Kioscos / MaxiKioscos: Kioscos**

- Clientes al paso
- Pago en efectivo
- Atención personalizada
- Atención por ventana o anexado a otro comercio
- Venta de golosinas, cigarrillos y bebidas frías
- Baja diversidad de productos
- Sin acceso al PDV
- Espacio limitado

### **MaxiKioscos / Drugstore**

- Clientes al paso
- Pago en efectivo
- Exhibición de productos (Self Service)
- Disponibilidad de bebida fría
- Mayor superficie y diversidad de productos que el kiosco
- Posibilidad de acceso al PDV
- Amplitud horaria
- Pequeño salón de ventas

### **Kiosco Bar**

- Clientes regulares
- Pago en efectivo
- Se trabaja mucho los fines de semana (viernes y sábado)
- Espacio para consumir bebidas y alimentos en el PDV
- Disponibilidad de bebida fría y comidas rápidas
- Amplitud horaria
- Pequeño salón de ventas con barra y/o mesas y sillas

### **Canal Autoservicios**

- El consumidor se sirve por sí mismo
- Cercanía / Clientes regulares
- Menos de 4 cajas
- Productos ubicados por sectores / góndola
- Diversidad de categorías (carnicería / verdulería / A&B)
- Variedad de productos (marcas / empaques)
- Amplitud de horario de atención
- Disponibilidad de varios equipos de frío
- Espacio reducido para exhibiciones especiales



Los PDV del Mercado Hogar pueden segmentarse en tres niveles según el volumen de venta. Esto permite asignar prioridades respecto del tipo de identificación, frecuencia de visita, asignación del material POP, entre otros.

Si se efectúa un ranking de clientes ordenando de mayor a menor según volumen de venta, los distintos niveles se determinan del siguiente modo:

- **Nivel A:** los primeros PDV, cuya sumatoria acumulada de volumen de venta representa el 60% del volumen total de la cartera de clientes. Estadísticamente el 60% del volumen se concentra aproximadamente en el 20% de los Puntos de Venta.
- **Nivel B:** los Puntos de Venta que representan el siguiente 30% del volumen, lo que implica alcanzar, junto con los PDV del Nivel A, el 90% del total de volumen de venta.
- **Nivel C:** representan el último 10 % del volumen de venta.

Un número acotado de clientes concentra un gran volumen de ventas (lo que comúnmente conocemos como “Pareto”). Por eso es importante realizar un seguimiento especial de la evolución de sus ventas, sus posibles necesidades y el nivel de satisfacción con el servicio.

### ***Mercado Refrigerado***

En este mercado los Puntos de Venta pueden segmentarse como “Top” o “Regulares”, teniendo en cuenta los siguientes atributos:

1. **Imagen:** deben ser Puntos de Venta de relevancia y por el tipo de gente que convocan, ser referentes de la zona. Deben ser destacados, generadores de imagen y de primer nivel.
2. **Volumen de venta:** el Punto de Venta debe representar un volumen significativo para la distribución.
3. **Ubicación:** es necesario analizar si los locales se encuentran en avenidas o calles muy transitadas, esquinas importantes, zonas de imagen, dentro de centros

comerciales o de esparcimiento con gran afluencia de público o puntos de atracción turística.

4. **Presión de la competencia:** se deberá tener en cuenta cuáles son las acciones que realiza la competencia en la zona de influencia del Punto de Venta.

Es decir que, para ser Top, es condición necesaria que se cumplan los atributos de imagen o volumen de venta.

Los Puntos de Venta que no cumplan con estas condiciones, son considerados Regulares y se clasifican por volumen de venta. A ellos se les da el mismo tratamiento que para los Puntos de Venta del Mercado Hogar, es decir se agrupan en niveles A, B o C.

La segmentación de Puntos de Venta es un factor a considerar en el momento de definir el nivel de servicio y foco de gestión. Tanto los Puntos de Venta “A” como los Refrigerados Top deben tener un servicio y atención diferencial ya que son generadores de volumen e imagen, y referencia para el resto del mercado.

No podemos dejar de mencionar, un canal que por sus características se estudia por separado, pero no por ello menos importante. Es el **“Canal Supermercados”**. En este canal, el cliente tiene la oportunidad de seleccionar con más detenimiento el producto y se explotan a mayor escala las compras por impulso. Por su magnitud, tienen la capacidad de ofrecer beneficios adicionales a través de medios de pago, ofertas y descuentos, a los cuales no pueden acceder los canales del Mercado Hogar. Por otro lado, y a diferencia del Mercado Hogar, la exhibición de los productos de una compañía son absolutos, ya que, debido al espacio disponible, se pueden ofrecer todos los productos de una marca realizando el 100% de las ejecuciones deseadas en el PDV.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA Y DESARROLLO**

---

### **III.1 El marketing mix**

En 1967, Philip Kotler, definió el célebre modelo de las 4 P: producto, precio, plaza y promoción. En este enfoque, una estrategia de posicionamiento debía encontrar respuestas a cuatro interrogantes clave: ¿qué producto lanzaré? ¿A qué precio? ¿En qué mercado? ¿Con qué comunicación?

A esto se le llama “Marketing Mix”. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

La gente a menudo se confunde entre la comercialización de un producto y la venta de un producto. Marketing se ocupa de comprender, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes, de tal modo que se logre un beneficio para la organización. Cuando realizamos un estudio de mercado lo que buscamos es saber lo que quieren los clientes. A partir de ello, volcamos las conclusiones a través de una reunión de necesidades de los clientes que consiste en aplicar lo que llamamos marketing mix, es decir, ofrecer el producto adecuado, al precio adecuado, a través del derecho de distribución de canales (lugar) y apoyado por las más adecuadas actividades de promoción y publicidad.

Pero, tal como lo menciona Kotler, “los hombres de marketing no deben considerar fijos el producto y el precio y deben tener en cuenta la influencia de variables que no son de marketing y pueden permitir a la empresa reducir costes y realizar productos de mayor calidad.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Kotler, P y Kevin Lane Keller (1996) “Dirección de Marketing”.

## **1. Producto**

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

- La cartera de productos
- La diferenciación de productos
- La marca
- La presentación

## **2. Precio**

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Constituye el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, costes. Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos de producción, distribución
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

## **3. Distribución (ó Plaza)**

Es el elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Cuatro elementos configuran la política de distribución:

- i. *Canales de distribución.* Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- ii. *Planificación de la distribución.* La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
- iii. *Distribución física.* Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
- iv. *Merchandising.* Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

#### **4. Comunicación**

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

Los objetivos principales de la comunicación son:

- comunicar las características del producto.
- comunicar los beneficios del producto.
- que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación es sólo publicidad.

Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El marketing directo.

Como conclusión:

***Todos los elementos del mix son igual de importante: deben ser coherentes con los objetivos establecidos y tener coherencia entre ellos.***

En el presente trabajo vamos a desarrollar dos niveles de estrategias que permiten una ejecución en el punto de venta con la finalidad de incrementar las ventas.

Por un lado vamos a analizar la **estrategia de exhibición**, a través de la cual se ofrecen los productos de manera tal que se vendan a través de su disposición, ubicación, calidad, y demás herramientas que veremos puntualmente.

Por el otro, el fabricante posee otra serie de instrumentos que tienen que ver con las **negociaciones y acciones comerciales** que se implementan de manera distintiva en función del objetivo deseado, pero siempre con la finalidad de aumentar la rentabilidad del comerciante y del fabricante.

### ***III.2 La importancia de la exhibición del producto***

El **Merchandising** es la parte del marketing mix de una empresa que tiene por objeto aumentar la rentabilidad del producto en el punto de venta, en base a un conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo, tanto en compras planificadas, como en las que se realizan por impulso.

Para alcanzar la rentabilidad que la empresa persigue se debe desarrollar una estrategia bien estructurada. En este contexto, el merchandising es una herramienta que utilizamos como parte de nuestro marketing mix, al igual que contar con un producto

competitivo, una política de precios atractiva o una estrategia coherente de comunicación y promoción.

### **Beneficios que ofrece el Merchandising:**

- Cambio del concepto de despachar productos por vender.
- Reducción del tiempo de compra.
- Conversión de zonas frías en lugares con vida.
- Potenciación de la rotación de productos.
- Sustitución de la presencia pasiva por una presencia activa.
- Aprovechamiento al máximo del punto de venta, pues el producto sale al encuentro del comprador, el comprador se encuentra a gusto en el punto de venta, el ambiente, la comodidad al elegir los productos, la decoración del punto de venta, el servicio en general que recibe, potencia los productos imán del punto de venta (aquellos que por sus características peculiares tienen difícil rotación, pero que nos interesa su venta).
- Permite crear y coordinar una adecuada comunicación integral en el punto de venta.

### **Puntos de vista**

Al inicio de este proyecto mencionamos la importancia de que la compañía y el comerciante trabajen en forma conjunta como “socios”, ya que la rentabilidad del PDV es la rentabilidad de la empresa. Por ello es fundamental que se comprenda la importancia de esta herramienta desde ambas posiciones:

- **Como fabricante:** es el conjunto de actividades promocionales realizadas a nivel del cliente con objeto de incrementar al máximo la atracción del producto.
- **Como comerciante:** es el conjunto de métodos utilizados para maximizar la rentabilidad del establecimiento.

*Si el comerciante logra comprender que mediante la ejecución, aumenta la rotación del producto generando mayores ventas, y como consecuencia mayores ingresos, esta “sociedad” seguramente se potencia obteniendo los mejores resultados.*

La función de la ejecución en el PDV es capturar y mantener la atención del consumidor para influenciar en su decisión que podemos dividir en dos: primero la elección del PDV al que va a ingresar (identificación externa) y, una vez adentro, qué marca elegir (experiencia interna). Debemos convertirnos en los socios preferidos tanto para el PDV como para el consumidor, a través de nuestras marcas y servicios.

### ***III.3 Disposición de lo productos en el punto de venta***

En todos los PDV's existen “zonas” que por sus características se prestan para lograr una mejor o peor rotación del producto. A estas zonas se las denomina ***Puntos Calientes ó Puntos Fríos***, respectivamente. En los primeros, se encuentran los espacios de gran atracción y alto nivel de tránsito, como el pasillo central o la entrada. Por el contrario en las zonas frías, su flujo es limitado.

El responsable del punto de venta deberá ser muy observador y fijar la ubicación de los productos de acuerdo a las características de los mismos, al espacio físico y a las preferencias de los clientes del establecimiento.

#### **Puntos Calientes**

Son zonas de alto tránsito, de tráfico obligatorio, de alta visibilidad o de espera.

Los puntos calientes más importantes son:

- Entrada al punto de venta (pero no los primeros metros).
- Primer pasillo y pasillo central.
- Zona de productos básicos y de primera necesidad.
- Zona de cajas.
- Zona de perecederos.
- Zona de mostrador y detrás de mostrador.

Los puntos calientes pueden ser **móviles**, dados por la exhibición adicional, como por ejemplo una isla, ó **fijos**, dados por la infraestructura del punto de venta y/o el lay out del mismo.

### **Puntos Fríos**

Son aquellas zonas del PDV en las que los productos tienen baja posibilidad de rotación.

Los puntos fríos más importantes son:

- El primer metro de entrada del PDV (el cliente no se detiene).
- Pasillos cortados.
- Zonas bajo escaleras.
- Lugares sucios.
- Depósitos (el producto en depósito no se vende)

Para colocar los productos en el punto de venta se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Productos de atracción:** Son los más vendidos, deben colocarse distantes para que el cliente recorra la mayor superficie del establecimiento posible.
- **Productos de compra racional o irracional:** Los de compra impulsiva es mejor situarlos en cajas, mientras que los de compra más reflexiva (electrodomésticos, por ejemplo) necesitan una zona sin agobios y amplia.
- **Complementariedad:** Hay que situar productos y secciones de manera que se complementen. Por ejemplo, los aparatos con batería cerca de las pilas.
- **Manipulación de los productos:** Los productos especiales tales como los pesados o voluminosos requieren una colocación que favorezca la comodidad del establecimiento y del consumidor.
- **Conservación de los productos:** Las secciones de productos frescos deben situarse en las proximidades de la sala de desarme y limpieza de productos.
- **El itinerario:** depende de cuatro factores:
  - Cajas y puerta de entrada.

- Disposición del mobiliario.
- Colocación de los productos.
- Informaciones que guían al consumidor.
- **Velocidad de circulación:**
  - Pasillos: Deben facilitar la circulación fluida y que se pueda acceder a todas las secciones.
  - Cuellos de botella: Evitarlos en la medida de lo posible para evitar las aglomeraciones que reflejan una mala gestión y ofrecen una mala imagen.
  - Informaciones: si son correctas, favorecen la velocidad de circulación.
- **Tiempo de permanencia:** el tiempo depende de la longitud recorrida y la velocidad de circulación; generalmente cuanto mayor sea, mayor cantidad de compras. Sin embargo, no conviene que sea excesivo porque se formarán colas, incomodidades, que generan mal humor e insatisfacción. La duración idónea variará en cada establecimiento, por ejemplo el tipo de música hace variar la velocidad.

Para transformar una zona fría en una zona caliente, se deben aplicar técnicas de animación como:

- Poner productos básicos en zonas frías: por ejemplo el azúcar
- Iluminar más intensamente esa zona.
- Montar un stand con degustaciones.
- Cubrir esa zona de espejos.
- Poner una promoción de forma regular.

#### ***III.4 Objetivos de una buena ejecución***

- Lograr la mejor visualización de nuestros productos en el PDV, a través de la ubicación, ejecución y reposición de los mismos.
- Lograr posicionar el producto correcto en el lugar y momento adecuados.
- Procurar que esté en las condiciones correctas.

- Crear la exhibición necesaria para:
  - Captar la preferencia del consumidor.
  - Promover la compra de nuestros productos.
  - Realzar el valor de nuestras marcas.

La calidad debe ser materializada hasta el momento en el que el consumidor va a consumir o utilizar nuestros productos. En consecuencia debemos buscar siempre los máximos estándares de calidad.

La calidad del producto es un punto de vital importancia para el buen servicio que queremos brindarle a nuestros clientes y consumidores.

La frescura es el resultado de dos aspectos básicos:

- 1- Un producto limpio y bien presentado que le brinde al cliente la percepción de que se trata de un producto en buen estado.
- 2- Un producto dentro de su fecha de vencimiento que al momento de consumirlo mantenga el sabor o sus cualidades.

Cualquier anomalía en cuanto a las características del producto afectará en forma negativa las nuevas compras y las preferencias del consumidor.

### **Exhibición**

Es la extensión física asignada para la exhibición de nuestros productos. Puede referirse a las góndolas, racks, punteras, islas o heladeras.

### **Espacio**

Un promotor de ventas debe, para tener éxito en su gestión, buscar una participación en el PDV superior a la indicada en la participación de mercado (market share) para cada uno de los productos.

El merchandiser, por su parte, debe asegurarse de que las participaciones acordadas por el promotor, así como los espacios adicionales, sean respetados o superados.



### **Ventajas de incrementar nuestro espacio en el PDV**

- Aumentamos la visibilidad de nuestros productos.
- Reducimos el riesgo de quedarnos sin producto exhibido.
- Generamos una mayor probabilidad de Compras por Impulso.

En **Kioscos y Tradicionales** el concepto clave es **Cantidad de SKUs<sup>6</sup>**:

- Se debe calcular en unidades exhibidas que tiene el PDV.
- Se calcula entonces el número de SKUs de la compañía. Por ejemplo, si de 30 SKUs de la categoría 15 son nuestros, entonces nuestro producto participa en un 50%.
- Una vez calculada la participación de SKUs, ésta se debe cruzar con la participación de mercado (market share). Por ejemplo: si tenemos un share del 50% de la marca en una región determinada, ése es el objetivo a lograr en el PDV.

En **Autoservicios** el concepto clave es **Facing Share**:

- Se debe calcular en unidades de frente que ocupa el estante. Por ejemplo: en un estante hay 13 unidades de frente (nuestros y competencia).
- Luego se calcula el número de unidades de cada marca. Por ejemplo: de las 13 unidades, 10 son nuestras; nuestro producto participa con el 77% del estante.
- Una vez calculada la participación de cada marca se debe cruzar con la participación de mercado (market share) de cada producto. Por ejemplo: si tenemos un share del 70%, ése es el objetivo a lograr en la góndola.

### **Ubicación**

Existen condiciones que determinan la conveniencia y permiten establecer las pautas básicas para la ubicación del producto.

**Orientación del flujo de tránsito:** Para poder identificar el flujo de tránsito, debemos tomar como referencias la entrada, el pasillo central del negocio y el recorrido típico que hace el consumidor en ese formato.

---

<sup>6</sup> **SKU's:** Stock Keeping Unit o Unidad de inventario. Es un identificador usado en el comercio o industria con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, sabor, calibre. (The Nielsen Company)

## **Espacios de alta visibilidad**

El flujo de tránsito en un Autoservicio está dado por la ubicación de los productos de compra planificada u obligada, lo que denominamos “primer circuito”. Se estima que un 80% de los clientes realiza el circuito.

## **Compra Planificada**

Son aquellos productos que el consumidor decidió comprar desde su hogar.

## **Compra por Impulso**

Son aquellos productos que el consumidor descubre cada vez que visita el PDV y generan el deseo de compra.

No todos los flujos son iguales dentro de los PDV, debido a que la distribución de góndolas y pasillos es distinta. Por eso: *hay que poner mucha atención para distinguir el flujo adecuado.*

*Un producto bien ubicado nos proporcionará mayores ventas.*

## **Exhibición Primaria**

Es la exhibición por defecto de cada categoría.

Las posibilidades de exhibición primaria son:

- Exhibición Vertical
- Exhibición Horizontal

### *Exhibición Vertical*

Consiste en ubicar todos los productos de una marca en una formación rectangular cerrada, exhibiéndolos en los tres niveles de ubicación:

- *Nivel de Suelo* (1º estante)

Es el nivel al ras de los pies del comprador que dificulta la visión del producto.

El cliente tiene que agacharse para ver o tomar los productos.

- *Nivel de Manos* (2º y 3º estante)

Ofrecen el producto de una forma cómoda.

Son los estantes en los que el cliente sólo tiene que tender la mano para tomar los productos.

- *Nivel de Ojos* (4° y 5° estante)

Su objetivo es atraer la atención del cliente. También es llamado “nivel de la percepción”. Son los primeros estantes que ve y percibe el cliente cuando pasea su mirada por una góndola. Son los que atraen y retienen la atención.

### *Exhibición Horizontal*

Consiste en ubicar los productos de una marca en un estante de la góndola. De esta forma, el producto sólo ocupa uno de los tres niveles de la exhibición.

El movimiento de la cabeza es más fácil y natural de izquierda a derecha y viceversa, que de arriba hacia abajo. Por eso, al mirar una góndola, el comprador identificará más fácilmente la marca buscada si la misma se encuentra exhibida en forma vertical.

El movimiento de arriba hacia abajo es preferible una vez que el consumidor se ha detenido frente a una marca donde la comparación se producirá entre los diferentes calibres de la misma.

En el caso que tengamos que hacer una Exhibición Horizontal, debe ayudarse a la misma tratando de lograr:

- Una exhibición horizontal a la altura de ojos y manos.
- Una exhibición secundaria.
- Colocación de material POP que ayude a identificar nuestros productos.
- Contraste del fondo de la góndola con el color del producto. Por ejemplo: colocando un Header.

### **Exhibición Secundaria**

Como lo dice su nombre, es la segunda oportunidad que tenemos para que el consumidor nos prefiera.

Normalmente, las exhibiciones secundarias aumentan las ventas, pero no se pueden tener como sustitutas de la primaria.

#### *Objetivos de la Exhibición Secundaria*

- Aumentar el espacio de exhibición.
- Colocar los productos en zonas calientes.
- Lograr una identificación de producto a simple vista.
- Lograr una mayor recordación de marca.
- Aumentar las compras por impulso.
- Acercar nuestros productos a productos asociados o complementarios.

#### *Ubicación de las Exhibiciones Secundarias*

Estas exhibiciones deberán ser realizadas en los sectores más calientes del PDV, ya que es ahí donde transita la mayor cantidad de gente, y donde se efectúa la mayor cantidad de ventas.

#### *Consideraciones de la Exhibición Secundaria*

- Deben ser armadas con una sola presentación; esto da la idea de promoción u oferta.
- Tener colocados los precios y los materiales POP correspondientes al producto exhibido.
- Un producto nunca deberá estar en contacto con el piso del PDV.
- Si hay que poner más de una presentación, tratar de que sean la menor cantidad posible.
- No mezclar productos de dos marcas, a menos que sean productos asociados o complementarios.
- Deben ser exhibiciones especiales y no continuaciones de la góndola primaria.
- Deben ser atractivas, ordenadas y claras con respecto a lo que queremos comunicar.
- No hacer exhibiciones artísticas ni arquitectónicas, ya que éstas inhiben la Compra por Impulso.
- Deben tener una reposición constante, sino el establecimiento seguramente las sacará.
- En el caso de armar exhibiciones con packs, siempre se debe dejar varios packs despejados para facilitar la disponibilidad de producto.

### *Ubicaciones “no deseables” para Exhibiciones Secundarias*

- Lugares de circulación y no de compra. Por ejemplo: la entrada del establecimiento. (Excepto puntera de entrada al PDV).
- Lugares que no asocien al consumidor con el producto. Por ejemplo: bebidas en el área de limpieza.
- Lugares que den la espalda al flujo de tránsito de los consumidores.
- Después del circuito de compra planificada.
- En rincones exclusivos, dada la menor circulación que éstos tienen.
- En lugares del establecimiento que entorpecen la visualización y el acceso.
- Después de las exhibiciones secundarias de la competencia.

### ***III.5 El manejo del material POP en el canal Hogar***

Llamado los "vendedores silenciosos" el material de publicidad en el Punto de Venta (POP en inglés), se ha ido reconociendo y utilizando cada vez en más cantidad, especialmente durante la última década. Esto se debe indiscutiblemente a la necesidad de proporcionar al cliente ayuda y conseguir incrementar ventas. Se ha dicho en numerosas ocasiones que el comprador actual no solo está mejor educado, sino que exige más y mejor información sobre lo que compra.

Aún las empresas pequeñas y medianas que no pueden permitirse el lujo de tener mucho personal, están recurriendo en mayor grado a estos "vendedores silenciosos", en forma de empaques informativos y presentaciones innovadoras de merchandising.

El resultado ha sido una proliferación de empresas que producen elementos y material que procura tender la mano al comprador mientras está dentro del comercio y le comunica un último mensaje antes que haga la compra. Junto con ello se ha desarrollado ingenioso material de merchandising que se han convertido en instrumentos esenciales en la venta minorista, llamado corrientemente material POP.

Los almacenes o autoservicios son los que más pueden beneficiarse de material POP de calidad, aunque cualquier empresa que reciba público en sus instalaciones puede aprovecharse de estos auxiliares de venta. (Incluyendo bancos, instituciones de gobierno, universidades y hospitales, entre otros.)

Mientras muchos otros medios se encuentran restringidos, sin tomar en cuenta las impuestas a los cigarrillos, la publicidad en el punto de venta no tiene limitaciones de ninguna especie, salvo la del buen gusto. Dentro de la tienda, en el momento que el comprador está decidiendo una compra, es el mejor momento y lugar para anunciar. Incluso en las tiendas que por vocación no son de auto-servicio, el material POP puede alentar las ventas por impulso. Esto puede ser un factor importante para diferenciar un negocio de sus competidores. De allí la importancia de incorporarlo en los almacenes de barrio.

Podemos mencionar algunas ventajas del material POP:

- **Incrementa la Imagen del producto:** con la falta de ayuda sólida en la venta, el fabricante puede enviar mensajes completos y claros al consumidor sobre las características y ventajas de su producto o de su marca. Ello puede representar una gran oportunidad para reforzar la marca a clientes e introducir el producto a clientes potenciales.
- **Incrementa las Ventas:** la publicidad en el Punto de Venta, en la forma de material POP, ha demostrado tener impacto positivo en el comportamiento de compra de los clientes. Como se conoce bien, muchas compras son espontáneas, no planificadas, y en ese caso la publicidad POP tiene un poderoso efecto en la decisión de compra, sobre todo en los pequeños negocios donde el consumidor realiza compras con poco dinero y planificadas.
- **Reduce Gastos de Publicidad:** a diferencia de los supermercados, ningún comerciante puede anunciar sus artículos en periódicos, radio y menos TV. Empleando material POP dentro del negocio se anuncia con eficacia las líneas de productos que se venden, tanto para quienes pasen frente o entren al local.

Más allá de cualquier Material de POP que se pueda colocar en un PDV,  
*el mejor POP es siempre el producto bien ejecutado.*

En pos de ello, debemos asegurar que el producto esté:

- Exhibido adecuadamente
- Al precio correcto
- Cumpliendo los estándares de calidad

El merchandising no sólo podemos aplicarlo dentro del punto de venta, sino también en su exterior, a través de los siguientes elementos:

- **Rótulos:** permiten identificar a los establecimientos a través de un nombre, logotipo o símbolo de acuerdo a la imagen que se desee proyectar.
- **Entrada al establecimiento:** es un elemento que separa al cliente del interior de la tienda. Es fundamental que potencie la facilidad de acceso e invite a entrar.
- **Escaparates:** básico en comercios tradicionales, y especialmente en aquellos que no se dedican a la alimentación. Es recomendable no sobrepasar los 15 días sin variar un escaparate y adecuarlo a los diferentes eventos anuales.

- **Ejemplos:**

Identificación en exteriores:

Almacenes



Autoservicios



Kioscos



### ***Tipos de material POP***

Existe una gran cantidad de material POP, solo limitado por la imaginación.

Algunos que han demostrado ser exitosas dentro del canal Hogar son:

- **Mesones Demostradores:** a menudo usados en los autoservicios, son presentaciones en las cuales también puede promoverse artículos especiales o eventos futuros. Tiene mayor efecto cuando están cerca de las salidas de la tienda.
- **Estantería de Demostración (o Racks):** es un display corrientemente suministrado por los fabricantes. Son una buena forma para organizar las mercaderías por categorías en las tiendas. Algunos tienen gráficos a todo color, para resaltar marcas o productos.
- **Banners, Carteles, Habladores:** estos elementos son eficaces para promocionar marcas o productos en las tiendas. La utilización de demasiados de este tipo de material POP no es conveniente, debe tenerse siempre un buen balance entre la presentación de las mercaderías y el material de publicidad en el punto de venta.



### **III.6 Negociaciones**

Si bien existe una amplia gama de negociaciones posibles en la compleja y dinámica realidad del mercado actual, también existen rasgos comunes, presentes en la mayoría de ellas, que ayudan a lograr una noción más acabada del concepto en cuestión.

A continuación se mencionan algunos de estos rasgos:

- El principal objetivo es resolver un problema conjunto, no es ganarle al otro.
- Se requiere pensar a largo plazo en los resultados que tendrá esta negociación, tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones.
- Se debe apelar a los números, la lógica, las razones, hechos objetivos y consistentes.
- Se requiere pensar en el otro tanto como en uno mismo: no hacer propuestas que no sean suficientemente justas, hacer ofertas que sean buenas para uno pero al menos aceptables para el otro.
- Redefinir el problema lo más amplio posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los propios. Utilizar la negociación como un medio para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.
- Determinar con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con el otro, en cuáles hay exactamente el mismo interés y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.
- Hacer cálculos antes de sentarse a negociar. Evaluar cuáles son las consecuencias de no llegar a un acuerdo.
- Establecer prioridades respecto de los puntos que van a ser negociados.
- Dar la sensación de haber realizado un esfuerzo extraordinario para alcanzar el acuerdo pactado.
- Tener bien entendidos los derechos y deberes que se asumen con el acuerdo logrado.

Los rasgos citados anteriormente dejan al descubierto la necesidad de tener en cuenta no sólo el momento de la negociación, sino también el análisis previo a la misma, incluyendo en éste, al armado de la propuesta a efectuar.

En este análisis previo se torna imperativo contar, dependiendo del tipo de negociación, con información de:

- Volúmenes históricos de venta.
- Desempeño y cumplimiento de acuerdos anteriores.
- Ofertas y propuestas de la competencia (reales y posibles).
- Actitud y predisposición del comerciante.
- Potencial del PDV (el potencial es la totalidad que se vende de la categoría, es decir nuestras ventas sumadas a las de la competencia).
- Condiciones y plazos de pago.
- Condiciones comerciales actuales.
- Plazo posible de vigencia del acuerdo a negociar.

En todos estos casos es recomendable manejar alternativas ante posibles solicitudes de la otra parte y conocer el “techo” hasta el que uno puede llegar en la negociación, entendiéndose por éste, la mejor oferta que uno puede llegar a realizar.

Por último, es necesario que se realice un seguimiento de la evolución de lo pactado una vez que el acuerdo esté cerrado y entre en vigencia. Esto permitirá, no sólo saber si las partes están cumpliendo con lo convenido, sino también efectuar ajustes y/o correcciones de rumbo si hicieran falta, tratando de obtener el mayor rédito posible de lo negociado.

#### *Algunas herramientas para la negociación*

Antes de citar algunos argumentos de negociación, debemos tener en cuenta los indicadores de rentabilidad:

- Mark Up Absoluto y Porcentual
- Margen Absoluto y Porcentual
- Volumen con Incremental de Rotación

El **Mark Up** es calculado como porcentaje sobre el “**Precio al PDV**” y en cambio el **Margen** se calcula sobre el “**Precio al Consumidor**”. Si bien en términos absolutos tanto el Margen como el Mark Up son iguales, en términos relativos no lo son, ya que la base sobre la que se los calcula es distinta.

Para algunas marcas, las de *precios altos*, generalmente conviene basarse en el *Margen Absoluto* para negociar con el PDV. Esto último se debe a que el producto de ese valor absoluto por el número de cajas que el PDV compra generalmente va a ser mayor al de las marcas de la competencia.

En caso de negociar marcas de *precios más bajos* que los de la competencia, el argumento de negociación puede centrarse en el mayor *Mark Up porcentual* que le deja ese producto en relación con el de la competencia.

***La comprensión de estos conceptos es fundamental para tener mejores argumentos de negociación con el PDV.***

### ***III.7 Acciones comerciales***

Son todas aquellas acciones que se desarrollan en un conjunto de puntos de venta, con diferentes objetos:

- Aumentar el volumen de ventas.
- Alcanzar una distribución física del nuevo producto.
- Aumentar la participación del mercado de determinadas marcas.
- Aumentar la cobertura.
- Fortalecer el conocimiento de una marca.
- Alcanzar o lograr un objetivo comercial determinado.

Es de vital importancia identificar el propósito de una determinada acción comercial, sobre el papel.

De una forma u otra, todas las acciones comerciales, bien realizadas, terminan sumando a la cuenta de resultados, pero es fundamental identificar y saber utilizar los propósitos intermedios de cada acción. Es decir, lo que uno quiere que pase antes de la venta. Es aquí donde está el poder de este enfoque. En ello radica la diferencia entre el éxito y el fracaso en una acción comercial.

Es importante definir el propósito más directo de la acción que no siempre es el mismo: “Vender”.

Existen diferentes propósitos como pueden ser: crear una buena impresión, que refieran los productos o servicios de la compañía, reforzar la imagen ante los clientes, fortalecer la marca, vender, fidelizar a clientes, crear flujos de prospectos, que se suscriban o afilien, que se interesen en algo específico, que recuerden la marca o el producto, crear confianza, que soliciten una muestra, que asistan a un evento, que se animen a hacer una consulta, entre otros infinitos. Cuando se conoce exactamente el propósito de una determinada acción comercial, se está en disposición de crear un sistema o secuencia de acciones, que faciliten alcanzar el propósito final de manera más efectiva.

Una vez definido el propósito exacto de una determinada acción comercial, es muy importante establecer metas que permitan medir si esa acción funciona o no. En un futuro, esto permitirá elaborar y sistematizar un programa de tácticas y acciones comerciales para el negocio que sea realmente efectivo, y en algunos casos hasta estandarizarlos para saber qué pasos seguir ante una situación similar que se presente en el futuro.

### *Tipos de acciones*

#### **1. Reactivas**

Son acciones que surgen como respuesta a una acción implementada por la competencia. Deben ser lanzadas rápidamente logrando anticipar la acción de la competencia.

## **2. Correctivas o Estratégicas**

Son producto de un proceso más analítico. Buscan corregir variables comerciales del negocio que están evolucionando desfavorablemente.

### *Características fundamentales para su éxito*

- Los objetivos de las acciones deben ser específicos.
- Cualquier objetivo / resultado debe ser expresado en términos cuantitativos posibles de medición.
- La mecánica de la acción debe definirse con precisión dejando en claro todos los conceptos.
- La comunicación de la acción y del objetivo debe realizarse en tiempo y forma para una correcta implementación.
- Especificar el área de cobertura de la acción comercial.
- Tiene que tener una duración predeterminada en función del objetivo establecido. Se debe definir una fecha de inicio y una de cierre.
- Debe ser flexible. La posibilidad de efectuar ajustes y cambios debe estar considerada.
- Se debe verificar la existencia de todo el material necesario para lanzar la acción.

## ***CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN EN CAMPO***

---

### ***SECCIÓN I. Marco de la investigación***

Los clientes son cada día más exigentes y se encuentran mejor preparados. Si hace 10 años no conocían lo que era la memoria o el disco duro de una computadora, hoy dan clases sobre ellas. La información se encuentra por todos lados y de fácil acceso. Para satisfacer a ese cliente que pide más y mejor, los comercios minoristas han tenido que recurrir a modificar completamente su concepto de venta. Los negocios se están dando cuenta que sólo pueden mantenerse competitivos si son capaces de dar experiencias profundas e interactivas. Para crear una experiencia agradable es necesario algo más que simplemente exhibir y vender. El conjunto de bienes y servicios dados al cliente debe convertirse en un evento único, que sea profundamente recordado y quiera ser repetido una y otra vez. De la misma manera deberán gestionar su estrategia para que cada acto de compra les genere mayor margen de rentabilidad. Y para ello no dependen sólo del cliente sino también del proveedor, quien deberá ser socio para convertir esto en una estrategia de tipo ganar-ganar.

Las técnicas de Merchandising permiten al comerciante seguir siendo el patrón de su negocio, guiándole en la búsqueda de mejorar los resultados. Ello le permite salir de una función pasiva en donde se contentaba con seguir las indicaciones de sus clientes. En un período de coyuntura económica difícil, el merchandising puede ser una de las vías que permita pasar de un desarrollo de tipo extensivo a un crecimiento de tipo intensivo, para mejorar la productividad y el trabajo de los comerciantes.

A inicios del presente trabajo he expuesto dos hipótesis, las cuales pretendo justificar o aseverar a través de una investigación de campo, de tipo experimental, sometiendo el objeto de estudio a variables, condiciones controladas y conocidas por mí, como investigadora, para observar los resultados que cada variable ejerce sobre el objeto bajo estudio.

Para ello voy a contar con el apoyo de la lectura previa, y con la posterior lectura de los resultados logrados a través de una ejecución en el mercado, luego de un período determinado de tiempo y espacio. Una vez concluida podré verificar cuál de las dos hipótesis es verdadera.

## **SECCIÓN II. Desarrollo de la investigación**

### **IV.II.1 Pautas Generales**

El producto que se ofrece se ubica en el consumo masivo, dentro de la categoría de Bebidas, siendo éste líder del mercado. Las negociaciones incluyen todas las marcas (segmento Premium y Mainstream) de la compañía, tomando a ésta como un todo.

- **Qué hacer?** Lograr una excelente ejecución en el PDV que traiga aparejado un incremento en volumen, y con ello de la rentabilidad.
- **Cómo?** Aplicando estrategias de negociación con contraprestación y acciones puntuales por mes.
- **Cuándo?** Noviembre 2010 – Enero 2011
- **Dónde?** En autoservicios de la ciudad de Mar del Plata.
- **Quién?** Jefe de ventas, Supervisor, Vendedores, Promotor de Venta de AS, Merchandisers y Líder de Merchandising.
- **Cuánto?** Dado que el pago es un porcentaje variable basado en el volumen de ventas, estará ligado al incremento del mismo y cumplimiento de las prestaciones exigidas.

La prueba en campo se realizará a través de la comparación de puntos de venta a los que llamaré “llave” y “control”.

Los puntos de venta “llave” serán aquellos en los cuales se habrán generado planes de acción para mejorar la ejecución.

Los puntos de venta “control” serán puntos de venta con características similares a los “llave” pero sobre los cuales no se ejecutará (es decir, no se realizarán acciones/negociaciones). De esta manera podremos comparar los resultados de uno y otro, verificando una de las hipótesis planteadas, intentando reducir al máximo cualquier particularidad que pueda generarse en los PDV bajo estudio.

Composición del mercado de la ciudad de Mar del Plata:

<i>Canal</i>	<i>Cantidad</i>		<i>% según volumen</i>
<i>Tradicional</i>	3170	50%	18%
<i>Autoservicios</i>	856	13%	39%
<i>Kioscos</i>	1015	16%	14%
<i>Supermercados</i>	0	0%	0%
<b><i>Total Canal Hogar</i></b>	<b>5042</b>	<b>79%</b>	<b>71%</b>
<i>Bar / Restaurantes / Discos</i>	1132	18%	20%
<i>Instituciones</i>	74	1%	1%
<i>Petróleo</i>	68	1%	2%
<b><i>Total Canal Refrigerados</i></b>	<b>1275</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>
<i>Otros</i>	74	1%	5%
<b><i>Total Universo</i></b>	<b>6390</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En el presente caso vamos a trabajar sobre el canal Autoservicio, compuesto por 856 PDV, que en términos porcentuales representan el 13% del Universo, y aportan el 39% del volumen total.

De estos autoservicios, el 20% forma parte del grupo al cual se le aplican las estrategias de exhibición, negociaciones y acciones.

Al determinar la cantidad de PDV Llave, es importante considerar cuántos PDV se le asignan finalmente a cada vendedor, por visita, ya que los mismos insumen un tiempo adicional al del resto de los puntos de venta.

<i>AUTOSERVICIOS</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
<i>PDV LLAVE</i>	171	20%
<i>PDV CONTROL</i>	685	80%
<b><i>Total</i></b>	<b>856</b>	
<b><i>Cientes LLAVE por vendedor por ruta</i></b>	<b>11</b>	

Cuando trabajamos en consumo masivo, debemos tener bien en claro lo siguiente:

- Cuántos consumidores deciden su compra en el Punto de Venta?  
***El 80%***
  - Cuánto tardan en decidir?  
***30 Segundos***
- Conclusión: *Tenemos menos de 30 segundos para ganar la batalla del mercado***

A continuación voy a exponer los criterios sobre los cuales me he basado para llevar a cabo esta investigación, así como los criterios de ejecución implementados.

### ***Clasificación de “PDV LLAVE”***

PDV LLAVE para negociaciones por Contraprestación: Es aquel PDV que por diversas realidades requiere un tratamiento especial con los cuales se lleva a cabo una negociación “por contraprestación”.

PDV LLAVE para acciones tácticas: Clientes que no aceptan las pautas de una negociación, a los cuales se los selecciona para generar resultados a corto plazo.

### ***PDV LLAVE: Negociaciones por contraprestación***

#### **Objetivos**

- Establecer relaciones a largo plazo con los clientes más importantes, teniendo en cuenta su clasificación ABC o alguna característica especial.
- Mejorar la gestión de planificación de gastos (porcentaje de volumen y porcentaje de bonificación afectado).
- Mejorar la gestión comercial, logrando resultados efectivos en pocos clientes, donde el impacto es mayor (sensibilidad de share).
- Establecer una estrategia de defensa o ataque<sup>7</sup> según corresponda.

#### ***Contraprestaciones:***

1. **Volumen:** incremento de volumen / Market Share.
2. **Precio:**
  1. **Sugerido:** respetar el precio sugerido por la compañía.
  2. **Gap vs. Competencia:** al ser líderes en el mercado, se exige al punto de venta que mantenga una diferencia de precios con la competencia, de esta manera se evita que, aún manteniendo nuestro precio, una acción agresiva de baja de precios de la competencia no afecte nuestro volumen de ventas.

---

<sup>7</sup> DEFENSA: Se aplicará esta estrategia cuando nuestra participación en el punto de venta sea mayor al 80%. ATAQUE: es una estrategia más agresiva que se aplica para ganar share, quitando presencia y venta de la competencia. Estos son puntos de ventas en donde nuestra participación es menor al 80%.

3. **Espacios:** se exige un mínimo de presencia de 52 frentes para la categoría.
4. **Facing Share:** la compañía deberá tener una participación en góndola primaria > al 80%. Esto significa que si el PDV tiene 52 frentes, 42 deberán ser nuestros.
5. **Exhibiciones Secundarias:** nuestra compañía deberá tener mayor cantidad de exhibiciones adicionales en proporción a la competencia, sin exigencia de mínimo.

#### *PDV LLAVE: Acciones Tácticas*

#### **Objetivos**

- Buscar revertir situaciones a corto plazo (inmediatas).
- Incorporar en estas acciones a los clientes que no aceptan una negociación por contraprestación y poseen una realidad que merece tratamiento.
- Pueden tener diversos objetivos (Share, volumen, cobertura).
- Lograr resultados efectivos en pocos clientes, donde el impacto sea mayor.

#### Consideraciones a tener en cuenta:

- La acción tendiente a la baja del precio al punto de venta, tiene que ser trasladada al consumidor, es decir debe reducir el precio al consumidor final en el PDV.
- Debe **evitarse** que la acción se convierta en una **acción de stockeo**.
- También debe **evitarse su permanencia sostenida en el tiempo**, ya que pierde su carácter de oferta (acción) y pasa a ser parte de la lista de precios.
- En todos los casos la acción aplicará **sólo a los clientes LLAVE** y a condición del **traslado de la oferta al consumidor y la exhibición de la oferta en el PDV**.

#### **IV.II.2 Plan de acción**

Se planteó el siguiente plan de acción para poder verificar las hipótesis planteadas:

1. Establecer un cronograma de actividades y acciones que busquen revertir la situación encontrada a través de los análisis realizados.
2. Estas actividades deben llegar a todos los niveles donde sea necesario trabajar: desde el jefe de ventas, hasta la zona del supervisor, en la ruta del vendedor, en el cliente puntual.
3. Establecer cuáles serán los PDV's seleccionados como LLAVES (negociaciones con contraprestación o acciones tácticas).
4. Fijar pautas de seguimiento de las negociaciones y acciones. Implementar seguimiento visual semanal y mensual.
5. Hacer ajustes, cuando la acción fijada inicialmente no cumple nuestro objetivo propuesto.

#### **“QUÉ”**

- Realizar acuerdos perdurables, pactando negociaciones por contraprestación
- Colocar heladeras y exhibidores.
- Armar exhibiciones secundarias.
- Armar todos los patrones correspondientes. (ubicación de los productos por segmento Premium y Mainstream, precio y calibres).
- Colocar POP diverso.
- Identificación externa: generar imagen externa de marca en los PDV ubicados en las arterias más transitadas.

#### **“CÓMO”**

A través de la ***EJECUCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA***

- Distribución: incrementar volumen a través de mejorar el surtido de calibres. Cobertura familiar / individual.
- Precio: Precio Sugerido / Marcación de Precio / Gap con la competencia

- Frío: colocación de frío de la compañía sin invasión de la competencia u otros productos. Si el PDV tiene frío propio, se debe negociar la mayor presencia nuestra.
- Exhibición interna:
  - **Adicional**: puntera, racks o isla.
  - **Imagen**: POP exhibido con imagen de las marcas. Ej: heather, afiche, colgante, sin fin, porta botella, collarín, cenefa.
- Exhibición externa: Colocación de backlight o toldos modulares y pintadas. (contemplar en el presupuesto el gasto de Tasas)

### **“CONTRAPRESTACIÓN”**

**Pago al PDV**: (para acceder al cobro deberá cumplir las 5 contraprestaciones)

- Por pauta global: Bonificación fija mensual por cumplimiento de volumen del 2% de la facturación.

Se negociará con el punto de venta un objetivo de cumplimiento mensual equivalente a la venta que debería tener por estacionalidad más un adicional que pretendemos sacar de la competencia.

A la vez, al aplicarse la bonificación sobre la facturación, se generará un incremento de contribución marginal ya que de esta manera se está incentivando la compra de productos con mayor margen, que podríamos llamar “Premium”.

- Por pautas particulares: Retorno mensual por cumplimiento de las diferentes pautas del 8%. (las restantes 4 mencionadas anteriormente)

### ***IV.II.3. Seguimiento***

1. **Planilla de seguimiento**: Chequeo semanal por vendedor de la evolución del volumen.
2. **Cierre mensual**: Resultado del mes, con ítems detallados.

Previo al lanzamiento de esta estrategia, se realizó una capacitación a los vendedores, para recordar algunos conceptos importantes que, en algunas ocasiones, ya sea por una cuestión de tiempo, o de acostumbramiento, son dejados de lado.

A continuación se expone un resumen de la misma.

***Capacitación: “Tareas básicas del vendedor”***

***Objetivo general:*** Conocer el avance, tendencia y objetivos del día de cada uno de los productos planificados.

**Objetivos**

- Deben conocer los avances y tendencias de todas las marcas que integran su cartera de productos y los objetivos de éstas, como así también los referidos a los ítems de performance y los PDV LLAVES.

**Beneficios**

- Conocer los avances y las tendencias es fundamental para tomar acciones correctivas a tiempo y lograr los objetivos propuestos. La planificación nos ayuda a dimensionar, administrar y optimizar nuestros recursos para obtener los mejores resultados.

**Planificar la ruta del día.**

- Lo fundamental antes de iniciar la ruta es informarse y planificar. La ruta debe planificarse el día que se visita el PDV, durante la reunión matinal.

**Beneficios**

- Una buena planificación es clave para poder administrar y optimizar nuestros tiempos en la ruta.
- Permite asegurar diariamente el cumplimiento de los objetivos.

**Planificar el pedido antes de ingresar al PDV.**

- Antes de ingresar al PDV se debe planificar la venta teniendo en cuenta la historia de compra del cliente, las

acciones comerciales del día, los objetivos diarios, la tendencia de cierre, teniendo en cuenta si este es un PDV LLAVE o CONTROL.

#### Beneficios

- La planificación previa nos ayuda a enfocarnos en lo que tenemos que vender y lograr una mejor gestión de venta, una vez que estamos dentro del PDV.

#### **Verificar el inventario de llenos y vacíos en todas las áreas del PDV.**

- Contabilizar la cantidad de envases y bultos llenos que se encuentran en el depósito.

#### Beneficios

- Los cajones vacíos y el nivel de stock determinan el potencial de ventas.
- El nivel de llenos sirve para:
  - a) Realizar una propuesta de venta adecuada.
  - b) Conocer la situación frente a la competencia.
- De esta manera la propuesta de venta estará basada en el llenado de nuestros vacíos más los de la competencia.

#### **Trabajar por una mayor exposición de productos.**

- Procurar que los productos estén bien expuestos, en todas las zonas del PDV.

#### Beneficios

- Aumentar las ventas por impulso.
- Aumentar la disponibilidad de productos en el PDV.
- Vaciar el depósito posibilitando un nuevo pedido.

#### **Indagar y verificar la situación de las acciones de la competencia en PDV's no exclusivos.**

- En los PDV que crea conveniente, preguntar acerca de las acciones de la competencia.

### Beneficios

- Reacción más rápida ante una acción de la competencia.
- Realizar acciones basadas en pruebas concretas.

### **Realizar la propuesta de ventas, ofreciendo todos los productos de la matriz Marca-Calibre-Canal.**

- Ofrecer las principales marcas que comercializa la compañía.
- Intentar persuadir al responsable del PDV para que compre la mayor variedad y cantidad de nuestras marcas.
- Realizar la propuesta de venta basada en el stock de llenos y vacíos (potencial de venta) relevado en el depósito.
- Tomar la iniciativa para la venta realizando una propuesta “agresiva” y razonable.

### Beneficios

- Tomar la iniciativa de venta.
- Desarrollar el mayor mix de marcas.
- Maximizar el volumen de venta.
- Evitar rechazos.

### **Renovar, colocar y poner precio al material de merchandising.**

- Colocar todo el material de merchandising que corresponda al PDV y no se encuentre en el mismo.
- En caso de que algún material de POP esté en mal estado o desactualizado cambiarlo y colocar el que corresponde.
- En caso de que algún material de POP no tenga el precio correspondiente, cambiarlo o colocar el que corresponda.

### Beneficios

- Aumentar la venta por impulso.
- Adecuar el posicionamiento de los precios.
- Contribuir a la imagen y recordación de la marca.

**Control. Analizar la diferencia entre lo planificado y lo real.**

- Una vez fuera del PDV se debe analizar las diferencias que existen entre lo planificado antes de ingresar y lo que realmente sucedió.

**Beneficios**

- Este análisis es muy importante y útil para identificar y diagnosticar los problemas que impiden cumplir lo planificado. En base a este análisis se busca poder mejorar la gestión de ventas en las próximas visitas.

### **SECCIÓN III. Verificación de las hipótesis**

Situación inicial en el grupo de clientes:

- Indicadores de Ejecución:

<b>Indicador: PDV LLAVE</b>	<b>Compañía</b>	<b>Competencia</b>
Facing Share	70%	30%
Cantidad promedio de heladeras en el PDV	1	1,5
Cantidad promedio de exhibiciones adicionales	5	8
Retorno de Vacíos	69%	31%

<b>Indicador: PDV CONTROL</b>	<b>Compañía</b>	<b>Competencia</b>
Facing Share	77%	23%
Cantidad de heladeras	1	1
Exhibiciones adicionales	7	6
Retorno de Vacíos	80%	20%

Situación final en el grupo de clientes:

- Indicadores de Ejecución:

<b>Indicador: PDV LLAVE</b>	<b>Compañía</b>	<b>Competencia</b>
Facing Share	81%	19%
Cantidad promedio de heladeras en el PDV	2	1,2
Cantidad promedio de exhibiciones adicionales	10	8
Retorno de Vacíos	85%	15%

Cumplimiento de las prestaciones	97,5% de los PDV
----------------------------------	------------------

<b>Indicador: PDV CONTROL</b>	<b>Compañía</b>	<b>Competencia</b>
Facing Share	78%	22%
Cantidad de heladeras	1	1,2
Exhibiciones adicionales	8	6
Retorno de Vacíos	80%	20%

- **Indicadores de Rentabilidad:**

<b>Indicador: PDV LLAVE</b>	<b>Compañía</b>
Incremento de volumen vs. objetivo	35%
Incremento marcas Mainstream	28%
Incremento marcas Premium	34%
Incremento de la rentabilidad del PDV	18%
Contribución Marginal Compañía	\$550 mil

<b>Indicador: PDV CONTROL</b>	<b>Compañía</b>
Incremento de volumen vs. objetivo	24%
Incremento marcas Mainstream	15%
Incremento marcas Premium	12%
Contribución Marginal promedio del PDV	7,4%
Contribución Marginal Compañía	\$350 mil

#### **SECCIÓN IV. Resultados**

En los cuadros resumen se pueden observar los resultados de las mediciones de los indicadores principales que se siguieron semanalmente para poder hacer efectivas cada una de las estrategias de ejecución propuestas.

Con el cumplimiento de contraprestaciones por parte del 97,5% de los PDV, la compañía logró obtener una contribución marginal de \$550mil, es decir un 157% más que la contribución arrojada por los PDV Control. Esto se debe en primer lugar, al incremento de volumen por parte de los PDV Llave, los cuales superaron el objetivo negociado en un 35%; y por otro lado, incrementaron un 34% el volumen de las marcas Premium. Es decir que la mejora en el mix Premium, permitió incrementar exponencialmente la rentabilidad del negocio debido a que son marcas que tienen un mejor margen.

Para poder corroborar las hipótesis planteadas, también se realizó un seguimiento de lo que fue la contribución marginal porcentual de los PDV Control vs. los Llave. Los resultados arrojaron una contribución marginal promedio del 7,4% en los primeros versus un 18% en los segundos. Así se verifica el incremento en la rentabilidad del comercio, reafirmando el beneficio de ser “socio” de la compañía.

En base a ello podemos entonces **confirmar la [H1]**, observando el beneficio económico que tanto el consumidor como el fabricante obtienen bajo este tipo de negociaciones, a través de la ejecución en el PDV.

## ***CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN***

---

Luego de llevar a cabo cada una de las estrategias explicadas teóricamente a lo largo del presente trabajo, pudimos mensurar económicamente los beneficios que se obtienen a través de una buena ejecución en el punto de venta, a través de un sistema de objetivos y realizando un seguimiento semanal y de cumplimiento de los mismos, de manera tal de poder reaccionar a tiempo sin llegar a perder espacio, participación, volumen o rentabilidad, o tener que medir sus efectos negativos a posteriori.

También pudimos observar que la mejora en los indicadores de ejecución, trajo aparejado un incremento de volumen y por consiguiente de la facturación del PDV, aumentando su rentabilidad porcentual.

No debemos dejar de mencionar la importancia que tiene la capacitación de la fuerza de venta, ya que los vendedores son los que día a día van a mantener esta relación con el cliente, y a medir el cumplimiento de las contraprestaciones para hacer efectivo el pago al punto de venta. En definitiva son los que van a hacer que estos 30 segundos que tiene el consumidor para decidir frente a la góndola, lo haga por una de nuestras marcas, ya sea por una mejor presencia, un precio bien remarcado o un mejor estado de conservación.

Esto nos da la pauta de que una buena negociación entre la compañía y el punto de venta trae consigo beneficios para ambas partes, económicamente mensurables y sostenibles a través del tiempo.

## **ANEXO I**

---

### **Indicadores**

Los indicadores no son un fin en sí mismos, sino que son instrumentos que nos sirven para analizar la gestión y para la toma de decisiones. Muchos de ellos se encuentran interrelacionados y su lectura nos muestra el impacto de las decisiones que hemos tomado.

A continuación se presentan los principales indicadores, en particular indicadores de:

1. Ventas
2. Logística
3. Mercado
4. Económicos y Financieros

#### **1. Indicadores de Ventas**

- **Venta Promedio**

Nos indica el promedio de la venta diaria en lo que va del mes. Su utilidad surge debido a que, al compararlo con la media necesaria para el cumplimiento del objetivo, permite tomar las acciones correspondientes para alcanzar dicho valor.

$$\text{Venta Promedio} = \text{Total de Ventas Acumulada} / \text{Días Trabajados}$$

- **Tendencia**

Nos indica con qué volumen de ventas finalizaremos el mes si mantenemos el nivel de resultado actual. Mediante este indicador podemos conocer la diferencia entre el estimado de cierre y nuestros objetivos, permitiendo tomar una decisión correctiva a tiempo. Se mide en valores absolutos.

$$\text{Tendencia} = \text{Venta Promedio} \times \text{Días Hábiles del período}$$

- **Avance**

Nos indica que proporción del objetivo de ventas alcanzaremos a fin de mes si mantenemos el nivel de resultados actual. Traduce la tendencia en porcentajes. Este indicador nos da una información muy rica ya que relaciona la tendencia con los objetivos.

$$\text{Avance de Ventas \%} = (\text{Volumen de venta acumulado} \times \text{Días Hábiles del mes} / \text{Objetivo Mensual} \times \text{Días Hábiles transcurridos}) * 100$$

- **Media necesaria**

Nos indica qué volumen promedio deberíamos vender diariamente hasta que finalice el mes para alcanzar el objetivo. Al cumplir diariamente la media necesaria nos aseguramos cumplir con el objetivo.

$$\text{Media Necesaria} = (\text{Objetivo Mensual de Ventas} - \text{Venta Acumulada}) / (\text{Días Hábiles restantes})$$

- **Eficiencia**

Nos indica la relación que existe entre la cantidad de visitas con pedido realizadas en frecuencia y el total de visitas a los PDV que se deben realizar en la frecuencia diaria definida. Se puede medir por zona, ruta o día de la semana.

$$\text{Eficiencia} = \text{Visitas con pedidos realizados a los PDV con frecuencia correspondiente al día} / \text{Total de visitas que se deben realizar en la frecuencia diaria definida}$$

Se deberán tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Del total de pedidos generados, se restan los pedidos rechazados.
- Incluye sólo las ventas de la ruta de cada día, excluyendo fuera de ruta y telefónicas que no corresponden a la visita del día.
- Cuenta sólo una factura por día por cliente (no tiene en cuenta facturas partidas).
- Calcular correctamente las visitas teóricas de la preventa (tener en cuenta las preventas enfocadas)

- **Pedidos Fuera de Ruta de Ventas**

Es la relación que existe entre la cantidad de pedidos tomados en un día que no coincide con el día de visita asignado al PDV y la cantidad total de pedidos tomados.

$$\% \text{ Fuera de ruta de ventas} = (\text{Visitas c/ pedidos realizadas a PDV con frecuencia NO correspondiente al día} / \text{Total de visitas con a realizar en la frecuencia diaria definida} + \text{visitas realizadas a los PDV fuera de esa frecuencia}) * 100$$

- **Pedidos posdatados**

Es la relación que existe entre los pedidos que se realizan para entregar en fecha posterior al próximo día hábil y la cantidad total de pedidos tomados.

$$\% \text{ Pedidos posdatados} = (\text{Pedidos a entregar en fecha posterior al próximo día hábil} / \text{Total de pedidos tomados}) * 100$$

- **Clientes con Compra (CCC)**

Es el conjunto de clientes que presentaron alguna compra durante un período determinado. Este indicador puede ser medido para el total de la cartera de productos, por línea, marca, producto o calibre en especial.

- **Clientes No Compradores**

Es el conjunto de PDV que si bien cuentan con una historia de ventas, no presentan ventas durante el último período (Mes, Bimestre).

- **Efectividad / Cobertura de Ventas**

Muestra la cantidad de clientes que han efectuado al menos una compra en el mes sobre la cantidad de clientes habilitados en cartera. Los clientes no se repiten por frecuencia de compra sino que con el solo hecho de haber comprado una vez, quedan en la base de compradores.

$$\text{Efectividad} = (\text{PDV con Ventas en el Mes} / \text{Total de PDV en Cartera}) * 100$$

- **Mejores clientes en facturación y volumen**

Es muy importante la identificación de los clientes que componen el mayor volumen de la venta. Esta identificación nos sirve para realizar un especial tratamiento de los mismos ya que si garantizamos el volumen comprado por ellos, nos garantizamos cumplir con una buena parte de los objetivos de volumen propuestos.

- **Segmentación ABC**

Es la clasificación de los PDV acuerdo al potencial o al volumen vendido de los productos de la compañía.

Con la herramienta Censo de Mercado podemos saber cuánto nos compra (marcas de la Compañía) y cuánto compra de todas las marcas (competencia), de esta manera tenemos el potencial para segmentar.

Si segmentamos de acuerdo al potencial debemos recordar que un cliente que es no comprador de nuestros productos puede ser considerado como “A” ya que puede tener un potencial de venta muy alto pero exclusivamente de la competencia.

- **Días de Stock**

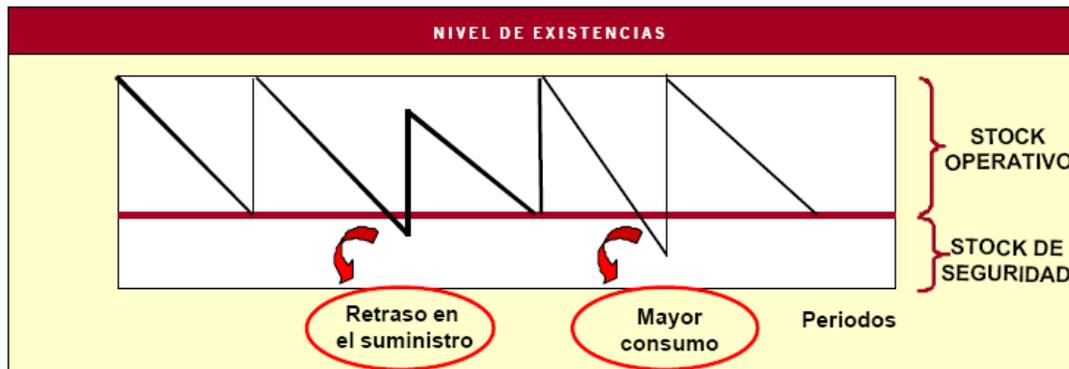
Consiste en relacionar el nivel de stock de un producto determinado con la venta diaria del mismo.

- **Stock de seguridad**

Su función es la de compensar las oscilaciones de la demanda, ya que éstas no se conocen con exactitud. Si bien se realiza una estimación mensual de la demanda (Objetivos de Venta), la venta real podrá ser superior o inferior a la misma, por lo tanto deberá existir un Stock de Seguridad el cual permitirá cubrir dichos desvíos. Este stock será constante a lo largo de todo el mes.

- **Stock Operativo**

Es el stock que existe por encima del Stock de Seguridad. Este stock se encuentra físicamente en el depósito del Distribuidor.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

- **Stock en Tránsito**

Es el stock que, como su nombre lo indica, no se encuentra en el depósito, sino que puede estar en tránsito entre la planta y el depósito, o bien entre el depósito y los PDV.

## 2. *Indicadores de Logística*

- **Rechazo**

Muestra la razón entre lo rechazado por el PDV, en el momento de la entrega, y lo pedido. Se puede calcular en cantidad de pedidos, cajas, facturas, HL pedidos.

$$\% \text{ Rechazo (en cajas, HL, facturas)} = (\text{Número de Cajas Físicas, HL o Facturas devueltas} / \text{Total de Cajas Físicas, HL, Facturas Pedidas}) * 100$$

- *Rechazos por Bultos*: Está claro que cuanto menor sea este indicador mejores resultados tendrá el negocio, pero es de especial relevancia monitorearlo ya que provee información tanto de logística como de ventas, y de su interrelación. Es especialmente crítico su seguimiento durante periodos de cambios de vendedor / chofer, rutas nuevos o cualquier modificación que pueda haber incidido sobre la eficiencia del proceso de ventas.

- *Rechazos por Pedidos*: Este es un indicador similar al anterior pero en vez de ser por bulto es por pedido. Su análisis en conjunto con el anterior permite hacer un análisis más pormenorizado del foco de conflicto. Para completar el análisis de este tema es fundamental llevar un registro de los motivos de rechazo y su evolución.

- **Fuera de ruta de entrega**

Es la relación que existe entre la cantidad de pedidos a entregar en un día distinto al que tiene asignado el PDV y la cantidad total de pedidos a entregar.

La entrega fuera de ruta repercute directamente en muchos de los indicadores como así también en los costos de distribución, es por esto que se le debe dar un especial seguimiento para poder minimizarlo atacando las causas que lo generan.

$$\% \text{ Fuera de ruta de entrega} = (\text{Pedidos a entregar a los PDV en un día que NO corresponde a la frecuencia definida} / \text{Total de pedidos a entregar}) * 100$$

- **Drop Size de entrega**

Es el coeficiente que surge de la división entre bultos entregados sobre la cantidad de pedidos entregados. En resumen, es el tamaño promedio de los pedidos entregados por PDV en un periodo dado. Es un indicador de eficiencia de distribución que nos sirve para mejorar la estructura de costos y para definir el tipo de Fuerza de Ventas.

Cuanto mayor sea el Drop Size menor será el costo de distribución para alcanzar los mismos volúmenes, haciendo más eficiente el desempeño de la flota de distribución.

$$\text{Drop Size} = \text{Total de Bultos Entregados en un Período} / \text{Cantidad de pedidos Entregados}$$

- **Drop Size de pedido**

Es el coeficiente que surge de la división entre bultos pedidos y la cantidad de pedidos realizados. En resumen, es el tamaño promedio de los pedidos en un período dado.

$$\text{Drop Size} = \text{Total de Bultos Pedidos en un Período} / \text{Cantidad de pedidos realizados}$$

### 3. **Indicadores de Mercado**

Los indicadores de mercado se obtienen de censos, encuestas e investigaciones realizados por consultoras o internamente a través de la utilización de herramientas tales como chequeos ó Censo de Mercado.

Nos proporcionan datos del mercado (de nuestros productos y de los de la competencia) para la acción y la toma de decisiones.

- **Universo**

Es el conjunto de todos los PDV del mercado.

- **Cartera de Clientes**

Es el conjunto de todos los clientes habilitados para la venta.

- **Market Share (SOM)**

Es la participación de una Compañía, Marca, calibre, en relación al total de Compañías, Marcas, calibres del mercado. Generalmente se mide según volumen de venta pero puede también medirse por facturación. Nos da un parámetro de comparación entre las distintas compañías, marcas, productos,

Nos permite, una vez conocida nuestra posición competitiva, tomar decisiones de acción.

#### *Factores determinantes del Market Share*

1. *Disponibilidad de producto:* El producto debe estar al alcance del cliente y en todos lo PDV's.

***Cobertura: Cantidad de clientes con compra de la marca (ejemplo Pepsi)***  
***(CCC) \ Cantidad total de PDV's que venden la categoría (ejemplo***  
***Gaseosa sabor Cola)***

2. *Exhibición del producto:* El producto debe estar bien exhibido para alentar la compra. Si los consumidores no ven nuestros productos se reducen las posibilidades que los pidan. El 50% de los consumidores *compra por impulso*;

es decir, deciden en el PDV. Por lo tanto, más “facing de góndola” y más producto frío se traducirán en mayores ventas.

3. *Precio del producto*: El precio del producto debe ser el sugerido por la compañía y debe estar bien exhibido. En la actualidad la variable precio tiene cada vez más influencia sobre la decisión de compra de los consumidores. Tenemos que exhibir el precio para atraer a los consumidores.

4. *Push del PDV* (empuje del PDV)

Esto se logra a través de:

- Entregar al cliente el mejor servicio posible, que surge de aplicar todos los pasos de la rutina básica.
- A través de la mejora continua del negocio entre ambos, dándole un producto de excelente calidad, con un margen adecuado, mostrándole que nos preocupamos por su negocio, y que realmente resulta beneficioso que comercialice nuestros productos.
- El cliente y su PDV deben empujar las ventas de nuestros productos.

5. *Preferencia de marca*: El consumidor debe preferir comprar nuestros productos, él es quien define el share comprando o no nuestros productos.

- **Distribución Física (DF)**

Es el número de PDV que compraron una marca, en un plazo determinado, sobre el total de PDV existentes. En este indicador no importa cuánto compró ni si el PDV tiene o no stock de productos, solo se tiene en cuenta si compró o no. Se releva mediante encuestas.

$$\% \text{ Distribución física} = \frac{\text{Número de PDV que ha comprado el producto relevado}}{\text{Número total de PDV de la muestra}}$$

- **Distribución Física Neta**

Es el número de PDV que además de tener registrada una compra de una determinada marca, tienen aunque sea una unidad en stock, en el momento de la recolección de la información.

$$\% \text{ Distribución física} = \frac{\text{Número de PDV que tienen stock del producto relevado}}{\text{Número total de PDV de la muestra}}$$

- **Fuera de Stock**

Es el porcentaje de PDV que pueden demostrar, a través de la presentación de facturas, haber comprado una marca o calibre pero no tener stock al momento del censo.

El conocimiento de este indicador nos alerta de sobre dos posibles problemas:

1. Nuestra frecuencia de visita no es la adecuada.
2. Estamos vendiendo menos de lo que podríamos.

El seguimiento y la disminución de este indicador son muy importantes para evitar que sea aprovechado por la competencia (si existe un producto fuera de stock deja la barrera abierta para un posible ingreso de productos de la competencia).

$$\text{Fuera de Stock} = \text{Distribución Física} - \text{Distribución Física Neta}$$

- **Potencial de Mercado**

Es la venta total de todas las marcas de una división de productos del mercado.

- **Distribución Ponderada Neta (DPN)**

Es la relación entre el potencial de venta de los PDV donde se tiene presencia física y el potencial de venta del mercado total.

Nos indica cuán bien posicionados estamos en el mercado y si estamos en los clientes de mayor potencial.

$$\text{Distribución ponderada} = \text{Potencial de venta de PDV donde tenemos presencia física} / \text{Potencial de venta del mercado}$$

- **Share of Handlers**

Nos indica el Market Share de una marca o calibre solamente en los PDV donde el producto tiene presencia física. Es útil para saber cuán bien estamos en los PDV donde tenemos un producto.

$$\text{Share of Handlers} = \text{Market Share de determinada Marca} / \text{DP de determinada Marca}$$

- **Facing Share**

Es el porcentaje de frente de góndola ocupado por un determinado producto. Es también llamado Market Share de exhibición.

$$\text{Facing Share} = \text{Cantidad de Frentes de Exhibición Primaria de una Marca} / \text{Total de Frentes de Góndolas de Exhibición Primaria}$$

- **Precio Relativo al Líder**

Es la relación de precio con respecto al precio del producto líder del mercado. La misma se mide en porcentaje teniendo en cuenta que el precio del líder es del 100%.

$$\% \text{ Precio Relativo al Líder} = \text{Precio de Marca} / \text{Precio de Marca Líder}$$

- **Precio Modal**

Es el precio que se repite con mayor frecuencia en una muestra.

#### 4. **Indicadores Económicos y Financieros**

La información que surge de la contabilidad permite la elaboración de indicadores que son la base para el diagnóstico del negocio y que permiten detectar señales de alarma que deben ser atendidas y solucionadas con el fin de no comprometer la salud del negocio.

El cálculo y seguimiento de los indicadores expuestos contribuye a detectar y revertir las posibles señales de alarma respecto a liquidez, endeudamiento y rentabilidad del negocio, disminuyendo la vulnerabilidad del mismo.

Dentro de tales Indicadores se destacan los siguientes:

- **Indicadores de Liquidez**

<i>Activo Corriente / Pasivo Corriente</i>
--

Representa cuantas veces puede pagarse el Pasivo Corriente con el Activo Corriente. Tanto los activos como los pasivos corrientes son aquellos cuya realización se supone menor a 1 año, por tanto si realizando todos los activos corrientes no se consigue pagar el pasivo corriente o sólo una pequeña fracción del mismo, esto se interpreta como una señal de vulnerabilidad del negocio respecto a su liquidez.

<i>Activo Corriente / Pasivo Total</i>
--

Representa cuantas veces puede pagarse el Pasivo Corriente y no Corriente con el Activo Corriente.

<i>Activo Corriente / Activo Total</i>
--

Permite conocer la proporción del Activo que es de corto plazo o Activo Corriente sobre el total de los Activos. No existe una proporción ideal, ya que depende de las características particulares de cada negocio, sin embargo, proporciones muy pequeñas

de activos corrientes pueden ser una señal de vulnerabilidad del negocio respecto a la liquidez.

***Activo No Corriente / Activo Total***

Permite conocer la proporción del Activo que es de mediano y largo plazo o Activo No Corriente sobre el total de los Activos.

- **Indicadores de endeudamiento**

***Pasivo Corriente / Pasivo Total***

Representa la proporción de Pasivo Corriente dentro del Pasivo Total. Una alta proporción de Pasivos Corrientes puede indicar la presencia de un riesgo financiero mayor al adecuado, dadas las características de pronta exigibilidad de los pasivos corrientes. Si bien las proporciones ideales dependen del tipo de negocio, en principio deben ser balanceadas teniendo en cuenta que ante circunstancias adversas o inesperadas si los pasivos corrientes son una porción mayoritaria del pasivo total, esto puede poner en riesgo la operatoria del negocio.

***Pasivo No Corriente / Pasivo Total***

Representa la proporción de Pasivo No Corriente dentro del Pasivo Total.

***Pasivo Total / (Pasivo Total + Patrimonio)***

Representa la proporción de recursos de terceros que financian la operatoria de la empresa sumando los de corto y largo plazo.

***Patrimonio / (Pasivo Total + Patrimonio)***

Representa la proporción de recursos aportados por los socios o propios que financian la operatoria de la empresa. Es importante el balance de las proporciones de pasivos y patrimonio, ya que son fuentes de apalancamiento diferentes en cuanto a su exigibilidad, costo y riesgo implícito para la empresa.

- **Indicadores de rentabilidad**
- **ROA (%)**

Viene de la sigla en inglés Return on Assets que significa Rentabilidad sobre los Activos. Resulta de dividir la Utilidad Operativa, ajustada por Impuesto a las Ganancias, por el valor de los Activos Totales de la organización.

*Utilidad Operativa (1 - % de Imp. Ganancias) / Activos Totales*

- **ROE (%)**

Viene de la sigla en inglés Return on Equity que significa Rentabilidad sobre el Patrimonio. Resulta de dividir la Utilidad Neta por el Patrimonio.

*Utilidad / Dotación (\$/ persona)*

Resulta de dividir la utilidad neta por la dotación (puede ser considerando la fuerza de ventas, la dotación total).

*Utilidad Neta / Facturación (%)*

Es un índice que surge de dividir la utilidad neta en pesos sobre las ventas brutas.

- **Otros Indicadores**

- **Contribución marginal**

El concepto de contribución marginal es el mismo que el de Mark Up del PDV, pero en este caso la visión es desde el punto de vista de la Compañía.

La contribución marginal es la diferencia que se obtiene entre el precio de venta y los descuentos, impuestos, costos y gastos variables asociados a ese producto.

El concepto básico de la contribución marginal es que para su cálculo solo se toman los costos y gastos variables relacionados con el producto. El cálculo de esta diferencia sirve para identificar cómo cada producto contribuye a cubrir los costos fijos y cómo al superarlos, se obtienen beneficios. No se puede identificar a la contribución marginal como ganancia hasta que ésta haya superado los costos fijos.

El análisis de este concepto sirve para identificar los productos que mejor contribuyen a cubrir los costos fijos, estos son aquellos de mayor contribución marginal. Los productos que posean contribuciones marginales negativas no implica que no deban ser vendidos ya que la necesidad de venta puede estar relacionada con otras variables (aumento de market share, necesidad de presencia de marca).

A continuación se puede observar un esquema simplificado del mismo:

Facturación Bruta (Precio de lista * Volumen Facturado)	}	Descuentos y Movimientos Financieros
(-) Descuentos en Factura		
(-) Descuentos en Nota de Crédito (Operaciones puntuales, descuentos omitidos, etc.)		
(-) Descuentos en Nota de Crédito por canje de Producto		
<b>Facturación Bruta con descuento</b>		
(-) Impuestos (IVA, Internos, Ingresos Brutos, Percepciones de Ingresos Brutos)		
<b>Facturación Neta</b>		
(-) Costos variables industriales		
(-) Gastos Comerciales (Mano Obra Comercial, Comisiones de vtas, roturas, ds incobrables, otros)		
(-) Costos de acarreo y distribución		
<b>Contribución Marginal</b>		

Teniendo en cuenta el concepto de contribución marginal, se puede apreciar que la misma se puede analizar tanto a nivel compañía como desde el punto de vista de una única compra de un producto del PDV. Finalmente, la contribución marginal anual de la Compañía termina siendo la suma de todas las contribuciones marginales de cada venta realizada.

La unidad de medida de la contribución marginal puede ser tanto en dinero como en porcentaje de la facturación bruta o neta. A su vez puede ser medida en forma unitaria (dinero por caja o dinero por hectolitro), o en forma total (contribución marginal unitaria multiplicada por el volumen vendido).

Los costos variables industriales son distintos según el producto, ya que los costos de fabricación son distintos según si el producto es cerveza, gaseosa, agua u otro. A su vez, los costos de fabricación también son diferentes según los materiales y tamaños de los calibres correspondientes.

Por otro lado, los costos de distribución varían según el producto ya que el costo de acarreo y distribución de cada uno se incrementa o disminuye según cuántos viajes de camión implique (retornable o descartable) o el espacio que ocupe en el camión el bulto del producto en cuestión.

Lo mismo sucede con los gastos variables comerciales ya que pueden variar las comisiones, roturas, mano de obra comercial,

- **Precio Promedio Bruto Neto de impuestos**

Indica cuál es el ingreso bruto por cada caja entregada en el mercado, neto de impuestos.

$$\text{Precio Promedio Bruto Neto de impuestos} = \frac{\text{Facturación bruta} - \text{impuestos}}{\text{Volumen total de bultos o hectolitros. entregados en el mercado}}$$

- **Precio Promedio Neto**

Indica cuál es el ingreso por cada caja entregada en el mercado neto de impuestos, descuentos y movimientos financieros (notas de crédito, notas de débito, canjes).

$$\text{Precio Promedio Neto} = \frac{\text{Facturación bruta} - \text{impuestos} - \text{descuentos} - \text{movimientos financieros}}{\text{Volumen total de bultos o hectolitros entregados en el mercado}}$$

- **Precio al consumidor**

Es el precio al cual el PDV le vende al consumidor una unidad de producto.

- **Precio al PDV o Precio al Trade**

Es el precio pagado por el PDV para comprar un bulto de producto.

- **Mark up y Margen absoluto**

Es la ganancia que obtiene el PDV, debido a la diferencia entre el precio de venta al consumidor final y el precio de compra de una unidad de producto. El Margen y el Mark up son idénticos en valores absolutos.

$$\text{Mark up y Margen absoluto} = \text{Precio de venta al consumidor final} - \text{Precio de compra}$$

- **Mark up porcentual**

Es la ganancia porcentual entre el precio al consumidor y el precio al PDV para una unidad de producto. Se mide con respecto al precio al PDV.

$$\text{Mark up \%} = (\text{Precio de venta al consumidor final} - \text{Precio al PDV}) / \text{Precio al PDV}$$

- **Margen porcentual**

Es la ganancia porcentual entre el precio al consumidor y el precio al PDV para una unidad de producto. Se mide con respecto al precio al consumidor.

$$\text{Margen \%} = (\text{Precio de venta al consumidor final} - \text{Precio al PDV}) / \text{Precio al consumidor final}$$

- **Volumen incremental de rotación**

Es el número de cajas adicionales que el PDV necesita vender para compensar la pérdida provocada por la reducción del precio al consumidor.

$$\text{Volumen incremental de rotación} = (\text{Margen absoluto actual} \times \text{Volumen de venta de actual}) - \text{Volumen de Venta Actual} / \text{Margen absoluto propuesto.}$$

## **BIBLIOGRAFIA**

---

- Kotler, P. (2006). *“El marketing según Kotler: como crear, ganar y dominar mercados”*. Ed. Paidós Ibérica. Barcelona.
- Kotler, P. (2008). *“Principios de Marketing”*. Ed. Prentice-Hall.
- McCarthy, E.J. (1975). *“Basic Marketing: A Managerial Approach”*. Quinta edición. Richard D. Irwin, Inc.
- Michael, P. (1992) *“Estrategia Competitiva”*. Compañía Editorial Continental.
- Sandhusen, R. (2005) *“Mercadotecnia”*. Compañía Editorial Continental
- Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2004). *“Fundamentos de Marketing”*. Ed. Mc Graw Hill.
- Romero, R. (2006) *“Marketing”*. Ed. Palmir E.I.R.L.
- McCarthy, J. y Perreault, W. (2005) *“Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica”*. Tomo 1. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004) *“Fundamentos de Marketing”*. Ed. Prentice Hall.
- Kotler, P y Kevin Lane Keller (1996) *“Dirección de Marketing”*. Ed. Prentice Hall.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2003) *“Mercadotecnia”*. Ed. Mc Graw Hill.
- Sneider, Kevin; Haden, Peter; Sibony, Olivier (2004) *“The McKinsey Quarterly”*; McKinsey & Company.
- Drucker, Peter (2002) *“Escritos Fundamentales Tomo 2: El Management”*. Ed. Sudamericana.
- Hampton, David (1989) *“Administración”*; Tercera Edición; Ed. McGraw Hill.
- Koontz Weihrich (2004) *“Administración”*; Décima segunda edición; Ed. McGraw Hill.
- Peters y Waterman (1995) *“En búsqueda de la excelencia”*; Décima Edición; Ed. Norma.

- Marketing Publishing (1990). “Marketing Mix: Concepto, estrategia y aplicaciones”. Ed. Díaz de Santos, S.A.
- Revista “Infobrand”
- Revista “Brandaction”
- Revista “Estrategias”
- Sitio oficial “The Nielsen Company”; <http://ar.nielsen.com>
- Sitio oficial “MC Kinsey Company”; <http://www.mckinseyquarterly.com>