



El *trade marketing* desde el punto de vista del fabricante

■ PEDRO CUESTA VALIÑO (1)

Universidad Pontificia Comillas

Universidad de Alcalá

■ VICTORIA LABAJO GONZÁLEZ (2)

Universidad Pontificia de Comillas

En los últimos años, las relaciones entre fabricantes y distribuidores han cambiado radicalmente. En la actualidad, el poder está en manos de las empresas distribuidoras debido al imparable proceso de concentración que han sufrido. En este contexto tan competitivo, las empresas fabricantes deben cooperar de manera efectiva con los grandes distribuidores para llevar a cabo sus objetivos. El *trade marketing* es una forma de colaboración eficiente en la que el fabricante trata a cada distribuidor como un verdadero cliente. Pero el concepto de *trade marketing* es bastante nuevo. En este sentido, en el presente documento se pretende, en primer lugar, analizar la evolución del concepto de *trade marketing* y sus funciones a través de la revisión bibliográfica y, en segundo lugar, a través de un análisis empírico, determinar cómo las empresas fabricantes de productos de gran consumo españolas entienden y desarrollan el *trade marketing* dentro de sus empresas.

FACTORES QUE CONDICIONAN LA APARICIÓN DEL *TRADE MARKETING*

En España, a partir de la década de los

setenta hasta nuestros días, la distribución comercial se empieza a convertir en un sector de actividad muy importante dentro del conjunto del sistema económico español. En este sentido, algunos datos que confirman esta importancia son los siguientes: la aportación al PIB de este sector es de aproximadamente el 14%, el 16% de la población ocupada lo está en el sector comercial y el valor de los costes generados por la distribución comercial suponen el 48% del valor final del consumo privado (Cuesta y Penelas, 2003).

En los últimos años, el sector de la distribución comercial española se configura como un sector con una estructura de carácter oligopolístico, ya que se encuentra dominado por un número reducido de grandes empresas que trabajan fundamentalmente con productos de gran consumo a través de los formatos de hipermercado, supermercado y tienda descuento.

Además, en la actualidad se está produciendo un fuerte proceso de integración empresarial dentro del sector, que hace que los principales grupos de distribución comercial incrementen año tras

año su cuota de mercado a través, fundamentalmente, de la introducción en otros formatos comerciales y a través de la compra de otras empresas, de tal manera que en el año 2000 las 40 primeras empresas de distribución en España facturaron más del 90% de las ventas totales y las 5 primeras empresas más del 50%.

En todo este contexto, los fabricantes, en un entorno altamente competitivo, sobre todo en el sector de productos de gran consumo, han perdido la capitánía del canal de distribución. Ésta ha pasado a manos de las grandes empresas de distribución. En esta situación, los fabricantes deberán aplicar estrategias que tengan como objetivo ver al distribuidor como un colaborador y no como un competidor. En este sentido, según Lambin (1997), se deben considerar a los distribuidores como clientes y no como intermediarios y la manera de hacerlo es a través de la aplicación del *Trade Marketing*, que consistiría en aplicar la gestión de marketing a los distribuidores. La filosofía del *trade marketing* es poder adaptarse a las necesidades de los distintos clientes (distribuidores) dando respuestas diferentes a cada uno de ellos, siendo el ob-



jetivo cambiar los inconvenientes de una situación de dominio de los grandes distribuidores en oportunidades de negocio para ambos (Díaz, 2000).

EL CONCEPTO DE *TRADE MARKETING*

Evolución del concepto de *trade marketing*

El concepto de *trade marketing* es un concepto relativamente joven, nacido de la práctica empresarial reciente –años ochenta–, cuyo origen sitúan algunos autores (Santesmases, 1999; Domènech, 2000) en la compañía multinacional norteamericana Colgate-Palmolive, que acuñó este término para referirse a la integración de las funciones de sus departamentos de Marketing y Ventas dirigida a estrechar las relaciones con sus distribuidores. Por el contrario, otros autores (entre los que destaca Liria, 2001) refieren el origen del *trade marketing* a una alianza estratégica de colaboración iniciada en Estados Unidos por Procter & Gamble y Wal Mart, con el objetivo básico de reducir el stock y rebajar costes mediante la utilización de promociones conjuntas, marcas líderes –que proporcionan rotación– y acciones de marketing a nivel tienda.

Randall (1990, 1994) y Davies (1993) son algunos de los primeros autores que se refieren al concepto de *trade marketing* desde el análisis de la práctica empresarial anglosajona en la que interpretan que se desarrolla como una reacción ante los cambios experimentados por los consumidores y la distribución –que empieza a consolidarse en una posición de liderazgo en las relaciones en el canal–. Estos autores, sin definir el concepto, aportan una serie de notas de gran interés para su configuración: de un lado, se subraya el cambio de orientación que supone para el fabricante ver al distribuidor como cliente más que como canal de distribución, lo que sitúa la clave de este concepto en “entender el negocio del distribuidor”; de otro, el *trade marketing* estaría orientado a satisfacer al consumidor



a través de la integración de las actividades de marketing del fabricante con las del distribuidor, pensando conjuntamente en las necesidades del desarrollo del mercado. Contemporáneo a estos trabajos, el panel de expertos realizado por Mintel International Group Limited (1992) recoge una muy valiosa información relativa al sector de la industria del gran consumo inglés, uno de los más avanzados en las estructuras de *trade marketing*.

En opinión de Chinardet (1994), el *trade marketing* permite optimizar la actividad clásica del “marketing de la marca” del fabricante mediante sus diferentes clientes principales por la búsqueda conjunta de un mayor intercambio a fin de compartir un beneficio suplementario. Este concepto nacería, por tanto, de la idea de que para llegar mejor al consumidor, el fabricante debe vender su oferta en los canales de distribución, lo que exigiría analizar sus necesidades y objetivos. En este mismo sentido, Velando y Curras (1996) afirman que la implantación del *trade marketing* implica que el fabricante diseñe y ponga en marcha un marketing dirigido a los distribuidores y otro conjuntamente con los distribuidores dirigido al consumidor, lo que concreta Lambin (1997) con la expresión “tratar al distribuidor no como un competidor ni incluso como un compañero del canal de distribución, sino como un cliente intermediario”.

Díaz (1996, 2000), primer autor que basa su trabajo en el análisis de la práctica de la industria y la distribución española de productos de gran consumo, ofrece una definición más orientada hacia el aspecto de la estructura organizativa al entenderlo como la forma en que reacciona estructuralmente el proveedor a los cambios experimentados en la distribución y en el consumidor, modificando sus departamentos comerciales adaptándolos a la nueva relación comercial. Las dos notas fundamentales que de esta caracterización se desprenden son, por una parte, la existencia de un departamento de *trade marketing* y, por otra, la organización por clientes. Ahora bien, el citado autor matiza al añadir que “en ocasiones, la estructura del departamento es menos importante que la filosofía y que las asunciones de *trade marketing* adoptadas por el proveedor. Desde cada canal de distribución y desde sus clientes principales debe emerger el tipo de *trade marketing* necesario para alcanzar los resultados de la compañía”. Parece evidente que este nuevo enfoque hacia la distribución haya exigido cambios, tanto en la delimitación de las funciones tradicionales de los departamentos de Ventas y Marketing de los fabricantes como en sus estructuras, dirigidos a adaptarse a las nuevas demandas de sus compradores.

En lo que se refiere a las funciones, es-

tos cambios se derivan del hecho de que alguna de las funciones que abarca actualmente el concepto venían siendo desempeñadas en la empresa por los departamentos de Marketing o Ventas. En cambio, otras funciones, como la gestión de espacio, animación en el punto de venta, etc., son nuevas para la industria.

Sin embargo, tal como señalan Díaz (2000) y Liria (2001), donde se producen los conflictos a raíz de la creación de un departamento de *trade marketing* no es tanto en el terreno de la reestructuración de funciones como en el del reparto presupuestario, lo que supone un “reparto de poderes” en el área comercial. El problema estriba en que, con frecuencia, las decisiones del *trade marketing* afectan tanto al punto de venta –y corresponderían a la partida presupuestaria comercial del cliente– como al consumidor final –formando parte del presupuesto de marketing del consumidor–, hecho que lleva a algunas compañías a incluir dentro del presupuesto de *trade marketing* todas las actividades del consumidor y del punto de venta, para evitar una posible descoordinación.

En lo que atañe a los cambios estructurales, podemos citar la incorporación de la figura del *key account manager* o gestor de grandes cuentas al departamento Comercial o de Ventas de las empresas fabricantes como antecedente del departamento de *trade marketing* –y en estrecha relación con él en el desempeño de sus funciones–, en un intento de penetrar en la problemática concreta de los grandes clientes que comercializan sus productos. Autores como McDonald et alia (2000) subrayan el papel de esta figura como una aproximación al logro de unas relaciones a largo plazo con compradores estratégicos y a la aportación a los mismos de soluciones de valor añadido. No obstante debemos recalcar que, si bien el *Key Account* es una unidad generalizada en todos los sectores, por el contrario el *trade marketing* es algo más específico de los mercados de productos de gran consumo (Liria, 2001). Esta nueva forma de acercarse a las necesidades del cliente



de distribuidor puede implicar en la práctica la adopción por las compañías de muy diversas soluciones, pero parece que habitualmente se concreta en una nueva función o área de gestión –el *trade marketing*– que asume un departamento de nueva creación –departamento de *trade marketing*– o la figura del *trade marketing manager* (3).

La literatura asume el *trade marketing* como un concepto que tiene sentido en la estrategia de marketing y en la estructura organizativa del fabricante, por lo que, al referirse a este concepto, no menciona los cambios en la organización interna del distribuidor que, en su caso, pudieran derivarse de esta nueva orientación. La implantación de la organización de categorías en el establecimiento del distribuidor supone ya una significativa reorganización de funciones y responsabilidades que apuntan a la figura del gestor de categorías como interlocutor natural en la distribución del *trade marketing manager*. No obstante, resulta especialmente significativo el caso de Carrefour, que ha implantado su propia dirección de *trade marketing* a raíz del éxito de una serie de operaciones conjuntas con fabricantes (Miquel et alia, 2000; Labajo, 2002).

Por otra parte, la cuestión de la estructura organizativa del *trade marketing* ofrece posibilidades y soluciones muy diversas, poniendo de manifiesto que no exis-

te una estructura ideal para configurar la función de *trade marketing* y lo que existirán por el contrario serán estructuras adecuadas para un momento concreto en función de la cultura de la empresa, de sus recursos humanos y del desarrollo de sus técnicas comerciales (Chinardet, 1998).

A partir de su experiencia en la empresa y la observación de otros casos, Costa (1997) apunta a que es explicable una cierta tendencia en las empresas fabricantes en el proceso de organización de la función de *trade marketing*: 1) adopción inicial de las funciones por el departamento de Marketing, para convertirse a continuación 2) en una posición staff en el departamento de Ventas –dependiendo del director de Ventas–; 3) desarrollo de la posición anterior generando una consulta obligatoria para las decisiones de marketing que impliquen a clientes o canales; 4) evolución hacia un departamento ejecutivo –generador de políticas comerciales– dentro de Ventas y 5) aparición de un departamento independiente de *trade marketing* responsable de la gestión estratégica de ventas.

Domènech (2000), en este sentido, argumenta que el dilema organizativo planteado en muchos fabricantes de si es preferible que el departamento de *trade marketing* dependa de Ventas o de Marketing, parece que se está resolviendo en la práctica más reciente a favor de la dependencia de Ventas, por cuestiones operativas de agilidad, repuesta rápida y facilidad de coordinación entre los departamentos para un mejor servicio al distribuidor.

En líneas generales, puede afirmarse que la ubicación más adecuada para la función o departamento de *trade marketing* es el departamento de Ventas, puesto que se trata de un departamento de servicio al canal, cuya labor se concreta habitualmente en una función de soporte para el departamento Comercial –el *trade marketing* informa fundamentalmente al *key account manager*, y, en ocasiones, directamente al director comercial–, sirviendo de nexo entre los departamentos de

Marketing y Ventas. Pero no faltan empresas fabricantes que lo sitúan dentro del departamento de Marketing y, en ocasiones, como un departamento de carácter independiente. La ubicación en el departamento de Ventas, en el de Marketing o como departamento con entidad propia responde a la dimensión más estratégica o más operativa que se le dé en cada caso al concepto.

Funciones del *trade marketing*

En lo que respecta a las funciones que debe asumir el área de *trade marketing*, se pone de manifiesto que son pocos los trabajos que identifican las actividades que conforman el ámbito de responsabilidad de esta función desde el análisis de la aplicación del *trade marketing* en las empresas, y que no puede apreciarse acuerdo en lo que se refiere a la delimitación de su contenido, que, en plena fase de desarrollo, todavía no ha alcanzado su configuración definitiva.

Chinardet (1994), a partir de una encuesta postal realizada en 1993 por estudiantes de l'École Superior de Commerce Le Havre a fabricantes y distribuidores del sector de gran consumo francés, viene a definir estas funciones de forma relativamente restrictiva. Presenta un planteamiento evolutivo del *trade marketing* en su intento de transformar una relación conflictiva, basada en la negociación, en otra de mutuos beneficios, basada en el partenariado. Mientras que las primeras áreas en las que se concreta este nuevo enfoque son la adaptación o acondicionamiento del producto a las especificaciones del distribuidor (tamaño, cantidad, envase, etc.) y la definición de promociones a medida del distribuidor, subraya que el contenido del concepto se va ampliando para abarcar otras actividades como la mejora de los flujos de información (vía EDI) y el merchandising y actividades de marketing en el punto de venta (promociones, publicidad, gestión de espacio del lineal, etc.). Por último, el autor se refiere al área de las marcas de distribuidor, que algunos autores integran dentro del sentido global del *trade marketing*.



Costa (1997), por su parte, destaca la importancia de funciones como la determinación de una política de precios específica por canal y cliente, determinación de las condiciones por canal y cliente, determinación de los costes de distribución a soportar y el diseño, control y evaluación de los planes por cliente.

Díaz (2000) recoge cinco funciones fundamentales a partir de los resultados del mencionado panel de Mintel Internacional de 1992:

- Construir la base de datos de información relativa a la actividad de los principales clientes, de los principales competidores, de motivaciones de consumidores, de la actividad promocional de la competencia, etc.
- Crear planes para alcanzar los objetivos de la marca por sectores de distribución.
- Identificar oportunidades de volumen en los sectores de la distribución y en las principales cuentas.
- Desarrollar caminos creativos para conseguir oportunidades de volumen a través de promociones orientadas a los consumidores a través de la distribución.
- Asegurar que toda la actividad esté analizada y evaluada.

Se trata de una definición que dota de un ámbito de acción mucho más amplio al *trade marketing* que la aportada por Chinardet (1994), para quien el contenido

del concepto se ceñiría esencialmente a la función aquí definida como “crear planes para alcanzar los objetivos de la marca por sectores de distribución”.

Por su parte, Pérez (1998) se refiere al *trade marketing* como una función “cajón de sastre” en muchas ocasiones difusa y sin una clara definición de responsabilidades. A las funciones ya citadas por los trabajos mencionados añade algunas tales como las revisiones del negocio por categorías, identificación del rol de cada categoría, análisis y desarrollo de presentaciones con la información procedente de paneles del consumidor y bases de datos escáner, etc.

Para analizar el caso español, a falta de estudios específicos hasta el momento, Domènech (2000) parte del estudio realizado en 1998 por Cruz et alia (1999) mediante una encuesta postal dirigida a unidades de negocio de empresas de fabricantes de gran consumo (4) que, si bien no se refiere de forma directa al *trade marketing*, sino a las funciones en las que existe una cooperación entre fabricantes y distribuidores, la considera –con las salvedades pertinentes– como un ejemplo ilustrativo de la práctica en España. En opinión de Domènech, los principales campos que abarcaría la práctica del *trade marketing* en 1998 en España serían análogos a los definidos para el caso francés en 1993: promociones, logística, merchandising y “definición de surtido en el punto de venta”, concepto más amplio que el de “adaptación del producto” mencionado por Chinardet (1994). Como funciones secundarias, el autor añade la utilización del EDI y el lanzamiento de nuevos productos.

A la vista de lo anterior, podemos concluir que las funciones que abarque en cada caso la gestión de *trade marketing* van a depender de las asunciones adoptadas por el fabricante y del contenido con que cada compañía dote a esta figura, contenido que, en muchos casos, se encuentra en plena fase de expansión.

Así, Domènech (2000) apunta que los desarrollos recientes en el ámbito internacional del ECR –Respuesta Eficiente al





Consumidor— están ampliando las funciones del *trade marketing* de modo que hoy día se hace necesario colaborar en actividades de logística e informática para “hacer *trade marketing*”. En esta misma línea, Liria (2001) (5) presenta el desarrollo del departamento de *trade marketing* en forma de etapas en continuo desarrollo:

- En una primera fase, la creación de este departamento responde a unas nuevas necesidades muy limitadas de los clientes, como la realización de promociones ad hoc, ofertas y operaciones especiales y dinamización del punto de venta.
- En una segunda fase, la delimitación del campo de actuación va cobrando nuevos enfoques, que configuran esta función en dos grandes ámbitos: la que llama “áreas funcionales” —planificación de ventas, ofertas especiales, sistemas de información, promociones y acciones ad hoc, apoyo a ventas, etc— y la Gestión por Categorías.

Propuesta de definición de *trade marketing*

No existe en la literatura una definición unánime de *trade marketing*. A la ambigüedad que presenta el término *trade*, que ha propiciado la aparición de enfoques doctrinales dispares —en algún caso ajenos al sentido generalmente aceptado del *trade marketing*—, se une su reciente origen en el ámbito empresarial, factor

que explica que el concepto se encuentre aún en fase de desarrollo. Por otra parte, en tanto que el objetivo de lograr relaciones efectivas industria-distribución puede adoptar diferentes soluciones en la práctica, podremos encontrarnos con notables diferencias en las construcciones del *trade marketing* que aplican y desarrollan las distintas compañías.

El elemento común de todas las definiciones antes apuntadas es ver el *trade marketing* desde la perspectiva del fabricante exclusivamente, para quien el distribuidor sería un mero cliente. Esta perspectiva restaría protagonismo al distribuidor al presentar el *trade marketing* como un complemento del marketing del consumidor. Más representativas, por el contrario, del papel activo del distribuidor en este nuevo esquema de relación en los canales de distribución podemos citar las definiciones de Santesmases (1999) que conceptúa el *trade marketing* como “una alianza estratégica entre el fabricante y el distribuidor orientada a desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta, con el fin de incentivar la demanda final, en beneficio de ambos”, y la de Sainz de Vicuña (2001) para quien el *trade marketing* “se entiende como una visión global del negocio que persigue satisfacer las necesidades de beneficio que tienen la distribución y los fabricantes. Para conseguirlo, este tipo de marketing

desarrolla las siguientes funciones: previsiones y planes de ventas, control del presupuesto de ventas, análisis de clientes y gestión de categorías, además de servir de puente entre Marketing y Ventas”.

Sobre la base de la situación actual de las mejores prácticas empresariales, Domènech (2000) propugna un concepto amplio, donde se subraye el protagonismo no sólo del distribuidor, sino también del consumidor: “Trade marketing es una alianza estratégica entre miembros de diferente nivel del canal comercial (que habitualmente son fabricante y distribuidor, pero que también puede darse entre mayorista y minorista, por ejemplo) para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor”. Esta definición se muestra cercana a la ofrecida por Picot (1997) que se refiere al *trade marketing* como un “conjunto de acciones empresariales para mejorar tanto el margen de los fabricantes como el de los distribuidores, y aportar un mejor servicio a los consumidores”.

Recogiendo pues esta necesidad de ofrecer una definición acorde con la dimensión actual del *trade marketing*, se proponen las principales notas que delimitan el concepto (Labajo, 2003):

- Es un concepto que presenta la doble dimensión de departamento —unidad a nivel organizativo dentro de la compañía— y de filosofía o nueva forma de trabajar.
- Desde la perspectiva del fabricante, cumple la misión de estructurar la estrategia de marketing por canales y dar servicio a los principales clientes distribuidores. Por otra parte, supone una forma de acercarse mejor al consumidor en su faceta de comprador.
- Desde la perspectiva del distribuidor implica la búsqueda del incremento del volumen de negocio —beneficiándose de la rotación y el poder de fidelización de las marcas de fabricante— y de una mejor satisfacción a sus clientes.
- Como alianza estratégica y operativa de carácter vertical entre ambos se

CUADRO Nº 1

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

TÉCNICA DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	ENCUESTA AUTOADMINISTRADA POR CORREO ELECTRÓNICO
UNIVERSO	EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN ENVASADA Y DROGUERÍA-PERFUMERÍA EN ESPAÑA, CON UNA FACTURACIÓN SUPERIOR A 6.000 MILLONES DE PESETAS EN EL AÑO 2000 (EQUIVALENTE A 36 MILLONES DE EUROS, APROXIMADAMENTE). TAMAÑO DEL UNIVERSO: 230 EMPRESAS
MUESTREO	CUESTIONARIOS ENVIADOS A EMPRESAS: 225 CUESTIONARIOS OBTENIDOS: 81. ÍNDICE DE RESPUESTA: 36% CUESTIONARIOS NO VÁLIDOS: 3 TAMAÑO MUESTRAL: 78
TRABAJO DE CAMPO	PILOTAJE: ABRIL Y MAYO 2002 PERÍODO DE REALIZACIÓN: JUNIO Y JULIO 2002
PROGRAMA INFORMÁTICO	DYANE (VERSIÓN 2)

traduce en la realización de planes de marketing conjuntos –que pueden alcanzar un verdadero co-marketing–, enfoques de trabajo común –procesos, tecnologías, sistemas de información integrados, etc.– y compromisos de actuación –plazos, costes y pagos, calidad–.

A partir de los aspectos apuntados, la propuesta de definición de *trade marketing* que ofrece este trabajo podría sintetizarse de la siguiente forma:

Trade marketing es tanto una unidad organizativa como una filosofía o forma de trabajo que cumple la misión, desde la perspectiva del fabricante, de estructurar la estrategia de marketing por canales y distribuidores y, desde la perspectiva del distribuidor, de buscar el incremento del volumen de negocio, persiguiendo ambos satisfacer mejor al consumidor, y concretándose en una alianza estratégica y operativa vertical entre ambas partes.

En términos generales, pueden señalarse dos dimensiones que engloban el campo de actuación de la función de *trade marketing* en su caracterización como alianza estratégica con el distribuidor: por un lado, cooperación de aspectos intrínsecos al intercambio, dirigida a reducir costes (frecuencia de las transacciones, volumen, cuestiones de logística y distribución física o administración eficiente de los flujos de información). Por otro, co-

operación de aspectos relacionados directamente con la estrategia de marketing y la definición de un plan de marketing conjunto (definición de surtido, promociones, merchandising, etc.).

En consonancia con estas dos grandes áreas de trabajo con los distribuidores hacia las que puede dirigirse la actividad del *trade marketing*, se presenta a continuación una propuesta de contenido de esta función, con carácter meramente orientativo, a partir de la revisión de las construcciones teóricas en torno al concepto.

En primer lugar se identifican dos niveles de interrelación:

- A nivel interno: prestar soporte a los *key account managers* en la gestión de ventas con los clientes.
- A nivel externo: desarrollar las relaciones con la distribución.

Estos ámbitos de interrelación se concretan en el desarrollo de dos funciones definidas con carácter amplio:

- Diseñar planes operativos que permitan compatibilizar el logro de los objetivos de la marca por canales y por clientes con los objetivos de incremento del negocio de la distribución.
- Identificar oportunidades de volumen y desarrollo de negocio –o ahorro de costes– en los principales clientes, englobando aquí nuevos modelos de trabajo conjunto como la Gestión por Categorías y el ECR.

ANÁLISIS EMPÍRICO: CONCEPCIÓN DEL *TRADE MARKETING* EN LAS EMPRESAS FABRICANTES

El objetivo que se pretende conseguir con la investigación empírica (ver ficha técnica del estudio en el cuadro nº 1) es conocer cómo las empresas fabricantes de productos de gran consumo entienden y adoptan el concepto de *trade marketing* que se ha estudiado desde el punto de vista teórico, así como determinar las funciones que desarrollan los distintos departamentos de *trade marketing* de estas empresas. Se trataría, por lo tanto, de desarrollar la dimensión práctica de la concreción del *trade marketing* cuando existe una figura o departamento específico responsable de esta función, con independencia de cuál sea su denominación. La razón de delimitar el objeto de análisis a aquellas empresas que estén dotadas –a nivel más o menos formal– de tal departamento o figura se justifica por entender que esta condición se convierte en un requisito imprescindible para el desarrollo sistemático de la función de establecer la estrategia de *trade marketing* de las marcas y los productos para cada uno de los canales y cada una de las enseñas de las cadenas de distribución. Sin embargo, sí se pueden identificar empresas que sin estar dotadas de una figura responsable del *trade marketing* lleven a cabo a través de sus depar-

tamentos de Marketing o Ventas algunas de las funciones que abarca actualmente este término.

Caso distinto es el de algunas empresas más avanzadas que en lugar de desarrollar las funciones del *trade marketing* por un departamento unificado, separan su contenido entre varios departamentos –Marketing, Servicio al Cliente, departamento de Promociones, Merchandising, Gestión por Categorías, ECR, etc.– (Morant, 2001).

Características de la figura de *trade marketing* en las empresas fabricantes

El primer dato que se debe apuntar es que la presencia de *trade marketing* es mayoritaria, ya que un 64% de los fabricantes declaran que en su empresa existe un departamento, puesto o figura responsable de *trade marketing*. Atendiendo a la existencia de este departamento en función de los perfiles de los fabricantes, se observa que la presencia del departamento de *trade marketing* es mayor en las empresas del mercado de droguería-perfumería (un 80% cuentan con *trade marketing*, frente a un 60% de las de alimentación envasada) y que operan en un ámbito geográfico multinacional (71% frente a un 47% y un 50% que representan las de ámbito nacional y regional, respectivamente). Asimismo factores como la participación extranjera en el capital de la empresa, el carácter multiproducto de la misma o la cifra de facturación favorecen la presencia de esta figura.

En lo que atañe al nombre que recibe la figura del *trade marketing* (ver cuadro nº 2) destaca, sin lugar a dudas, la denominación de *trade marketing manager* (40% de los casos), seguida de la de *trade marketing* (18%) y de la de responsable de *trade marketing* (14%). Fuera de estas denominaciones más usuales, la casuística es diversa, con cierta presencia de la nomenclatura anglosajona –*customer marketing*, *customer development*, *trade services*–. En el apartado de “otras denominaciones” –un 12%– se recoge un abanico de respuestas de lo más dispares que, en

CUADRO Nº 2

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

DENOMINACIÓN	%
TRADE MARKETING MANAGER	40
TRADE MARKETING	18
RESPONSABLE DE TRADE MARKETING	14
CUSTOMER MARKETING/CUSTOMER DEVELOPMENT MANAGER	6
DIRECTOR DE TRADE	4
TRADE SERVICES	4
JEFE DE TRADE MARKETING	2
OTRAS	12
BASE 50 EMPRESAS	100

CUADRO Nº 3

TIEMPO DE EXISTENCIA DE LA FIGURA *TRADE MARKETING* DENTRO DE LA EMPRESA

DURACIÓN	%
MENOS DE 1 AÑO	10
MÁS DE 1 AÑO Y MENOS DE 3	36
MÁS DE 3 AÑOS Y MENOS DE 5	24
5 AÑOS O MÁS	30
BASE 50 EMPRESAS	100

CUADRO Nº 4

UBICACIÓN DEL *TRADE MARKETING* EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

DEPENDENCIA	%
DEPENDI DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS	64
SE UBICA AL MISMO NIVEL QUE EL KEY ACCOUNT MANAGER	26
DEPENDI DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING	16
DEPENDI DE LA DIRECCIÓN GENERAL	8
EL KEY ACCOUNT MANAGER ES TAMBIÉN RESPONSABLE DEL <i>TRADE MARKETING</i>	8
OTRAS	16
BASE 50 EMPRESAS	MÚLTIPLE

algún caso (respuestas como “Director Comercial”, “Marketing Operativo”), evidencian que el encuestado quiere dar a entender la existencia en su empresa de una función de *trade marketing* sin que

exista una figura o departamento específicamente responsable.

Como indica el cuadro nº 3, se pone de manifiesto el hecho de que un 90% de las empresas que tienen la figura disponen

CUADRO N° 5

FUNCIONES QUE INTEGRAN EL ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD DEL TRADE MARKETING

GRADO DE RESPONSABILIDAD ASIGNADO AL TRADE MARKETING EN LAS FUNCIONES SIGUIENTES:	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
PRESTAR INFORMACIÓN Y SOPORTE A LOS KEY ACCOUNTS	4,1	5,0	5,0	1,2
DEFINIR ASPECTOS DE ANIMACIÓN DEL PUNTO DE VENTA CON EL DISTRIBUIDOR	4,1	5,0	5,0	1,2
COLABORAR EN LA GESTIÓN DEL ESPACIO DEL ESTABLECIMIENTO	4,1	5,0	5,0	1,2
DEFINIR PROMOCIONES PARA LOS CLIENTES DISTRIBUIDORES	4,1	4,0	5,0	1,2
CREAR PLANES OPERATIVOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA MARCA POR CLIENTES	3,6	4,0	4,0	1,3
ADMINISTRAR PRESUPUESTO DE GASTOS COMERCIALES	2,9	3,0	1,0	1,4
CONSTRUIR LA BASE DE DATOS RELATIVA A LA ACTIVIDAD DE LOS PRINCIPALES CLIENTES, LOS PRINCIPALES COMPETIDORES, LAS MOTIVACIONES DE LOS CONSUMIDORES, ETC.	2,9	3,0	1,0	1,5
ADAPTAR EL PRODUCTO (TAMAÑO, ENVASE, ETC.) A LAS ESPECIFICACIONES DEL DISTRIBUIDOR	2,6	2,0	2,0	1,3
OCUPARSE DE ASPECTOS LOGÍSTICOS	1,8	1,0	1,0	1,0
NEGOCIAR MARCAS DEL DISTRIBUIDOR Y DE PRIMER PRECIO	1,5	1,0	1,0	1,0
IMPULSAR EL EMPLEO DEL EDI	1,5	1,0	1,0	0,9

Escala: 1 = Ninguna responsabilidad; 5 = Responsabilidad plena



de ella desde hace más de un año, siendo más de 1 año y menos de 3 la categoría que aparece con más frecuencia –36%–, seguida de la de 5 años o más –30%–.

En lo que se refiere a la ubicación de la figura de *trade marketing* en la estructura organizativa de la empresa y las consiguientes relaciones de dependencia respecto a otros departamentos, se observa que la localización preferente es bajo la dependencia de la dirección de Ventas, situación que reflejan un 64% de las em-

presas que poseen la figura. Por el contrario, resulta mucho menos extendida la ubicación bajo la esfera del departamento de Marketing, presente sólo en un 16% de los casos. Englobado en la categoría de “otras” respuestas, llama la atención el caso de aquellas empresas –un 6%– donde los departamentos de Marketing y Ventas se reparten la dirección jerárquica y funcional respecto a la unidad de *trade marketing*, que depende de ambos conjuntamente.

Áreas de responsabilidad del *trade marketing* en las empresas fabricantes

Las funciones que integran el ámbito de responsabilidad del *trade marketing* quedan reflejadas en el cuadro 5. De todas ellas, en primer lugar aparece la función de prestar información y soporte a los *key accounts*, con un nivel de responsabilidad asignado por encima del 4 (media = 4,14), para una escala de valoración de 1 (ninguna responsabilidad) a 5 (responsabilidad plena). A continuación, destacan definir aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor; colaborar en la gestión de espacio del establecimiento y definir promociones para los clientes distribuidores –con medias respectivas de 4,12; 4,08 y 4,06–. En todos los casos las respuestas presentan una dispersión bastante elevada, con una dispersión estándar por encima de 1.

A éstas les sigue en puntuación la función crear planes operativos para alcanzar los objetivos de la marca por clientes –con una media del 3,6–, por encima del nivel de utilidad “alguna”. Por debajo de este nivel, pero aún calificadas como de cierta responsabilidad del *trade marketing* aparecen las funciones de adminis-

CUADRO N° 6

ANÁLISIS CLUSTER. GRUPOS DE EMPRESAS SEGÚN LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DEL TRADE MARKETING

ANÁLISIS DE GRUPOS (ALGORITMO DE HOWARD-HARRIS)

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS

¿EN QUÉ MEDIDA LAS SIGUIENTES FUNCIONES SON RESPONSABILIDAD DEL *TRADE MARKETING* EN SU COMPAÑÍA?...

1. RESPTM1 - CONSTRUIR LA BASE DE DATOS RELATIVA A LA ACTIVIDAD DE LOS PRINCIPALES CLIENTES, ETC.
2. RESPTM2 - PRESTAR INFORMACIÓN Y SOPORTE A LOS *KEY ACCOUNTS*
3. RESPTM3 - ADMINISTRAR PRESUPUESTO DE GASTOS COMERCIALES
4. RESPTM4 - DEFINIR PROMOCIONES PARA LOS CLIENTES
5. RESPTM5 - ADAPTAR EL PRODUCTO (TAMAÑO, ENVASE, ETC.) A LAS ESPECIFICACIONES DEL DISTRIBUIDOR
6. RESPTM6 - COLABORAR EN LA GESTIÓN DEL ESPACIO DEL ESTABLECIMIENTO
7. RESPTM7 - DEFINIR ASPECTOS DE ANIMACIÓN DEL PUNTO DE VENTA CON EL DISTRIBUIDOR
8. RESPTM8 - NEGOCIAR MARCAS DEL DISTRIBUIDOR Y DE PRIMER PRECIO
9. RESPTM9 - CREAR PLANES A NIVEL OPERATIVO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA MARCA POR CLIENTES
10. RESPTM10 - OCUPARSE DE ASPECTOS LOGÍSTICOS
11. RESPTM11 - IMPULSAR EL EMPLEO DEL EDI

2. PERFIL DEL CONJUNTO DE LA MUESTRA

GRUPO	NÚM.	SUMA DE CUADRADOS	RESPTM1	RESPTM2	RESPTM3	RESPTM4	RESPTM5	RESPTM6	RESPTM7	RESPTM8	RESPTM9	RESPTM10	RESPTM11	
TOTAL	50	799,76	MEDIA:	2,94	4,18	2,94	4,06	2,56	4,10	4,12	1,50	3,62	1,76	1,46
			DES.ST:	1,49	1,19	1,42	1,16	1,28	1,22	1,16	0,98	1,34	1,01	0,85

3. PROCESO DE GENERACIÓN DE LOS GRUPOS: ÚLTIMA DIVISIÓN REALIZADA

DIVISION N° 4 NÚMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 1 / VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: RESPTM8

GRUPO	NÚM.	SUMA DE CUADRADOS	RESPTM1	RESPTM2	RESPTM3	RESPTM4	RESPTM5	RESPTM6	RESPTM7	RESPTM8	RESPTM9	RESPTM10	RESPTM11	
1	4	75,50	MEDIA:	3,50	3,50	4,00	3,75	4,25	3,50	3,75	4,25	2,75	3,00	1,25
			DES.ST:	1,12	1,50	1,73	1,30	0,83	1,50	1,09	0,83	1,79	1,58	0,43
2	3	11,33	MEDIA:	1,00	1,00	1,67	1,00	1,33	1,67	1,67	1,67	1,00	1,00	1,00
			DES.ST:	0,00	0,00	0,94	0,00	0,47	0,94	0,94	0,94	0,00	0,00	0,00
3	16	98,06	MEDIA:	3,94	4,75	3,38	4,69	3,38	4,81	4,81	1,44	4,44	1,69	1,75
			DES.ST:	1,09	0,43	1,05	0,58	0,93	0,53	0,39	0,61	0,70	0,68	0,83
4	15	124,93	MEDIA:	1,67	4,27	1,80	4,00	2,00	4,47	4,87	1,13	3,13	1,47	1,60
			DES.ST:	0,79	0,85	0,98	0,97	1,15	0,72	0,34	0,34	1,20	0,50	1,14
5	12	112,25	MEDIA:	3,50	4,33	3,75	4,17	1,92	3,50	3,00	1,08	4,08	2,00	1,08
			DES.ST:	1,32	0,94	1,09	0,69	0,86	1,19	0,71	0,28	0,76	1,29	0,28
TOTAL	50	422,08	SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA: 47,22%											

trar el presupuesto de gastos comerciales (media = 2,9) y construir la base de datos relativa a la actividad de los principales clientes, los principales competidores, etc. (media = 2,9).

Por el contrario, se asocian a escasos niveles de responsabilidad para el *trade marketing* funciones como adaptar el producto (tamaño, envase, etc.) a las especi-

ficaciones del distribuidor (media = 2,6); ocuparse de aspectos logísticos (media = 1,8); negociar marcas de distribuidor y primer precio (media = 1,5) e impulsar el empleo del EDI (media = 1,5). En estos supuestos, los valores de las desviaciones estándar evidencian una menor dispersión de respuestas que en los casos anteriores.

Tipologías de empresas por su manera de aplicar el trade marketing

La delimitación del ámbito de actuación que cada empresa confiere a este departamento es muy heterogénea. Las áreas que con mayor frecuencia aparecen bajo su responsabilidad son: prestar información y soporte a los *key accounts*; definir aspectos de animación del punto de ven-

ta con el distribuidor; colaborar en la gestión de espacio del establecimiento y definir promociones para los clientes distribuidores (con medias ligeramente por encima del 4 en una escala de responsabilidad de 1 a 5). En función del ámbito de responsabilidad que se confiere al departamento, pueden apreciarse diferencias significativas entre cinco grupos de fabricantes con perfiles bien definidos que, consecuentemente, se han denominado: grupo 1 "Entusiastas"; grupo 2 "Críticos"; grupo 3 "Amplias responsabilidades"; grupo 4 "Actividades de merchandising"; grupo 5 "Conciliadores".

Conforme al objetivo de definir de varias tipologías de empresas fabricantes en función de su manera de aplicar el concepto de *trade marketing*, se procede a aplicar la técnica del análisis cluster (algoritmo de Howard-Harris) a las variables relativas a las áreas de responsabilidad del *trade marketing*, que hacen referencia al grado en que las funciones propuestas son competencia del departamento de *trade marketing* en aquellas compañías en que existe esta figura.

En el caso de este grupo de variables, que expresan la forma de aplicar en cada compañía el concepto, a través del grado en que el *trade marketing* se ocupa de las 11 funciones propuestas, la agrupación se realizará, coherentemente, con la submuestra de las 50 empresas que cuentan con una figura específica responsable de *trade marketing*. A continuación, para delimitar más claramente la caracterización de los grupos, se lleva a cabo la tabulación cruzada de los clusters generados con las variables de clasificación de las empresas y otras variables relevantes. Resulta interesante destacar que, entre todas las variables analizadas, la referida a tiempo de existencia del departamento de *trade marketing* muestra diferencias significativas entre los grupos al nivel 0,05.

La aplicación del análisis cluster ha dado lugar a una tipología de 5 clusters, agrupación que resulta significativa al explicar más del 47% de la varianza. Los resultados del análisis cluster se plasman



en el cuadro nº 6. La primera parte de esta tabla identifica las 11 variables que se han utilizado en la obtención de los grupos; la segunda refleja el perfil conjunto de la muestra objeto del análisis y la tercera recoge la información relativa a la última de las divisiones efectuadas en el proceso de agrupaciones que ha dado lugar a los 5 clusters antes mencionados.

El análisis de la tipología resultante permite identificar dos grupos de pertenencia extremos, compuestos por un escaso número de empresas, y tres más numerosos con opiniones intermedias.

Grupo 1.- "Entusiastas": un primer grupo, formado por sólo 4 empresas, se mostraría entusiasta del concepto -al manifestar un grado de responsabilidad elevado del *trade marketing* en la mayoría de las funciones sugeridas- lo que lleva a conferirle un contenido de carácter amplio. Con esta visión potenciadora de la figura, no sorprende que sea el grupo que más asocie el *trade marketing* con funciones menos acordes con su planteamiento más habitual -administrar presupuesto de gastos comerciales; negociar marcas de distribuidor o primer precio, adaptar el producto (tamaño, envase, etc.) a las especificaciones del distribuidor; ocuparse de aspectos logísticos- con el riesgo de convertirlo en una suerte de "cajón de sastre" de actividades

asociadas a la relación con los clientes distribuidores.

Los fabricantes que quedarían englobados en este cluster se caracterizan mayoritariamente por pertenecer al sector de la alimentación y por haber implantado el departamento de *trade marketing* hace más de 3 años (3 de los 4). Todas las empresas operan en un ámbito multinacional y con un peso importante del libreservicio.

Grupo 2.- "Críticos": el segundo grupo, con sólo 3 empresas, se muestra por el contrario crítico con las posibilidades del *trade marketing*, y le confiere una relevancia muy escasa en todas las funciones propuestas, la más baja en todas salvo en negociar marcas del distribuidor y de primer precio.

En este caso se trata de empresas de alimentación y con una facturación relativamente pequeña (por debajo de los 200 millones de euros). Dos de ellas operan en un ámbito nacional, carecen de participación extranjera y cuentan con departamento de *trade marketing* desde hace menos de un año.

Grupo 3.- "Amplias responsabilidades": el grupo tercero consta de 16 empresas y, como en el caso del primer grupo, dota a la figura de un amplio elenco de responsabilidades, si bien, con un criterio más consistente, aporta una concepción mucho más definida del



trade marketing al asociarlo preferentemente a dimensiones de soporte, tanto a otros departamentos de la empresa - variables 1 y 3- como al punto de venta variables -4, 6 y 7-.

Este tercer grupo asimismo dota de menor peso a actividades no comprendidas en la esfera habitual de responsabilidades de dicho departamento. Por su parte, destaca como el que otorga mayor puntuación a impulsar el empleo del EDI, valorando con acierto el papel del *trade marketing* como interlocutor de la distribución en las nuevas iniciativas de colaboración.

Se trata del grupo que, en términos medios, tiene la figura desde hace más tiempo, destacando la categoría de más de 5 años, con un 44% de fabricantes. Por su parte, casi dos terceras partes de las empresas tienen ubicada la figura del *trade marketing* en el área de Ventas. Otro rasgo sobresaliente es que la mitad de las empresas del grupo tienen un porcentaje de facturación en libreservicio por encima del 80%, no siendo en ningún caso inferior al 20%. Un 81% de los fabricantes son multiproducto y el 100% se engloban en la categoría de multimarca. En lo que toca al nivel de facturación, es el grupo con mayor incidencia del tramo de más de 500 millones de euros -31% de las empresas-; de hecho, tres cuartas partes de

las empresas se sitúan en las tres categorías superiores de facturación, por encima de 100 millones de euros.

Grupo 4.- “Actividades de merchandising”: el cuarto grupo estaría formado por 15 empresas y presenta una fuerte identificación del *trade marketing* con actividades de merchandising, asignándole los niveles más altos de responsabilidad en los aspectos colaborar en la gestión del espacio del establecimiento y definir aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor.

En lo que concierne al tiempo de existencia de la figura, destaca la categoría de 1 a 3 años, con un 60% de las empresas. La ubicación del *trade marketing* bajo dependencia de la dirección Comercial cobra en este grupo mayor relevancia que en los restantes, con un 15% de los casos. Asimismo, se caracteriza por la mayor presencia de empresas parcialmente participadas por capital extranjero -20%, frente al 12% del total de las empresas dotadas de *trade marketing*-. En lo que respecta a la facturación en libreservicio, destaca por el número de empresas en la franja de entre el 60 y el 80%, que representan un 50%. En el nivel de facturación, se muestran relevantes las categorías intermedias, de 50 a 100 millones de euros y de 100 a 200 millones de euros, con el 33% de las empresas cada una de ellas.

Grupo 5.- “Conciliadores”: el quinto y último grupo (12 empresas) resulta más conciliador al no ofrecer puntuaciones extremas respecto a la responsabilidad del *trade marketing* en las áreas propuestas. Las valoraciones más altas corresponden a las funciones de soporte a los *key accounts* y definición de promociones para el distribuidor. Por otra parte, se muestra relativamente reacio a extender el ámbito funcional de este departamento a la negociación de marcas de la distribución y primer precio, y al impulso de EDI.

Se trata del grupo en el que es más claro el predominio de la ubicación del *trade marketing* en dependencia del departamento de Ventas -75% de las empresas-. También destaca su claro perfil multinacional, con un 92% de los fabricantes. Asimismo, tres cuartas partes de sus miembros están íntegramente participados por capital extranjero, frente al 54% del total de las empresas con departamento de *trade marketing*. Constituye el grupo en el que el mercado de droguería-perfumería tiene un peso mayor -un 33% de las empresas-. De los 12 fabricantes, el 83% lo son multiproducto, muy por encima del 74% que muestra el total de los fabricantes con la figura. Por facturación destaca como el grupo con las empresas de mayor tamaño: un 59% de ellas se sitúan por encima de los 200 millones de euros,



frente al 42% del total de las empresas con *trade marketing*.

Para comprobar el carácter significativo o no de las diferencias entre las medias de las variables, se ha procedido a la tabulación cruzada de la nueva variable que refleja la pertenencia a los respectivos grupos, con las mismas variables que se han empleado en el proceso de generación de los clusters. La mayoría de diferencias entre medias son significativas al nivel 0,01, a excepción de la variable 10 -ocuparse de aspectos logísticos-, cuyas diferencias entre medias son significativas al nivel 0,05 y la variable 11 -impulsar el empleo del EDI- que no presenta diferencias significativas entre los valores medios de los distintos grupos.

Asimismo, al objeto de validar la agrupación efectuada por el análisis cluster, se ha realizado un análisis discriminante múltiple, que muestra un porcentaje de asignaciones acertadas por las funciones discriminantes del 100%.

CONCLUSIONES

A lo largo de los últimos años, las principales empresas de distribución comercial han ido adquiriendo un poder de negociación cada vez mayor frente a los fabricantes debido a la evolutiva concentración. En esta situación, las empresas fabricantes deben desarrollar estrategias encaminadas a cooperar con los distribuidores en vez de a competir. Según Santesmas (1999), se deben desarrollar alianzas

estratégicas entre fabricantes y distribuidores con la finalidad de estrechar las relaciones entre ambos. Para ello, los fabricantes deberán prestar cada vez más atención a las necesidades de los distribuidores y atender a cada uno de manera diferente. Es decir, deben aplicar *marketing* a los distribuidores. Este sería el inicio del *trade marketing*.

Debido a lo reciente del concepto de *trade marketing*, no existe en la literatura una definición unánime. La revisión bibliográfica ha puesto de manifiesto la multiplicidad y heterogeneidad de definiciones disponibles del concepto. De igual manera, en la literatura no existe una única delimitación de las funciones que conforman el contenido de *trade marketing*: mientras que unos autores conforman su ámbito de actuación de forma restrictiva, asimilándolo al diseño de acciones de *marketing* a medida del cliente distribuidor, otros, con una visión más global de su papel en el desarrollo del negocio, lo dotan de un contenido más amplio haciendo referencia a nuevos enfoques de trabajo con el distribuidor como la gestión por categorías y el ECR.

En función a esta revisión de la literatura, se proponen las principales notas que delimitan el concepto de *trade marketing*: 1) es un concepto que presenta una doble dimensión: de departamento dentro de la compañía y de filosofía o forma de trabajar; 2) desde la perspectiva del fabricante, cumple la misión de estructurar la

estrategia de *marketing* por canales y dar servicio a los principales clientes distribuidores, y además supone una forma de acercarse mejor al consumidor en su faceta de comprador; 3) desde la perspectiva del distribuidor implica la búsqueda del incremento del volumen de negocio y de una mejor satisfacción a sus clientes; 4) como alianza estratégica y operativa de carácter vertical entre ambos se traduce en la realización de planes de *marketing* conjuntos.

Por todo lo anterior, se propone una definición de *trade marketing* que podría sintetizarse de la siguiente manera: "*trade marketing* es tanto una unidad organizativa como una filosofía o forma de trabajo que cumple la misión, desde la perspectiva del fabricante, de estructurar la estrategia de *marketing* por canales y distribuidores y, desde la perspectiva del distribuidor, de buscar el incremento del volumen de negocio, persiguiendo ambos satisfacer mejor al consumidor, y concretándose en una alianza estratégica y operativa vertical entre ambas partes".

Por tanto, se busca una situación de cooperación, que se da cuando están en armonía los objetivos y estrategias de los fabricantes y distribuidores simultáneamente. Se busca encontrar y mantener unas relaciones estables más estrechas y profundas a partir de la comprensión de los intereses de ambas partes. Esta estrategia se basa en un planteamiento a largo plazo. El objetivo es conseguir mejorar la posición competitiva de fabricantes y distribuidores a través del incremento de productividad de inventarios y de la realización más eficiente de las operaciones.

Por lo que respecta a las empresas fabricantes, se pone de manifiesto una presencia mayoritaria del *trade marketing*, ya que un 64% de los fabricantes cuentan con un departamento o figura específica responsable de esta función. La denominación más frecuente de esta figura es la de *trade marketing manager* (40%) y la localización preferente es bajo la dependencia de la dirección de ventas (64%).





Las funciones más importantes bajo la responsabilidad del departamento de *trade marketing* valoradas por las empresas son prestar información y soporte a los *key accounts*, definir aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor, colaborar en la gestión del espacio en el establecimiento y definir promociones para los clientes. A éstas les siguen las funciones de crear planes operativos para alcanzar los objetivos de la marca por clientes, administrar el presupuesto de gastos comerciales, construir la base de datos relativa a la actividad de los principales clientes, los principales competidores, etc., y adaptar el producto (tamaño, envase, etc.) a las especificaciones del distribuidor. Por el contrario, las funciones menos valoradas del departamento serían ocuparse de aspectos logísticos, negociar marcas de distribuidor y primer precio e impulsar el empleo del EDI.

En función del ámbito de responsabilidad que se confiere al departamento, pueden apreciarse diferencias significativas entre cinco grupos de fabricantes con perfiles bien definidos que se han denominado: grupo 1 "Entusiastas"; grupo 2 "Críticos"; grupo 3 "Amplias responsabilidades"; grupo 4 "Actividades de merchandising"; grupo 5 "Conciliadores". ■

PEDRO CUESTA VALIÑO

Universidad Pontificia Comillas
Universidad de Alcalá

VICTORIA LABAJO GONZÁLEZ
Universidad Pontificia Comillas

BIBLIOGRAFÍA

- COSTA, G. (1997): "Trade marketing: planificación y organización", *Dirección y Progreso*, nº 154, julio-agosto, pp. 39-42.
- CRUZ, I. -Coord.- (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo*, Pirámide, Madrid.
- CUESTA, P. y PENELAS, A. (2003): "Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo" en Barreiro, J. M. y otros (coordinadores) (2003): *Gestión Científica Empresarial*, Editorial Netbiblo, A Coruña, págs. 231-244.
- CHAIN, Ch. (1997): "Le Trade-marketing à l'épreuve des Faits", *Revue Française du Marketing*, nº 165, vol. 5, pp. 5-10.
- CHINARDET, C. (1994): *Le Trade Marketing: Marques et Enseignes: Agir Ensemble?*, Ed. d'Organisation, París.
- CHINARDET, C. (1998): "Le trade marketing en cinq réponses de Claude Chinardet", *Revue Française du Marketing*, nº 167, (2), pp. 77-90.
- DAVIES, G. (1993): *Trade marketing Strategy*, Londres: Paul Chapman.
- DÍAZ, A. (1996): *Nuevas relaciones de poder y colaboración en el canal de distribución de gran consumo*, Tesis doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- DÍAZ, A. (2000): *Gestión por categorías y trade marketing*, Prentice Hall, Madrid.
- DOMÈNECH J. (2000): *Trade marketing*, ESISC, Madrid.
- LABAJO, V. (2002): "Aplicación de la entrevista en profundidad al estudio del panorama de las relaciones industria-distribución en el mercado de bienes de gran consumo", *Investigación y Marketing AEDEMO*, núm. 77, diciembre, pp. 614.
- LABAJO, V. (2003): *La aplicación del concepto de trade marketing en el sistema de comercialización español de productos de gran consumo*, Tesis doctoral no publicada, Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Madrid.
- LAMBIN, J. (1997): *Marketing estratégico*, 3ª Ed., Madrid: Mc Graw Hill.
- LIRIA E. (2001): *La revolución comercial. El key account, el trade marketing y el category manager*, McGraw Hill, Madrid.
- MCDONALD, Malcom; ROGERS, B. y WOODBURN, D. (2000): *Key customers: How to manage them profitably*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MIQUEL, S., PARRA, F., LHERMIE, C. y MIQUEL, M. J. (2000): *Distribución comercial*, 4ª edición, Esic, Madrid.
- MORANT, A. (2001): *Propuesta de integración de las funciones comerciales mediante herramientas de gestión de espacio en el entorno de la Respuesta Eficiente al Consumidor. Una aplicación para fabricantes de productos envasados de gran consumo*, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Castilla La Mancha.
- PÉREZ, C. (1998): "Fabricación", *Código 84*, octubre 98, pp. 59-63.
- PICOT, A. (1997): *Trade marketing. Industriels distributeurs: Les voies de la coopération*, Dunod, París.
- RANDALL, G. (1990): *Marketing to the retail trade*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- RANDALL, G. (1994): *Trade marketing strategies: The partnership between manufacturers, brands and retailers*, 2ª edición, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (2001): *La distribución comercial. Opciones estratégicas*, 2ª edición, ESIC, Madrid.
- SANTESMASES, M. (1999): *Marketing. conceptos y estrategias*, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid, pág. 532.
- SANTESMASES, M. (2001): *Dyane. Versión 2*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VELANDO, E. y CURRAS, C. (1996): "El trade marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre fabricante y distribuidor", *Esic-Market*, núm. 92, abril-junio, pp. 151-159.

NOTAS

- (1) Departamento de Marketing, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia de Comillas. Alberto Aguilera, 23 – 28015 Madrid (pcuesta@cee.upco.es).
Departamento Ciencias Empresariales, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Alcalá. Plaza de la Victoria s/n – 28802 Alcalá de Henares - Madrid (pedro.cuesta@uah.es).
- (2) Departamento de Marketing, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Pontificia Comillas. Alberto Aguilera, 23 – 28015 Madrid. (labajo@cee.upco.es).
- (3) También se emplean en la práctica los términos *trade marketer* o *trade marketing* para referirse a esta figura.
- (4) Con una muestra final de 68 unidades de negocio de los sectores de alimentación y bebidas, aseo personal y limpieza del hogar.
- (5) Este autor basa su análisis de las figuras del *key account*, *trade marketing* y *category manager* en el mercado español en una encuesta postal realizada en 1999 con 30 empresas fabricantes de gran consumo.