

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Estrategias de trade marketing en empresas de consumo masivo y su influencia en la fidelización de distribuidores: Caso de estudio de la categoría de galletas de Alicorp en el Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Lucia Ximena Tirado Medina

Carolina Marcela Veramendi Mozo

Asesora:

Roxana Franco Lopez

Lima, 2024

La tesis:

Estrategias de trade marketing en empresas de consumo masivo y su influencia en la fidelización de distribuidores: Caso de estudio de la categoría de galletas de Alicorp en el Perú

ha sido aprobada por:

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Presidente del Jurado]

Mgr. Roxana Franco Lopez
[Asesor Jurado]



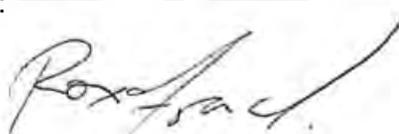
Mgr. Jorge Isaias Octavio Enrique Martinez Lobaton
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo **ROXANA FRANCO LÓPEZ**, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado “**Estrategias de trade marketing en empresas de consumo masivo y su influencia en la fidelización de distribuidores: Caso de estudio de la categoría de galletas de Alicorp en el Perú**”, de las autoras **LUCIA XIMENA TIRADO MEDINA** y **CAROLINA MARCELA VERAMENDI MOZO** dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **16 %**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **28/08/2024**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: **Lima, 28 de agosto de 2024**

Apellidos y nombres: ROXANA FRANCO LÓPEZ	
DNI: 41875231	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8729-5363	

RESUMEN

Debido a una evolución en la demanda, las organizaciones deben atender al distribuidor desarrollando estrategias comerciales que entiendan y satisfagan sus expectativas. La empresa peruana de consumo masivo, Alicorp, tiene en su cartera de productos la categoría de galletas con marcas reconocidas como Casino y Tentación. Así, el presente estudio busca analizar la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización a sus distribuidores no exclusivos mayoristas ubicados en Lima, quienes distribuyen sus productos y de la competencia directa.

La investigación se basa en fuentes teóricas que sostienen el concepto tanto de fidelización como de trade marketing y cómo la influencia de una variable con respecto a la otra ha podido generar logros importantes en el comportamiento de los distribuidores. Nos basamos en dos modelos: Kotler y Armstrong (2008), quienes definen a la mercadotecnia bajo el Marketing Mix y el modelo propuesto por Jooyoung Kim, et. al (2008), quienes enfatizan en cinco puntos importantes para poder medir la fidelización de los clientes.

Asimismo, como resultados encontramos que no existe un acercamiento constante por parte del equipo de trade marketing de Alicorp hacia los distribuidores no exclusivos de la categoría de galletas; sin embargo, sí se pueden evidenciar relaciones laborales de largo plazo debido al posicionamiento que tienen sus productos en el mercado, lo que en definitiva es un factor importante para los distribuidores al momento de elegir seguir trabajando con Alicorp e incluso recomendarlos a sus clientes finales.

Palabras claves: trade marketing, fidelización, punto de venta, distribuidores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Preguntas de investigación.....	5
3. Objetivos de la investigación	6
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	7
6. Limitaciones	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Trade Marketing	8
1.1. Funciones del Trade Marketing	9
1.2. Dimensiones del trade marketing	10
2. Fidelización de Clientes.....	11
3. Cadena de suministro.....	12
3.1. Distribuidores	14
3.2. Relación entre el trade marketing y los distribuidores	16
3.3. Factores relevantes en la fidelización de distribuidores.....	17
CAPÍTULO 3: ESTADO DEL ARTE	23
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL	25
1. El sector de consumo masivo en el Perú.....	25
2. El mercado de galletas en el Perú	26
3. Alicorp	27
3.1. Distribuidores de Alicorp	29
3.2. Trade Marketing de Alicorp	30
3.3. La categoría de galletas en Alicorp	30
CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO	32
1. Enfoque.....	32
2. Alcance	32
3. Estrategia metodológica	32
4. Unidades de investigación y selección muestral.....	33
5. Herramientas de recojo de información	33
6. Secuencia metodológica	34
CAPÍTULO 6: HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	36
1. Aproximación hacia el concepto de trade marketing.....	36
2. Análisis de las dimensiones del trade marketing	38
2.1. Producto:.....	38
2.2. Precio:.....	40
2.3. Plaza:.....	44

2.4. Promoción.....	46
3. Aproximación hacia el concepto de fidelización.....	50
4. Análisis de los factores relevantes para medir la fidelización de clientes.....	52
4.1. Credibilidad de la marca:.....	53
4.2. Convicción afectiva de la marca:.....	54
4.3. Convicción cognitiva de la marca:.....	56
4.4. Fortaleza de la actitud:.....	57
4.5. Compromiso de marca:.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones.....	64
REFERENCIAS	66
ANEXOS.....	73
ANEXO A: MATRIZ.....	73
ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTAS – CLIENTES.....	74
ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTAS – PERSONAL DE ALICORP – FUERZA DE VENTAS	80
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTAS – MIEMBROS DEL ÁREA DE TRADE MARKETING	84
ANEXO E: MATRIZ DE ANÁLISIS SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE TRADE MARKETING.....	88
ANEXO F: MATRIZ DE ANÁLISIS SOBRE LOS FACTORES DE FIDELIZACIÓN	92



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Las 4ps de la mezcla del Marketing	11
Figura 2: Canales de marketing de consumo y empresariales	15
Figura 3: Composición ingresos por Línea de Negocio Alicorp Dic-22	28
Figura 4: Secuencia metodológica de la investigación	35



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar cuál es la influencia de la implementación de las estrategias de trade marketing en la fidelización de clientes intermediarios o también llamados distribuidores. Particularmente, el análisis toma como sujeto de estudio a la categoría de galletas de la empresa de consumo masivo peruana Alicorp y evalúa cómo sus distribuidores no exclusivos mayoristas se comportan en torno a las variables de estudio. Para poder realizar lo mencionado, se llevó a cabo un análisis bibliográfico de fuentes académicas secundarias relacionadas al trade marketing y a lo que involucra la fidelización aplicada a clientes intermediarios. Además de ello, se llevó a cabo un proceso de levantamiento de información primaria, mediante entrevistas a profundidad a los miembros del área de trade marketing de la organización, personal del área de ventas a cargo de las cuentas de los clientes en mención y finalmente, a cuatro distribuidores no exclusivos mayoristas más representativos de la categoría.

El estudio posee cinco capítulos en los que se busca explicar la relación mencionada. El capítulo I se refiere al planteamiento del problema. Asimismo, se presentan los objetivos, preguntas de investigación, justificación, viabilidad y limitaciones del trabajo.

El capítulo II abarca el marco teórico, subdividido en dos ejes de estudio principales: trade marketing y fidelización y en torno a ello, se establecen modelos de análisis que se utilizarán a lo largo de la investigación, los cuales se componen de variables de estudio. En el capítulo III, se aborda el marco contextual, mostrando cómo se desenvuelve el mercado de consumo masivo en el Perú, el mercado de galletas y finalmente, se presenta a la organización y a la categoría de galletas.

El capítulo IV presenta el diseño metodológico utilizado, en cuanto al alcance, diseño metodológico, enfoque, selección muestral y también, las herramientas de recopilación de información manejadas en el estudio.

El capítulo V muestra los hallazgos y resultados obtenidos del trabajo de campo llevado a cabo. En ese sentido, se analizan las variables de estudio de acuerdo con los modelos teóricos mencionados en el capítulo II. Finalmente, en el capítulo VI, se mencionan las conclusiones, recomendaciones que han surgido a partir del análisis realizado.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

En la actualidad, nos encontramos en un mundo de constante avance y transformación. A raíz de ello, es importante que las estrategias de comercialización implementadas por las empresas de consumo masivo se adapten a estos cambios y así puedan desarrollar nuevos métodos que ayuden a cumplir con los objetivos de cada organización.

En ese sentido, el crecimiento de las organizaciones de consumo masivo en el Perú es producto de la evolución en la demanda del consumidor a lo largo de los últimos años. En ese sentido, las organizaciones deben lograr desarrollar diversas estrategias que sean capaces de entender y satisfacer expectativas que surgen ante un mercado cambiante. Así, según Borja (2013) “El comercio dejó de ser un simple punto de distribución formado por paredes y estanterías en el cual se exhiben los productos, ya que el tener un sentido estratégico en el punto de venta es importante para lograr el éxito” (p.11).

Ahora, muchas organizaciones realizan inversiones y apuestan para lograr captar la atención del consumidor final. Debido a que “el punto de venta ya no es simplemente el lugar en donde se encuentra el producto; sino la arquitectura comercial ejerce una importante incidencia psicológica en el comportamiento del consumidor, acudiendo a sus sentimientos y emociones” (Borja 2013, p.35) De esa manera, tanto su marca como sus productos pueden ser adquiridos o preferidos por estos. Sin embargo, se debe considerar, que para que las organizaciones logren que su producto o su marca pueda obtener la exposición necesaria, sea preferida por el consumidor final y logre un espacio envidiable dentro del punto de venta, es necesario que tenga una buena relación y estrategia con el intermediario o distribuidor, pues finalmente es el encargado de colocar a disposición de los compradores finales los productos que la empresa tiene previsto ofrecer. Reforzando ello, según Lambin (1997) “se deben considerar a los distribuidores como clientes y no como simples 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” (p. 2).

“El sector de consumo masivo en el mundo, es uno de los más importantes debido a la repercusión que tiene en la economía de un país y por el impacto directo que tiene en la canasta básica de las familias” (Montenegro et al., 2015, p.3). Esto es ya que, dichas organizaciones ofrecen productos de primera necesidad o de alta demanda que finalmente son adquiridos por diversas familias. En Latinoamérica, “el sector de consumo masivo se enfrenta a una lenta recuperación post pandemia, como también a cambios en las necesidades de los consumidores” (El Peruano, 2023). Dicha recuperación se debe en gran parte a los altos niveles de inflación que han afectado al sector, lo cual a su vez ha generado

que gran parte de los consumidores tenga cautela en sus decisiones de compra y que las organizaciones reformulen sus propuestas de valor para navegar durante tiempos difíciles (Estrada & Orbezo, 2023). Por ello, hoy en día, tanto mundialmente como en el Perú, existen oportunidades para que las empresas de consumo masivo puedan posicionarse en el mercado.

Una organización que ha venido en constante crecimiento a lo largo de los últimos años y ha ganado una mayor participación dentro del mercado es Alicorp, empresa peruana de consumo masivo. La empresa peruana mencionada destaca como la principal en la categoría de consumo masivo en términos de volumen de ventas. Asimismo, gestiona una extensa variedad de productos en su portafolio, exhibe una presencia internacional y lidera en prácticamente todos los sectores en los que participa en el mercado peruano. (Apoyo & Asociados, 2022).

Alicorp distribuye diversas categorías de productos a nivel nacional, entre las cuales destacan categorías como “las pastas, harinas, aceites y galletas. Asimismo, tiene una alta cobertura a nivel nacional. Esta cobertura se compone de 25 oficinas de ventas, 24 plantas industriales, operaciones logísticas en cuatro de los puertos más importantes y 12 almacenes” (Martel et al., 2015, p.96). De esa manera, la organización distribuye sus productos mediante diversos canales de venta, entre los que se encuentran distribuidores exclusivos y no exclusivos, teniendo estos últimos clientes una mayor oportunidad y necesidad de fidelización pues no solo comercializan productos de la organización en mención, sino también productos de consumo masivo correspondientes a empresas competidoras. Así mismo, dicho canal no exclusivo en la organización se subdivide bajo clientes mayoristas y co-distribuidores, siendo más representativo el canal mayorista por el volumen de ventas que maneja.

Ahora, si bien la organización es líder en la mayoría de sus categorías de productos, particularmente en la categoría de galletas, Alicorp comparte el mercado con empresas del mismo rubro como San Jorge, Nestlé y Mondelez, por lo que las estrategias de comercialización dentro del punto de venta cobran una mayor importancia para la rotación de los productos, pues existe una mayor competencia dentro del mercado.

Bajo lo mencionado, el trade marketing también llamado como “marketing comercial” o “marketing del distribuidor” (Castillo, 2000, p.27) surge como una rama orientada a “construir una alianza estratégica entre el fabricante, el distribuidor o intermediario, la cual tiene como objetivo desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta” (Carillo, 2017, p.19). Esto se traduce en estrategias promocionales llevadas a cabo por la organización y el cliente intermediario en el punto de venta que finalmente conlleva a incentivar la demanda del consumidor final. En ese sentido, para Martel et al. (2015) “la poderosa red de distribución de la organización es un factor clave de éxito, la

cual debe ser educada y fidelizada de manera permanente a fin de elevar la productividad para incrementar las ventas y mantener la ventaja competitiva” (p. 97)

Bajo ello, la fidelización tiene como objetivo mantener vínculos sólidos y relaciones de largo plazo entre las empresas y los clientes, esta se construye por medio de las interacciones diarias entre ambos (Cabrera, 2013). En este caso, al ser los clientes distribuidores se debe de tener un trabajo en conjunto entre ambos actores para que los resultados sean beneficiosos. Existen diversas teorías que buscan explicar el origen de la fidelización, Sheth, (et. al. 2001), mencionan que una forma de trabajar con la fidelización es considerando dos factores importantes: el “qué” y el “cómo”. Además, se encontró en una investigación acerca de los atributos determinantes de la lealtad bajo el eje de dos puntos muy importantes: la compra y el servicio, gracias a ello se analiza el grado de fidelidad de clientes (Mesquita y Lara, 2007). Asimismo, Volle y Mimouni-Chaabane (2010), estudiaron cuáles son los beneficios de los resultados de los programas de lealtad que suelen implementar las empresas; por ello, hallaron cinco tipos de beneficios percibidos: ahorro monetario, exploración, entretenimiento, reconocimiento, y beneficios sociales.

Adicional a ello, es importante recalcar que la importancia de poder fidelizar a los canales surge desde la idea principal del concepto de fidelizar, el cual según Alfaro (2004) se entiende como una actitud positiva hacia una marca la cual resulta en mayores compras, ya sea de la categoría o del producto específico, así se logra desarrollar el proceso de aprendizaje del cliente respecto a la capacidad de la marca de poder satisfacer sus expectativas lo que conlleva a una mayor confianza hacia la empresa.

Por ello, el tener una buena exposición en el punto de venta, influye en atraer la atención del cliente final o consumidor, resultando en una mayor lealtad y estimulando la adquisición del producto o servicio. De esa manera, el trade marketing ejecuta planes de acción y estrategias para lograr que el punto de venta tenga mayor exposición y, por ende, genere mayores ventas tanto para el fabricante como el distribuidor. En ese sentido, es pertinente afirmar que el rol del trade marketing y su buena ejecución es imprescindible para que una empresa pueda crecer de manera sostenible.

Es así que, nuestro trabajo nace desde la perspectiva de poder conocer la influencia que tiene el trade marketing en la fidelización de los clientes distribuidores. Esto con el fin de describir e identificar cuáles son los pasos a seguir para que los resultados sean óptimos para ambos. De esa forma, para el caso de esta investigación, nos enfocamos en la empresa de consumo masivo peruana Alicorp, específicamente en la categoría de galletas de la organización, debido a que la compañía hoy en día no es líder del mercado en ese segmento, por lo que consideramos relevante que trabajar y observar cómo se desenvuelve el trade marketing en sus puntos de ventas puede ser un paso muy importante para poder obtener la

fidelización de un intermediario y finalmente, lograr una mayor exposición y posicionamiento. El análisis en mención, permitiría a la organización priorizar acciones y tener una visión completa de qué estrategias de trade marketing se deben implementar o mejorar, pues no se cuenta con una investigación que indague sobre ello. En ese sentido, de manera particular, el estudio se basa en el análisis de cómo esto se lleva a cabo en distribuidores no exclusivos mayoristas de la organización, ya que como se menciona, dichos intermediarios no solo comercializan productos de la compañía; sino también de empresas competidoras.

Finalmente, es importante mencionar que el objeto de estudio de la presente investigación es la relación que existe entre el trade marketing y la fidelización de clientes, mientras que el sujeto de estudio vendría a ser la categoría de galletas de Alicorp.

2. Preguntas de investigación

La presente investigación busca analizar la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los distribuidores, tomando como sujeto de estudio a la categoría de galletas de la empresa Alicorp en el Perú. Como pregunta de investigación se indaga sobre las estrategias de trade marketing y de fidelización que aplican las organizaciones, más aún, considerando un contexto de mercado cambiante, en el que las preferencias del consumidor van evolucionando rápidamente. Por ello, la pregunta general de investigación considerada es la siguiente:

¿Cuál es la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los distribuidores tomando como caso de estudio a la categoría de galletas de la empresa Alicorp?

La intención de fondo es generar conocimiento empírico sobre por qué es importante implementar óptimas estrategias de trade marketing y de fidelización de distribuidores en un marco de gestión empresarial, a partir del reconocimiento de la situación de las actuales estrategias y de la importancia que estas tienen en el desempeño de una organización. La indagación considera sub-preguntas tales como:

- ¿Cuáles son los enfoques y modelos teóricos más relevantes sobre el trade marketing, fidelización y su relación?
- ¿Cuáles son las principales características del sector de consumo masivo, de Alicorp y del mercado de galletas en el Perú?
- ¿Cuáles son las estrategias de trade marketing y de fidelización que la empresa Alicorp ejecuta en el canal de distribuidores mayoristas no exclusivos en la categoría de galletas?
- ¿Cuáles son las estrategias trade marketing y de fidelización que la organización Alicorp debe implementar?

- ¿Cuáles son los puntos de avance recomendados en el trade marketing de Alicorp para lograr mejorar la fidelización los distribuidores mayoristas no exclusivos?

3. Objetivos de la investigación

En base a lo expuesto, el propósito general de la presente investigación es analizar la relevancia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los clientes distribuidores no exclusivos en la categoría de galletas de la empresa de consumo masivo Alicorp en el Perú y hallar las oportunidades de mejora en el trade marketing de la empresa para mejorar la relación de fidelización de los clientes distribuidores.

Con el fin de lograr responder al objetivo general, se han establecido los siguientes objetivos específicos en relación con el análisis que debe llevarse a cabo:

- Describir los enfoques y modelos teóricos más relevantes sobre el trade marketing, la fidelización de distribuidores y su relación.
- Examinar las principales características del sector de consumo masivo, de la empresa Alicorp y del mercado de galletas en el Perú
- Identificar cuáles son las estrategias de trade marketing y de fidelización que la empresa Alicorp ejecuta en el canal de distribuidores mayoristas no exclusivos en la categoría de galletas.
- Determinar cuáles son las estrategias de trade marketing y de fidelización de distribuidores mayoristas no exclusivos a implementar en la categoría de galletas de la empresa Alicorp.
- Recomendar puntos de avance en el trade marketing de Alicorp para lograr mejorar la fidelización los distribuidores mayoristas no exclusivos.

4. Justificación

La presente investigación es relevante debido a tres puntos claves; en primer lugar, es sustancial identificar como gestores qué estrategias de trade marketing son las más adecuadas para lograr una fidelización en los clientes distribuidores. Esto, nos permitirá tener una visión global de cómo se ejecuta el trade marketing en el punto de venta en un mercado cada vez más competitivo y cambiante. Lo cual, nos permite establecer reflexiones y propuestas aplicables para organizaciones pertenecientes al sector empresarial. En segundo lugar, la investigación podrá fomentar a establecer nuevas estrategias que sean efectivas y contribuyan a una mayor rotación de los productos de la categoría estudiada; como también, saber cómo aumentar la fidelización de distribuidores no exclusivos hacia la empresa fabricante. Por último, el presente estudio es significativo, debido a que existen investigaciones limitadas sobre el tema en el contexto peruano; por consiguiente, el estudio aportará a un nuevo contenido de la sociedad académica.

5. Viabilidad

En primer lugar, el presente proyecto resulta viable, debido a que existen los recursos necesarios para el recojo de la información primaria, ya que es posible el acceso al interior de las organizaciones por el contacto de los integrantes del área de trade marketing en la organización de Alicorp. Esto hará factible la aplicación de los instrumentos de recojo de la información, como lo es el proceso de observación del comportamiento y actitudes de los clientes distribuidores y la realización de las entrevistas. Asimismo, es importante declarar que se podría correr el riesgo de un posible sesgo por esta cercanía que existe con la organización.

En segundo lugar, se cuenta con diversas fuentes teóricas que nos permitirán tener un claro conocimiento sobre lo que es el trade marketing, la fidelización y cómo podemos analizarlas. Así también, se tiene acceso a diversos estudios relacionados con nuestras variables de estudio que han sido llevados a cabo en diversas partes del mundo, lo cual consideramos fundamental para tener una base teórica. Por último, todos los integrantes del grupo cuentan con disponibilidad y compromiso para la elaboración de la presente investigación.

6. Limitaciones

A lo largo de la investigación se encontraron limitaciones como la distancia para realizar el trabajo de campo de manera presencial. Asimismo, los clientes distribuidores tenían una limitante en cuanto a las horas que podían brindar en las entrevistas pues generalmente ellos comienzan a laborar desde las 9 am y se encontraban con mucho trabajo desde el primer minuto, lo cual también tenían repercusión en la disposición a responder las preguntas señaladas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Esta sección tiene como propósito proporcionar la información teórica fundamental que sirve como base para la investigación actual. En este sentido, el capítulo comienza explorando el concepto de trade marketing, junto con definiciones clave como la fidelización de clientes y distribuidores, las cuales serán empleadas para orientar el estudio. Asimismo, se presentan algunas investigaciones previas que han buscado analizar la relación entre nuestras dos variables de estudio: el trade marketing y la fidelización de distribuidores.

1. Trade Marketing

El concepto de trade marketing ha ido evolucionando alrededor de los años. Así, desde el punto de vista etimológico, la frase *trade marketing* puede ser definida como “marketing comercial” o “marketing del distribuidor” (Castillo, 2000, p.27). Al respecto, autores como Narváez (et al., 2019) mencionan que el concepto surgió y fue utilizado por primera vez debido a “la alianza estratégica de la colaboración de la empresa estadounidense P&G y Wal-Mart” (p.131) y a partir de allí, diversos autores aportaron distintos conceptos en torno a ella. Autores como Lambin (1997), quien fue uno de los primeros autores en definir el concepto, consideraba que el trade marketing “consistía en aplicar la gestión del marketing a los distribuidores mediante el desarrollo de acciones publi-promocionales en el punto de venta” (p.28). Dicho de otro modo, el autor visualizaba al trade marketing desde el punto de vista del fabricante y consideraba al distribuidor como un cliente más. Sin embargo, hoy en día han prevalecido diversas definiciones que buscan brindar otro enfoque al término mencionado. Es así que, autores como Lavajo & Cuesta (2004) consideran al trade marketing como “una filosofía y una alianza estratégica entre la empresa fabricante y el distribuidor” (p.7). De esa manera, se visualiza al distribuidor como un *partner* y se entiende que ambos actores tienen como objetivo común satisfacer al consumidor final, por medio de la implementación cooperativa de estrategias promocionales.

Por otro lado, Diyanova (et al., 2019) amplía este concepto en tanto que considera al trade marketing no solo como una relación entre fabricante y distribuidor, sino también considera a todos los componentes de la cadena para la venta de productos como el equipo de ventas, la cadena logística, el consumidor, el fabricante y el distribuidor. Así, el trade marketing es definido como una alianza entre los distintos niveles del canal comercial que buscan el buen rendimiento en el punto de venta.

Adicionalmente, Schmutzler (2015) considera al trade marketing como una “rama que integra las funciones tanto de marketing como de ventas; sin embargo, el autor menciona que esta debe estar separada en la estructura organizacional de ambas áreas” (p.55). Lo cual quiere decir que las actividades llevadas a cabo por el trade marketing no pueden ser

asumidas por ninguna de las áreas mencionadas, al contrario, el trade marketing debe ser considerado como un área independiente con determinadas funciones que busquen un óptimo rendimiento del punto de venta.

1.1. Funciones del Trade Marketing

En relación con las actividades que el trade marketing realiza, la literatura encontrada sugiere que no existe discrepancia en ello. Al contrario, diversos autores coinciden en cuáles son las principales funciones que el trade marketing ejerce. Así, Dávila (2019) menciona que:

Su función principal está basada en atender al consumidor por medio de estrategias combinadas entre fabricantes y distribuidores, la promoción de ventas a través del merchandising, la optimización de la rotación del producto en punto de venta y finalmente, se basa en mantener un abastecimiento constante de los productos (p.132).

Por otro lado, en línea con las funciones del trade marketing, Cuesta et al. (2004) delimita lo que involucran las estrategias combinadas y menciona que el trade marketing es “el encargado de gestionar el espacio del establecimiento para que los productos estén colocados, definir promociones para los distribuidores, crear incentivos para la fuerza de ventas, administrar presupuestos de gastos comerciales, negociar marcas del distribuidor y evaluar estrategias de precios” (p.45). Asimismo, si bien López (et al., 2017) coincide con Dávila (2019) en que el merchandising compartido es una de las principales funciones del trade marketing, también considera que se debe “colocar énfasis en la gestión de la cadena de suministro en cuanto a la entrega en el plazo establecido, calidad y nivel de servicio de los pedidos solicitados por el distribuidor” (p.7). Agregado a lo anterior, Carbajal (2009) considera que el trade marketing también tiene como área de responsabilidad “tener una buena planificación de ventas, en términos de cuotas necesarias por canal y cliente” (p.45). Esto es, determinar un plan de ventas que permita al distribuidor tener una guía del objetivo que debe cumplir.

De este modo, tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede considerar al trade marketing como una alternativa que involucra una alianza entre el fabricante y el distribuidor con el fin de realizar actividades estratégicas en el punto de venta para optimizar las ventas y lograr la atracción de consumidores. En tal sentido, dentro de las principales actividades que el trade marketing lleva a cabo se encuentra la utilización de técnicas como el merchandising, planificación de la estrategia promocional y de precios, eficiente abastecimiento de los productos y mantener una buena relación con los miembros del canal de distribución por medio de la evaluación de condiciones comerciales e incentivos.

1.2. Dimensiones del trade marketing

Ahora, si bien se ha definido qué es el trade marketing y cuáles son las principales funciones que este ejerce, también es necesario delimitar cuáles son sus dimensiones de medición. Para ello, tomaremos el modelo utilizado por Kotler y Armstrong (2013), quien define a la mercadotecnia bajo el denominado Marketing Mix. Dicha definición y dimensionalidad se aplicará para analizar la variable de trade marketing en la presente investigación:

1.2.1. Producto

Para Kotler (2013) “los productos son un elemento clave en la oferta de mercado general” (p.197), pues ayuda a satisfacer la necesidad del cliente. En ese sentido, el fabricante debe ajustar su concepción de la variedad de productos según las necesidades del surtido mediante el uso de marcas de distribuidor. Asimismo, el autor también menciona que en el trade marketing, la oferta de valor que se transmite a través de los productos se da por medio de atributos tales como calidad, características y diseños.

1.2.2. Promociones

Para Kotler (2013), las promociones “son un conjunto variado de instrumentos para el incentivo que está diseñado para estimular una compra más rápida y/o mayor de productos/servicios particulares por parte de los distribuidores”. En ese sentido, las promociones buscan aumentar la frecuencia y el volumen de compra al mismo tiempo que incrementa la lealtad de los distribuidores hacia la organización o marca. Asimismo, el autor menciona que estas “pueden incluir demostraciones en la tienda, exhibiciones, rebajas y programas de lealtad; como también, incluye una amplia variedad de herramientas — cupones, concursos, descuentos, obsequios y otros— todos los cuales tienen muchas cualidades únicas” (Kotler, 2013, p.363)

1.2.3. Precios

Kotler (2013) menciona que “el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto, esto es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de este”. Así, en relación con los precios, “el trade marketing debe establecer los rangos de precios de venta adecuados para el producto, tanto en circunstancias normales como durante las promociones, lo que a su vez debe ser transmitido a sus clientes distribuidores” (Valera, 2018, p.26). Esto quiere decir que el trade marketing ocupa el rol de regulador con el fin de que sus clientes y sus marcas tengan precios competitivos frente a los competidores claves.

1.2.4. Plaza

La última dimensión del trade marketing, según Kotler (2001) “comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta” (p.16). Esto es, lograr que los productos se encuentren en el momento y lugar adecuado para su compra.

Bajo todo lo mencionado, como ya se mencionó, el modelo hace referencia a las 4P del Marketing Mix definidas por Kotler (2013) que se ven reflejadas de mejor manera en el siguiente cuadro:



2. Fidelización de Clientes

La fidelización de cliente o “*brand loyalty*” cuenta con muchas definiciones en la lectura bibliográfica. Entre ellas tenemos al autor Casado (et al., 2002), el cual considera a la fidelización como “una actitud positiva que relaciona la satisfacción del cliente con su consumo continuo y estable de algún producto o servicio” (p.6). Asimismo, Oliver (1999) la describe como un compromiso de comprar un producto o servicio y preferir su consumo en el futuro. “A pesar de los diversos factores externos que buscan influir de manera equívoca en el consumidor, este va a seguir con su decisión de comprar la misma marca” (p. 392). También, según Burgos (2007), la fidelización logra establecer un vínculo sostenible, y a largo plazo, entre la empresa y el cliente. A raíz de ello, “debe ser prioridad de la empresa lograr fidelizar a aquellos que le aporten un margen mayor” (p. 27). De esa forma, se puede entender a la fidelización como un proceso que logra crear y mantener una relación positiva con los clientes de una organización y así también, con ello, se busca cumplir sus expectativas y satisfacer sus necesidades.

Para ello, es importante recalcar que las empresas deben de saber mantener y cuidar a sus clientes más fidelizados. En ese sentido, según Gaviria (2008)

Una vez que se logra una masa de clientes sólida es importante alimentarlos y consentirlos, pues son el mejor método de mercadeo vivencial que una empresa puede tener, pues estos clientes serán los defensores naturales de la compañía y se encargará de promoverla generando así un efecto publicitario exponencial (p.16).

Por consiguiente, Agüero (2014) afirma que es necesario que la empresa conozca las necesidades y preferencias de sus clientes, para luego ofrecerles aquellos productos que puedan adaptarse mejor a lo que ellos están buscando en el mercado. Además, Figueroa (2011) apoya lo mencionado anteriormente, pues recalca que la fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable por parte del cliente hacia la organización, y que constituye la situación ideal tanto para ambos usuarios. Así, se puede mencionar que es primordial el conocimiento por parte de la organización hacia sus clientes, debido a que solo así, se podrá conocer cuáles son sus necesidades y satisfacerlas.

Por otro lado, según Bulnes (2020), las tácticas para construir la fidelización, comúnmente denominadas "programas de fidelización", pueden orientarse tanto a los clientes finales (consumidores) como a los intermediarios (en cualquier nivel del canal de distribución), la empresa diseña los procedimientos y beneficios adaptándose según sus objetivos específicos y para aquellos que opten por participar. (p.14). De acuerdo con lo mencionado, cabe resaltar que para efectos de la presente investigación nos referimos a clientes como los distribuidores de la organización.

Ahora, lo mencionado anteriormente genera diversos beneficios a nivel organizacional, como la mejora de la rentabilidad de la empresa, la cual se explica en el aumento de las ventas, la creación de referencias hacia otros clientes y la disminución de costos de adquisición de nuevos clientes (Rivero, 2003). Esto es relevante para las empresas, por lo que sus estrategias de fidelización de sus clientes son un aspecto fundamental para su desarrollo y posicionamiento.

3. Cadena de suministro

Si bien se ha definido lo referente al trade marketing y a la fidelización, es importante resaltar que las organizaciones deben seguir una serie de procesos para proporcionar al cliente distribuidor no solo un producto o servicio, sino también la satisfacción derivada de su elección de adquisición. Por dicho motivo, es importante cuidar el proceso de elaboración del producto hasta que este llegue al cliente final, para ello sirve la cadena de suministro. Así, autores como Camacho, (et al., 2012) lo definen como:

Una secuencia de procesos, la cual tiene como objetivo principal el satisfacer competitivamente al cliente final; así mismo, cada proceso produce y elabora una parte del producto y, a su vez, cada producto que es elaborado agrega valor al proceso y si uno de estos pasos falla pues el producto final no será entregado en condiciones óptimas al consumidor (p. 3).

Además, Simichi (2000) menciona que la cadena de suministro es el conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores quienes buscan organizar productos en las cantidades correctas, en los lugares y tiempos adecuados. Su meta consiste en lograr la reducción de los costos de las actividades de valor de los participantes en la cadena y cumplir con los requisitos de los consumidores finales. También, Paulraj (2002) señala que la cadena de suministro cubre todos los procesos que relacionan las empresas cliente-proveedor para llevar productos terminados a los consumidores finales a partir de las materias primas.

Toda la literatura presentada define exclusivamente la cadena de suministro; sin embargo, este concepto fue reconceptualizado por el Consejo de Administración de Logística citado en PAU COS, Jordi (1998), quienes integraron a la logística como una parte fundamental de la cadena de suministro y; a raíz de ello, Bowersox (1999) menciona que la cadena de suministros "es la logística, pero extendida más allá de las fronteras de la empresa". Después de esta revisión y nueva perspectiva, se puede afirmar que la logística queda comprendida dentro de la cadena de suministro.

Finalmente, después de que el concepto se integre con la logística, la definición de cadena de suministro según No, P. T. (2002) es:

El conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores que organizan y trabajan en conjunto en sus debidos procesos clave para poder colocar los insumos o productos en cada paso de la cadena el tiempo correcto con un bajo costo y buscando siempre la mayor influencia e impacto en la cadena de valor con el fin de poder satisfacer los requerimientos de los consumidores finales.

Por otro lado, es importante mencionar los pasos de la cadena de suministro, con el fin de que se pueda identificarlos y se conozca de manera mucho más detallada todo el proceso. Por ello, Michael Porter (1998) menciona que para que el trabajo sea mucho más eficiente y óptimo, la cadena de suministro se segmenta en tres componentes: suministro, fabricación y distribución, etapas cruciales en el establecimiento y ejecución de la cadena. Se entiende por suministro como la materia prima, en el lado de la fabricación se logra transformar la materia hacia el producto terminado para que, posteriormente, los

distribuidores puedan entregar al cliente el producto final. Para que todo ello funcione eficientemente, las empresas han implementado la administración de la cadena de suministro o “supply management” la cual tiene como objetivo, según (Lambert 2008) gestionar e integrar los productos, servicios e información clave del negocio, de los proveedores, los fabricantes y los distribuidores para poder agregar valor y satisfacer las demandas de sus clientes y stakeholders.

Finalmente, para fines de la presente investigación es muy importante conocer cómo funciona la cadena de suministro, especialmente en el proceso de distribución, cuáles son los procesos para seguir y qué actores trabajan para poder alcanzar el resultado final. A continuación, pasaremos a definir a uno de los autores más importantes dentro de este proceso: los distribuidores.

3.1. Distribuidores

En esta sección se va a definir los diferentes conceptos que existen en la actualidad acerca de los distribuidores; por ello, se realizó una revisión bibliográfica que nos permita poder contar con las definiciones exactas para el presente trabajo de investigación. La mayoría de los autores los definen como “canales de distribución” o “canales de marketing”; sin embargo, para la presente investigación los llamaremos distribuidores o intermediarios.

La expresión "canal de distribución" fue acuñada inicialmente con el propósito de describir la presencia de una vía comercial que conecta a los fabricantes con los usuarios, respondiendo a la demanda de mejorar la satisfacción de las necesidades del mercado. No obstante, los mercados y sus necesidades no paran de cambiar, se van actualizando de acuerdo con el avance de las innovaciones; por este motivo, los canales de distribución operan en un estado de cambio continuo y se deben adaptar constantemente para enfrentarlos (Vásquez, 2009). A raíz de ello, Vásquez (2009) los define como un canal de marketing que incluye a un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de lograr que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo. Además, Páramo y Ramírez, (2007), los definen como “el conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto llegue al comprador final” (p. 227). Asimismo, Guiltinan et al. (1998) señala que un canal de distribución es un conjunto de participantes que logran desarrollar todas las funciones requeridas para poder lograr que un producto o servicio de un vendedor llegue de manera satisfactoria al consumidor final. También, se menciona que el sistema de distribución puede incluir en el proceso a participantes primarios (mayoristas o minoristas) y participantes especializados del canal (empresas transportadoras, agentes de carga, bodegas, y comisionistas que comercializan y mueven el producto). Adicional a ello, se menciona también que, según Sierra, et al. (2015), existen tipos de distribución, estos aspectos se dividen en categorías

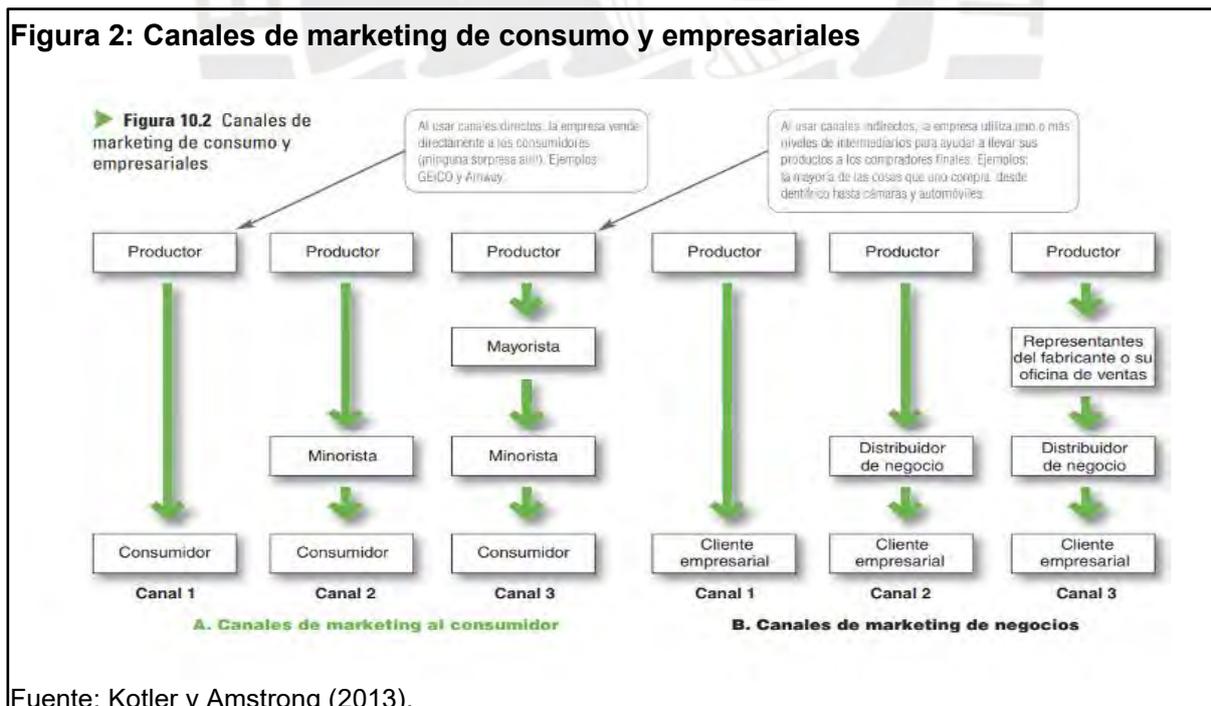
comerciales y físicas. En el ámbito comercial, se trata del conjunto de canales que la empresa emplea para llevar sus productos al consumidor final, incluyendo a mayoristas y minoristas. En contraste, los aspectos físicos abarcan las acciones realizadas para garantizar un suministro adecuado a los intermediarios, como el transporte, la gestión de inventarios y el almacenamiento. Ello se adecua de acuerdo al modelo de negocio y a lo que el fabricante requiera para comercializar sus productos.

Bajo esa misma línea, Kotler & Armstrong (2008) explican que un canal de distribución o de marketing es:

El conjunto de organizaciones y miembros que participan y forman parte del proceso de colocar un producto o servicio a disposición del consumidor final. Asimismo, mencionan que los participantes en el canal de marketing simplifican el proceso de compra para los consumidores al aportar valor al reducir las significativas brechas de tiempo, lugar y posesión que existen entre los bienes y servicios y aquellos que los consumen”. (p.295).

Bajo ello, los autores delimitan que existen diversos niveles de distribución divididos bajo lo que llaman “marketing directo” y “marketing indirecto”, en el cual el último mencionado se caracteriza por tener intermediarios o distribuidores como los mencionados, que conectan a la empresa fabricante con el consumidor final.

La siguiente imagen muestra lo mencionado anteriormente:



En ese sentido, Kotler y Amstrong (2008) mencionan que el marketing indirecto si bien se compone de clientes intermediarios, estos pueden llegar al consumidor final bajo un canal mayorista que luego distribuye a uno minorista para finalmente llegar al consumidor final;

como también puede llegar al consumidor final directamente a través de un intermediario minorista. Sin embargo, Kotler y Armstrong delimitan al intermediario mayorista bajo tres divisiones: comerciantes mayoristas, corredores y sucursales de los fabricantes. El primero de ellos, en el cual se enfoca la presente investigación, son empresas de propiedad independiente, que toma propiedad de la mercancía que maneja y se encargan de la venta, en su mayoría a minoristas pudiendo ofrecer o no servicios adicionales a la venta”.

Así, después de la revisión bibliográfica de las definiciones, se observa que todas coinciden en el aspecto de que los clientes intermediarios o distribuidores cuentan con un rol muy importante al ser el nexo entre el fabricante y el consumidor final, por lo que los esfuerzos por brindarle la mejor experiencia de venta deben de ser muy eficientes. Por ello, de acuerdo con lo mencionado anteriormente, el presente trabajo utilizará a los distribuidores como un objeto de estudio para evaluar su relación con las grandes empresas de consumo masivo y el grado de fidelidad que tiene hacia ellas, para ello utilizaremos la definición planteada por Vásquez (2009) quien destaca la importancia del trabajo que tienen los canales de marketing para que un producto llegue a su consumidor final. Asimismo, se analizará específicamente a los comerciantes mayoristas, definidos por Kotler y Armstrong (2008), los cuales forman parte de lo que los autores denominan un canal de marketing indirecto.

3.2. Relación entre el trade marketing y los distribuidores

Con respecto a la relación entre el trade marketing y su apoyo en la fidelización de los distribuidores, este es un proceso de causa efecto. Dentro de las definiciones del trade marketing, se puede explicar su relación con los distribuidores, ya que los consideran sus clientes intermediarios. Esto se puede corroborar con lo mencionado por Randall (1994) y Davies (1993), quienes son de los primeros autores en comentar la relación con el cambio de perspectiva que implica que el fabricante vea al distribuidor como un cliente en lugar de simplemente un canal de distribución, la esencia de este enfoque radica en "comprender el negocio del distribuidor". De acuerdo con lo mencionado anteriormente, con el avance del tiempo se ha podido entender mucho mejor la relación que existe entre ambos actores, y se le ha dado la debida importancia pues al igual que el consumidor final, el distribuidor debe de mantener una relación de fidelidad con el fabricante y este debe de contar con estrategias que puedan cumplir con las necesidades de sus canales de distribución.

Asimismo, según Labajo & Cuesta (2004) “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” (p.3). Al realizarse lo mencionado, se va a poder obtener resultados mucho más provechosos para ambos actores, proponer nuevas estrategias ayudará a incrementar sus ventas.

En la misma línea, Velando y Curras (1996) sostienen que la implementación del trade marketing requiere que el fabricante desarrolle y ejecute estrategias de marketing orientadas tanto a los distribuidores como a los consumidores. Esto se complementa con la idea de Lambin (1997), quien describe esta aproximación como "tratar al distribuidor no como un competidor ni siquiera como un colega del canal de distribución, sino como un cliente intermediario". Asimismo, de forma más reciente, Carillo (2017) menciona que "el trade marketing está orientado a satisfacer al consumidor a través de la integración con las actividades de marketing del distribuidor y las necesidades del desarrollo del mercado" (p.16). De esta manera, el poder entender estos conceptos va a ayudar al fabricante a saber diferenciar qué estrategia usar para cada usuario, identificar a los distribuidores como clientes intermediarios, trabajar en fidelizarlos para que, posteriormente, ambos puedan llegar de una manera más estratégica hacia el consumidor final.

Por todo lo mencionado anteriormente, este trabajo de investigación va a explicar la importancia que debe tener la relación entre la empresa y su distribuidor, y qué pasos se deben de seguir para poder lograr que ambos obtengan buenos resultados en sus respectivas ventas.

3.3. Factores relevantes en la fidelización de distribuidores

En relación con factores que ocupan un rol importante en la fidelización de los clientes, si bien la literatura es extensa, se analizará dos modelos que buscan explicarlo. En primer lugar, Jooyoung et al. (2008) señalan que existen cinco factores importantes en la fidelización de los clientes distribuidores, los cuales son la credibilidad y confianza de la marca, la convicción afectiva de la marca, la convicción cognitiva de la marca, fortaleza de la actitud y, finalmente, el compromiso. Estos factores son de gran importancia para consolidar la relación entre la empresa y el cliente, es necesario que las empresas puedan trabajar en ellos para obtener mejores resultados.

Por el lado de los distribuidores, se menciona que ellos trabajan de la mano con la empresa, por lo que la confianza es el factor principal en esta relación con el fin de que se puedan organizar de manera adecuada las tareas y se logren objetivos mutuos. Según Sierra et al. (2015) las compañías recurren a los integrantes de los canales para llevar a cabo aquellas actividades que no pueden realizar de manera eficiente por sí mismas. Estas labores "son desempeñadas por los participantes del canal en lugar del proveedor y están condicionadas por las exigencias del cliente y la eficiencia económica al decidir si ejecutar o delegar la tarea" (p. 516). Al ser los distribuidores los encargados de poder llevar el producto o servicio al consumidor final, la confianza es primordial en este trabajo.

Consideramos de suma importancia el poder explicar el modelo propuesto por Jooyoung et al. (2008), quienes hacen énfasis en cinco puntos muy importantes para poder medir la fidelización de los clientes:

3.3.1. Modelo de Jooyoung (2008)

a. Credibilidad de la marca

En el caso de este factor, se puede conceptualizar como la cualidad de confiabilidad que el cliente deposita en la marca en relación con el producto que ofrece y comercializa. Esta percepción arraiga en experiencias previas y denota la percepción de que la marca puede cumplir sus compromisos (citado en Jooyoung et al., 2008). Además, la credibilidad de una marca se refiere a qué tan creíble es percibida en términos de tres aspectos: experiencia, confianza y simpatía (Hoffler y Keller, 2002).

b. Convicción afectiva de la marca

Este se define como un factor de carácter emocional, ya que muestra las actitudes que las personas producen a raíz de alguna experiencia. Las emociones intensas se consideran como un punto determinante en la formación de lealtad de la marca, ya que estas van a impulsar la memoria humana y van a lograr que el cliente busque volver a vivir una experiencia satisfactoria (Bower y Forwas, 2001 citado en Jooyoung, 2008). Se entiende como el grado en el que el consumidor se siente emocionalmente atraído y comprometido con la marca, ya que han vivido una experiencia con ella.

c. Convicción cognitiva de la marca

La convicción cognitiva de la marca es definida como un constructo multidimensional que puede prever la persistencia de las actitudes, este factor cuenta con tres dimensiones: convicción personal (compromiso emocional), atención al prestigio personal (la imagen que el individuo tiene de la marca) y procesamiento cognitivo más profundo (reflexiones más detalladas del individuo sobre la marca) (citado en Jooyoung et al., 2008). Es decir, se refiere al grado en que los consumidores creen en la marca en función de sus conocimientos, percepciones y juicios sobre la misma, más no han vivido una experiencia con ella.

d. Fortaleza de la actitud

Este factor hace alusión al nivel de orientación que un individuo mantiene con respecto a una marca, el cual se genera gracias a creencias o impresiones retenidas. Las teorías relacionadas a la intensidad de la actitud tienen la capacidad de poder formar vínculos fuertes de fidelidad hacia la marca debido a dos de las principales características que exhiben: durabilidad y cantidad de impacto (Krosnick & Petty, 1995, citado en Jooyoung. et al., 2008). Además, se menciona que la fortaleza de marca es esencialmente una cuestión de actitud,

es decir una mayor fortaleza de la actitud de marca indica una mayor lealtad y compromiso por parte de los consumidores hacia esa marca, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva sostenible en el mercado (Arandes, 2008).

e. Compromiso de marca

El compromiso de marca puede ser entendido como la conexión de una persona con una marca, que implica una disposición a actuar, respaldada por un vínculo emocional y comportamental. El vínculo con la marca refleja su grado de afecto positivo, la cual evidencia actitudes positivas que logran incidir en la adhesión comprometida hacia ella (Chaudhuri y Holbrook, 2001, citado en Jooyoung et al., 2008). De ello se entiende que los clientes que tienen un nivel más alto de compromiso serán realmente leales a la marca.

Asimismo, el segundo modelo propuesto por Ambrocio (2021) hace énfasis en cinco factores con referencia a la fidelización de clientes, entre ellos se encuentran la diferenciación, la satisfacción, la personalización y la habitualidad.

3.3.2. Modelo de Ambrocio (2021)

a. Diferenciación:

Según Agüero (2014), la diferenciación es “la estrategia seguida por parte de la empresa que hace referencia a las características de los artículos, presentándose como únicos frente a los de la competencia” (p.14). Agregando a ello, Porter (2004), menciona que la diferenciación “permite el distanciamiento de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los consumidores con relación a la marca y a la consecuente menor sensibilidad al precio” (p.39). En ese sentido, la diferenciación es el elemento único que permite a una organización desarrollar un valor agregado frente a sus competidores.

Para ello, Kotler (2001) en su libro “Dirección de mercadotecnia” menciona que una organización puede diferenciarse basándose en cuatro elementos:

a.1 Diferenciación de producto:

Si bien existen productos estandarizados, es importante evaluar distintos aspectos como las características, el rendimiento de la calidad, el cual se refiere a la operacionalización de las principales características del producto; el cumplimiento de las especificaciones, durabilidad, seguridad de su uso, el cual se entiende como la probabilidad de falla del producto; capacidad de reparación, estilo y diseño.

a.2 Diferenciación de servicios:

Cuando en un mercado los productos no son fácilmente diferenciados, es necesario competir con la calidad de los servicios. En ese sentido, existen seis elementos que permiten su medición. En primer lugar, la entrega, entendida como la manera en la que el cliente recibe

el producto; la instalación, la capacitación del cliente, servicio de asesoría, en términos de información del producto; reparaciones y finalmente, servicios diversos.

a.3 Diferenciación del personal:

Kotler (2001) menciona que las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si el personal está mejor capacitado. Así, el autor menciona seis características que son importantes para ello. En primer lugar, los colaboradores deben ser competentes, demostrar cortesía, credibilidad, confiabilidad, también deben tener capacidad de respuesta en términos de brindar una respuesta rápida y finalmente, se destaca la comunicación.

a.4 Diferenciación de la imagen:

El autor hace énfasis en la imagen de marca como una forma de diferenciación. Esto implica identidad de marca, lo cual abarca las formas en que una empresa pretende identificarse frente al público. En segundo lugar, símbolos como el diseño de los logos, medios audiovisuales, el ambiente o espacio físico en el que se venden los productos, y las actividades en las que participa una marca.

b. Satisfacción:

Carmona (1998) define a la satisfacción como “un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo” (p.54). Así también, Kotler (2001) menciona que “el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas”. Bajo ello, podemos mencionar que la satisfacción es uno de los principales intervinientes en la fidelización y que hace referencia a cómo una empresa cumple o supera las expectativas del cliente.

Así, Pastor (2019) menciona que bajo el modelo de ECSI para medir la satisfacción del cliente, este se compone de elementos como calidad percibida, entendida como las expectativas y las percepciones que el cliente tiene sobre el producto o servicio; en segundo lugar, el elemento de valor que según Zeithaml (1988) se refiere a cómo el cliente categoriza el producto bajo sus percepciones; un tercer elemento denominado imagen, el cual está asociado con la reputación de la organización; luego, las expectativas que el cliente realiza comparando el producto o servicio objetivo contra sus expectativas y, finalmente, el elemento de lealtad.

c. Personalización:

Para Kotler (2001) la personalización es considerada como “la capacidad de la empresa para satisfacer las exigencias de cada uno de los clientes”(p.64). En ese sentido, una organización logra la personalización para el cliente cuando se puede atender a clientes individuales mediante la adaptación de productos, servicios y mensajes a través de estrategias de marketing uno a uno. Asimismo, López (2019) menciona que este componente

es uno de los más valorados por el cliente ya que hace que se sienta identificado con la empresa aumentando la confianza y la satisfacción de éste (p.33)

d. *Habitualidad:*

Según González & Maza (2019), este elemento es primordial para la fidelización de clientes, ya que tiene un sentido de repetición de transacciones por un cliente hacia una empresa. Esto es, lograr la frecuencia de compra de un cliente; en este caso el distribuidor hacia la empresa fabricante.

En línea con ello, los autores López & Campos (2019) delimitan cuatro componentes a tomar en cuenta para medirlo. Así, en primer lugar, se encuentra la frecuencia, entendido como el tiempo entre compras que realiza el cliente. En segundo lugar, la duración, la cual se refiere al período de tiempo en el que transcurren un conjunto de transacciones; luego, la antigüedad, entendido como la medición del tiempo desde un cliente realizó la primera compra y realizó la segunda. Finalmente, repetición, el cual es el período de tiempo desde que el cliente realizó la última compra.

Adicionalmente, presentamos el modelo de Kolsky (2015), quien, como lo mencionamos anteriormente, plantea dos modelos de fidelización: emocional e intelectual. Él hace énfasis en seis enfoques que consideramos importante explicar a continuación:

3.3.3. *Modelo de Kolsky (2015)*

a. *Segmentación:*

Se trata del grupo de clientes al que se dirigirá el enfoque principal de la estrategia de fidelización.

b. *Mapa de Cliente:*

Se describe como una forma de segmentación más detallada de los clientes a los que se busca llegar con la estrategia, trazando una dirección para su implementación.

c. *Personalización:*

Se define como el establecimiento de los aspectos personales que diferencian la estrategia hacia el cliente.

d. *Satisfacción:*

Apunta hacia las consecuencias que tendrá en términos del nivel de satisfacción que se busca lograr una vez que se ponga en marcha esa estrategia.

e. *Incentivos:*

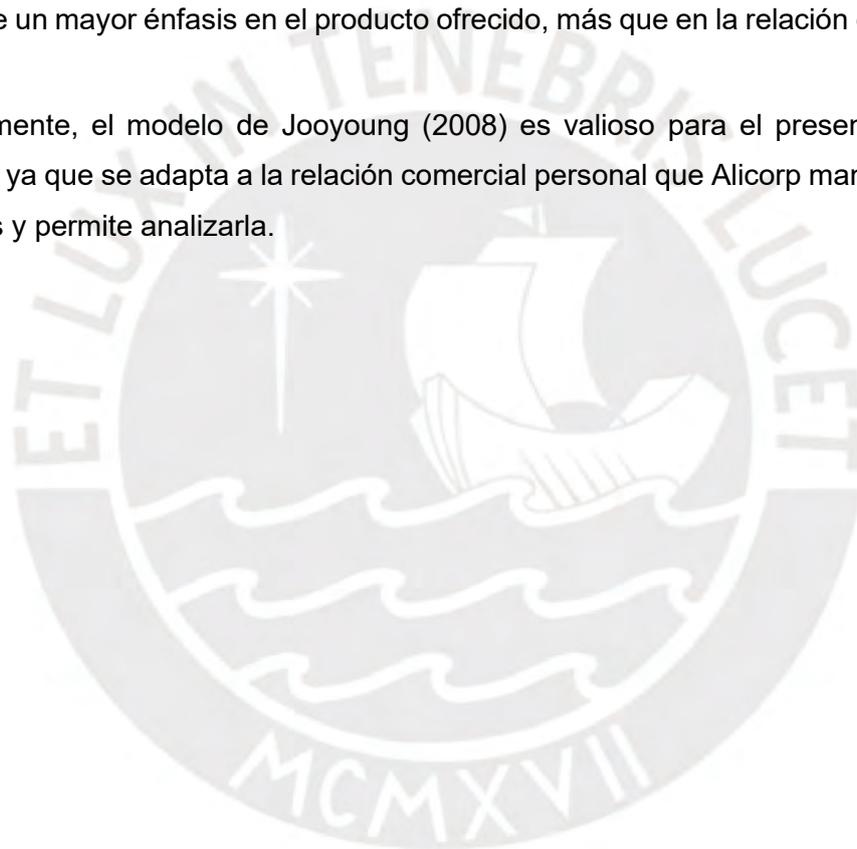
Aborda la pregunta sobre cómo establecer un sistema de incentivos para desarrollar una conexión sólida con el cliente.

f. Retroalimentación:

Este componente sirve como una fuente de datos para mejorar de manera constante y supervisar el inicio y la implementación de la estrategia, proporcionando información sobre las áreas clave que requieren ajustes.

A raíz de lo mencionado con anterioridad, el presente trabajo de investigación tomará en cuenta el modelo propuesto por Jooyoung et al. (2008), ya que evidencia y trabaja de manera efectiva los factores relacionados a la fidelización de clientes, en este caso los distribuidores; adicionalmente, consideramos importante explicar que no se optó por utilizar el modelo de Ambrocio (2021) ya que no se encontraron definiciones del autor en sus variables y optó por fuentes secundarias. Por otro lado, el modelo de Kolsky (2015), si bien es ideal, tiene un mayor énfasis en el producto ofrecido, más que en la relación comercial que se tiene.

Finalmente, el modelo de Jooyoung (2008) es valioso para el presente trabajo de investigación ya que se adapta a la relación comercial personal que Alicorp mantiene con sus distribuidores y permite analizarla.



CAPÍTULO 3: ESTADO DEL ARTE

Dentro del análisis del estado del arte, si bien se han encontrado diversas investigaciones hechas en el contexto de cómo la buena ejecución del trade marketing genera buenos resultados en empresas de consumo masivo y cómo influye la fidelización de clientes en ello, bajo la investigación realizada, no se halló alguna que analice las variables con los modelos elegidos en el marco teórico. En ese sentido, la investigación realizada por Bixby (2019), está enfocada en realizar un proyecto de fidelización de clientes para el canal institucional de la empresa de consumo masivo Leche Inc. en la ciudad de Quito. Para ello, el autor realiza un diagnóstico del entorno basado en un análisis *FODA*, un árbol de problemas y un análisis del entorno de la organización. A partir de allí, el autor logra identificar que la organización no mantiene una buena relación con sus distribuidores institucionales, esto debido a falta de un plan de trade marketing, el cual no permite que la empresa pueda negociar auspicios, bonificaciones y beneficios con sus socios estratégicos. Así, el autor diseña una propuesta de proyecto de fidelización tomando en cuenta la elaboración de un plan de trade marketing y un plan estratégico de ventas, el cual es realizado a través del modelo de PMI basado en la definición de procesos.

Por otra parte, la investigación llamada “La aplicación del trade marketing en las Ventas de la línea de Calzado Venus de la Empresa Plasticaucho Industrial SA” realizada por Córdova (2013) buscó demostrar la relación existente entre una buena aplicación del trade marketing y las ventas, para ello llevó a cabo la investigación por medio de un enfoque cualitativo basado en el estudio de 80 personas con las cuales se realizaron encuestas y entrevistas. Los resultados se analizaron utilizando técnicas de tabulación quinaria y luego de ello, los datos se estudiaron a través del estadígrafo denominado Chi Cuadrado. En ese sentido, la investigación sugiere que sí existe una relación positiva entre el trade marketing y el incremento de ventas. Sin embargo, el autor también concluyó que para que las estrategias de trade marketing tengan óptimos resultados, se debe asegurar el éxito de los distribuidores por medio de una atención íntegra y eficiente. Asimismo, el análisis realizado por Velecela (2014) denominado: Elaboración de un modelo de trade marketing para la comercialización de productos de consumo masivo a través de distribuidores independientes aplicado a la empresa DISNAC S.A, sugiere que el elaborar un modelo óptimo de trade marketing aporta a la organización una distribución eficaz en los puntos de venta, lo cual incrementa volúmenes y la rentabilidad tanto de la organización como de los distribuidores. En ese sentido, el autor considera que el trade marketing debe ser tomado como un concepto que abarca el avance de las relaciones entre los fabricantes y distribuidores y que una buena implementación del trade marketing debe fidelizar a los socios estratégicos del canal, en este caso los distribuidores. Para ello, el autor realiza un análisis *FODA* para conocer cuál es el estado

actual de la organización. Luego, realizando una investigación descriptiva concluyente, lleva a cabo encuestas en las zonas geográficas que la empresa cubre. A partir de los resultados analizados, menciona que la capacitación, el proporcionar herramientas y materiales necesarios (exhibidores), incentivos y premios son herramientas que el distribuidor valora en gran medida y repercuten a que el producto esté bien posicionado para así lograr llegar al consumidor final.

En cuarto lugar, se menciona el estudio denominado *Relación entre marketing digital y fidelización de clientes en una empresa de trade marketing y publicidad de Lima en el año 2020* (Olarte, 2021), la cual es una investigación de carácter cuantitativo. En dicho estudio, la fidelización es medida a través de preguntas en encuestas que responden a distintas variables como atención al cliente, comunicación, lealtad, premios y gestión de quejas. Por otro lado, el marketing digital se midió en base a tres dimensiones: flujo, funcionalidad y feedback.

Luego de haber realizado las entrevistas correspondientes, el autor midió los resultados en base a un análisis de confiabilidad con el método estadístico denominado Coeficiente Alfa de Cronbach, que sintetiza e indica el grado de consistencia del instrumento. De todo ello, el estudio concluyó que existe una relación positiva entre ambas variables.

Finalmente, la investigación *Marketing relacional y fidelización de los clientes en la empresa Laboratorios Biosana S.A.C - Lima 2017* (Ortiz, 2017), tiene como objetivo determinar qué relación existe entre el marketing relacional y la fidelización de los clientes de la empresa Laboratorios Biosana S.A.C. En ese sentido, el estudio es de alcance correlacional tomando como instrumento de recolección de información a las encuestas. Estas midieron las dimensiones de confianza, compromiso, satisfacción, lealtad comportamental, lealtad actitudinal y lealtad cognitiva. Se hizo uso del método Coeficiente Alfa de Cronbach para analizar los resultados y para el contraste de hipótesis se realizaron pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y, por último, para el análisis de correlación se utilizó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman. Después de ello, se obtuvo que existe una relación positiva, directa y significativa entre las variables analizadas.

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

En el presente apartado se expone el entorno en el que se realiza la investigación. En primer lugar, se explica cómo es el sector de consumo masivo en el Perú y particularmente, el mercado de galletas. En segundo lugar, se describe a la organización Alicorp, la cual es el sujeto del presente estudio. En dicho punto, se detalla quiénes son los distribuidores de la organización y cómo funciona el área de trade marketing. Finalmente, se expone sobre la categoría de galletas en Alicorp, su participación de mercado y de qué manera se gestiona dicha categoría.

1. El sector de consumo masivo en el Perú

El sector de consumo masivo en el Perú “es uno de los más relevantes por el impacto que tiene en la economía del Perú y por la incidencia directa que tiene en la canasta básica de las familias peruanas” (Montenegro et al., 2015, p.1), este ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, impulsado por el aumento de la población y las condiciones económicas del país. En ese sentido, también puede ser considerado como uno de los sectores más competitivos debido a que los productos que ofrece este sector son requeridos por los diversos sectores económicos del país. Así, según el IPE (2019) el 53% del salario mensual de las familias peruanas va destinado al gasto en alimentos y víveres de primera necesidad. Lo que a su vez fue influenciado por el COVID-19, situación que generó un impacto significativo en las decisiones de compra del consumidor, pues hubo un aumento en la demanda de productos de primera necesidad y una disminución en la compra de objetos no esenciales. Por ello, Perú Retail (2021) menciona que, como consecuencia de la pandemia, en la actualidad existen hábitos de consumo muy marcados, pues los consumidores definen previamente qué productos comprar y organizarse con el fin de mitigar gastos.

Cabe resaltar que dicho sector está compuesto por empresas fabricantes y distribuidoras de productos de alta demanda (Echevarría, 2012). Esto es, organizaciones privadas cuyas características están basadas principalmente en ofrecer un amplio portafolio de productos en el que cada producto del portafolio tiene aceptación y fuerza de marca diferenciales. Asimismo, el comportamiento del tiempo de venta de estos productos es específico ya que depende de cómo está integrado en la cadena de producción y son ofrecidos a precios asequibles (Hernández, 2011). Lo que en definitiva es muy valorado por los consumidores, al ser un sector altamente competitivo y con bienes que pueden ser fácilmente reemplazables por las opciones de la competencia, las empresas deben de contar con un plan estratégico, el cual tenga como objetivo ofrecerle al cliente un producto de calidad y a precio accesible.

En ese sentido, el sector de consumo masivo está definido como el conjunto de organizaciones dedicadas tanto a la producción como distribución de bienes con alta demanda, los cuales son adquiridos de forma regular por las familias.

Así, el objetivo de las empresas y organizaciones que pertenecen a este sector es vender el mayor volumen de productos por medio de canales de distribución como puntos de venta tradicional y moderno. Para cumplir con este objetivo es importante que las empresas puedan contar con estrategias de ventas que vayan de acorde a los estudios de mercado que realicen, a su vez es importante que se mantengan actualizadas y a la par de las necesidades de los consumidores finales, identificando sus demandas y proporcionándoles los productos y servicios que requieran para poder sobrevivir y posicionarse en un mercado altamente competitivo, según (Huayanay, 2018). Esta industria es compleja y está condicionada al desarrollo o innovación de nuevos productos y servicios, crecimiento de los mercados domésticos y más; lo que, finalmente, promueve más oportunidades de crecimiento en este sector. Adicional a ello, en el caso particular peruano, a finales del año 2022, el sector de consumo masivo ha venido cobrando más importancia, debido a que en comparación al mismo periodo del año anterior, el consumo de hogares peruanos creció en volumen hasta 1.7%, mientras que en valor creció hasta 11.0% (Kantar, 2022), lo que en definitiva es una oportunidad para las empresas que pertenecen a este sector pues deben de aprovechar las necesidades de los consumidores para poder cumplir con sus objetivos de ventas a través de nuevas estrategias comerciales.

2. El mercado de galletas en el Perú

Las galletas son “alimentos considerados snacks que principalmente contienen harinas, azúcares, masa de aceites y grasas como la margarina y el aceite de coco” (Luna, 2021, p.1). El mercado de dichos snacks en el Perú ha venido en constante crecimiento. Así, para poder contextualizar es importante destacar que las galletas son consideradas como un bien de consumo masivo y existe una amplia variedad de productos en su mercado. Además, según Huamani Torres (2015), el mercado se caracteriza por contar con un gran nivel de innovación y nuevos lanzamientos de productos, como nuevos sabores particularmente en el segmento de galletas dulces. Bajo lo mencionado, se debe tomar en cuenta que, dentro de las empresas más importantes de dicho mercado, se encuentran las tres compañías líderes en el sector: Alicorp, Mondelez y Nestlé (Alicorp, 2023)

Ahora, si bien los líderes mencionados anteriormente cuentan con una gran cantidad de consumidores, es importante que estos desarrollen constantemente estudios de mercado para que puedan observar las nuevas tendencias y preferencias del sector. Así, según un estudio del INEI (2021) acerca de los indicadores de precios en la economía peruana, se identificó que en el rubro de Alimentos y Bebidas se presentó un incremento del 0.79%

originado principalmente por el alza de precios de productos agroindustriales, el precio internacional del trigo y el mayor tipo de cambio; lo que originó que en el sector de galletas saladas haya un incremento del 1.4% y dulces en 0.5%. A raíz de ello, las empresas que pertenecen al mercado de galletas han tenido que ofrecer cierto valor agregado a sus consumidores para que, incluso con cierta variación en precios, prefieran y opten por adquirir sus productos. Asimismo, es importante recalcar que “los precios en el mercado son muy marcados, en el sentido de que las empresas se alinean en este aspecto, por lo que lo que brinda ese valor agregado son las características del producto” (Luna, 2021, p.28).

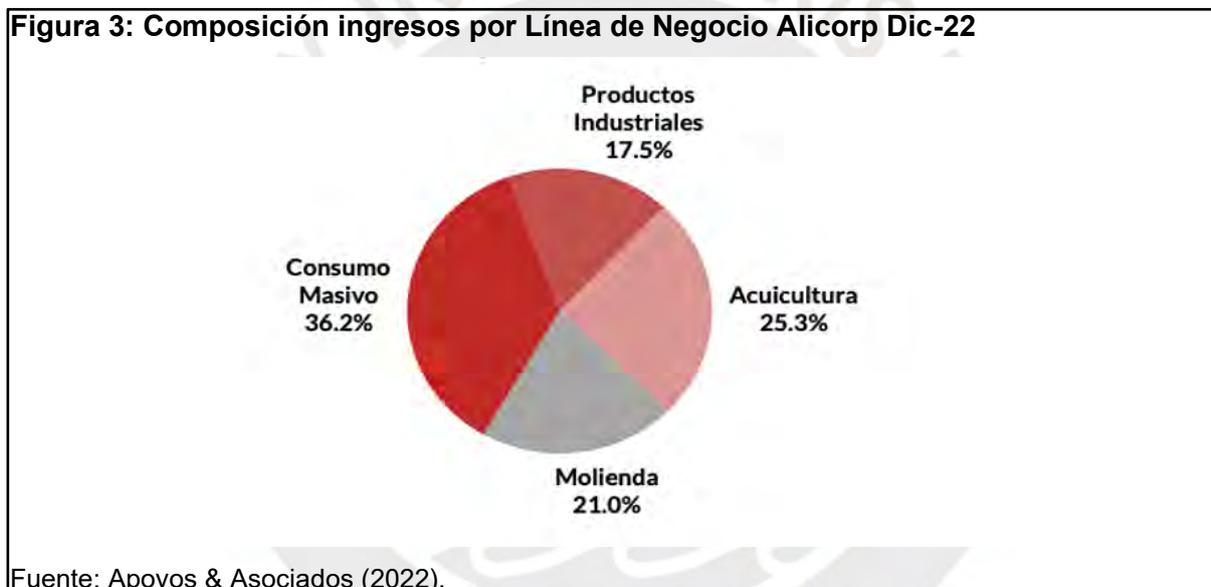
Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, la fidelización de los clientes con respecto al sector de galletas no está tan diferenciada debido a la “gran cantidad de opciones que encuentra en el mercado, por lo que es sencillo que nuevos productos puedan ingresar si manejan una buena estrategia de promoción o cuentas con varias líneas de productos” (Luna, 2021, p. 31). Por lo que es muy importante que las empresas puedan desarrollar y trabajar en estrategias que logren captar la atención del consumidor y, a su vez, identificar en qué aspecto se puede diferenciar de su competencia, qué promociones realizar, con qué socios comerciales poder generar alianzas con el fin de que se puedan cumplir con su objetivo de ventas y cuenten con una buena participación en el mercado.

Finalmente, en cuanto a los canales de distribución en ese mercado específico, las bodegas independientes representan el segmento con la mayor proporción de ventas (61.8% del total). Estas bodegas, a su vez, obtienen sus productos de las tiendas mayoristas, las cuales tienen un nivel moderado de poder de negociación con las empresas. Este aspecto se debe a la abundancia de bodegas, aunque su capacidad de llegar al público depende en gran medida de la promoción que reciben. Además, “existe una amplia variedad de productos que podrían sustituir cada tipo específico de galleta” (Luna, 2021, p. 32).

3. Alicorp

Para efectos de la presente investigación, se considera como sujeto de estudio a la organización Alicorp, la cual es una empresa peruana del Grupo Romero dedicada a la venta de bienes de consumo. La misma se fundó en 1956 y hoy en día es una de las empresas de consumo masivo más grandes del Perú. Asimismo, cuenta con operaciones tanto a nivel local como también en diversos países de Sudamérica como Ecuador y Colombia. La organización, en sus inicios, surgió como una compañía de aceite y jabones; para luego expandirse al rubro de alimentos, cuidado del hogar y personal gracias a un plan estratégico de integración con empresas líderes de Latinoamérica, incluyendo a Perú. (Bautista, 2017) Junto a esto, es necesario mencionar que la empresa cuenta con más de 7000 colaboradores, con más de 58 categorías de productos y más de 150 marcas propias las cuales llegan a más de 30 países a nivel global y a todas las regiones del Perú.

Respecto al modelo de negocio, la organización opera bajo 4 modelos principales. El primero de ellos y en el cual estará enfocada la presente investigación, es el negocio de Consumo Masivo, este proceso involucra “la fabricación de productos destinados al uso diario y doméstico, como detergentes, jabón para lavar, suavizantes, aceites para el hogar, fideos, galletas, harinas para uso doméstico, margarina, salsas de mesa, salsas para pastas, refrescos instantáneos, postres instantáneos, panetones, entre otros” (Osorio, 2015, p.13). En segundo lugar, cuentan con un modelo de negocio B2B, el cual otorga ingredientes e insumos para los sectores de Panificación, Gastronomía y Grandes Industrias. El tercero de ellos corresponde al de Acuicultura, mediante el cual se ofrecen alimentos balanceados para camarón, salmón y peces y Molienda, donde brindan harinas y aceites refinados elaborados a partir de semillas de girasol y soya. Finalmente, el cuarto de ellos corresponde al negocio de productos industriales. La representatividad de cada uno de los ejes de negocio, se compone de la siguiente manera:



En relación con la misión con la que opera Alicorp, esta se basa en “transformar mercados a través de sus marcas líderes generando experiencias extraordinarias en sus consumidores”. Además, la empresa busca innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad. Por otro lado, con respecto a su visión, la organización busca ser líder dentro de los diferentes mercados en los que compete (Alicorp, 2023). Asimismo, cabe mencionar que, en la actualidad, Alicorp compete con compañías regionales e internacionales, como Procter & Gamble, Unilever, Mondelez, Nestlé y Carozzi (Bautista, 2017).

Es necesario resaltar el público objetivo al cual va direccionado la organización en el negocio de consumo masivo en Perú. En ese sentido, al ofrecer productos de consumo alimenticio, cuidado de hogar y personal, su público se basa en familias peruanas que en su mayoría pertenecen a los sectores socioeconómicos A, B y C; los cuales buscan alternativas

de productos de calidad, a precios asequibles y que estén disponibles en diversos canales de ventas.

Finalmente, cabe mencionar que la organización cuenta con un organigrama complejo debido a la cantidad de negocios y categorías que ofrece. Sin embargo, dentro del área comercial correspondiente al negocio de consumo masivo, esta se compone por áreas como ventas, trade marketing y gestión del punto de venta, las cuales son dirigidas por jefes de cuentas claves, gerentes y jefes de categoría.

3.1. Distribuidores de Alicorp

La organización cuenta con diversos tipos de clientes que van a lograr colocar los productos que se ofrecen en diversos puntos de venta a nivel nacional. Estos son los denominados distribuidores y en el caso de la organización en mención, los distribuidores se dividen bajo dos canales de venta principales: moderno y tradicional.

El canal moderno está gestionado por jefes de cuentas claves encargados de velar por el bienestar de los clientes distribuidores tales como supermercados, tiendas de conveniencia, canales digitales y autoservicios. Por otro lado, el canal tradicional también está gestionado por jefes de cuentas claves. Sin embargo, la organización opera en este canal a través de dos grupos de distribuidores. El primer grupo son los denominados distribuidores exclusivos Alicorp conocidos como "DEX", los cuales tienen la particularidad de comercializar únicamente productos de la compañía. En ese sentido, la organización cuenta con veintiún distribuidores exclusivos que, a su vez, se dividen en mayoristas y minoristas. Estos se localizan en diversas regiones del país y buscan atender en la mayor cantidad de puntos de venta. En relación con el segundo grupo, estos son los distribuidores no exclusivos, los cuales a su vez se encuentran divididos en tres grupos. En el primer grupo, se encuentran los distribuidores mayoristas; caracterizados por vender un volumen superior. Luego, en segundo lugar, los clientes co-distribuidores minoristas y finalmente, se atiende a co-distribuidores mayoristas. Cabe mencionar, que dichos distribuidores no exclusivos tienen la particularidad de no solamente comercializar productos de Alicorp, sino también de otras marcas de otras organizaciones. De esa manera mediante los distintos tipos de distribuidores, el canal tradicional puede llegar a atender a bodegas, puestos de mercados, mercados y minimarkets.

Ahora, para efectos de la presente investigación, se está considerando a los distribuidores no exclusivos, pues consideramos que al vender no solamente marcas de Alicorp, las estrategias implementadas en estos clientes pueden tener una mayor relevancia al momento de colocar los productos a disposición del consumidor final. Específicamente se analiza a los comerciantes mayoristas (Kotler & Armstrong, 2008), los cuales abarcan tanto a distribuidores mayoristas y co-distribuidores mayoristas, bajo la división que brinda la

organización en el canal no exclusivo. Asimismo, el estudio se realiza a los comerciantes mayoristas de la región Lima debido a la cercanía, lo cual facilita el análisis e investigación.

3.2. Trade Marketing de Alicorp

En Alicorp, el área comercial está conformada por un área de trade marketing y un área de ventas o también denominada fuerza de ventas Alicorp que a su vez, se conforma de jefes de cuentas claves que atienden a clientes tanto de canal tradicional como de canal moderno, estos desempeñan un rol clave dentro de la relación que tiene el trade marketing con los clientes distribuidores, pues son ellos los encargados de ser el nexo directo debido a las visitas constantes que se tiene al punto de venta.

Ahora, en relación con el área de trade marketing, esta gerencia se divide en cuatro plataformas importantes: la plataforma de *Home Care*, *Personal Care*, *Foods* e *Impulso*. Dichas plataformas tienen bajo ellas, distintas categorías como detergentes y lavavajillas que pertenecen a la plataforma de *Home Care*; las categorías de pastas, salsas, aceites, pertenecientes a la plataforma de *Foods*; categorías de pasta dental, shampoo, que están dentro de la plataforma de *Personal Care* y finalmente, la categoría de galletas, cereales, caramelos y panetones que se encuentran bajo la plataforma de *Impulso*.

Ahora, cada categoría en mención se trabaja de forma distinta, pues los mercados para cada una de ellas tienen distintos competidores y clientes. Sin embargo, todas cuentan con un jefe de categoría, analistas y practicantes especializados en cada canal de ventas como tradicional y moderno, los cuales se encargan de velar por el buen desempeño de la categoría. Asimismo, como ya se mencionó, dentro de las principales funciones que ejerce el área de trade marketing se encuentra la utilización de técnicas como el merchandising, la planificación de la estrategia promocional y de precios, el eficiente abastecimiento de los productos y asegurarse de mantener una buena relación con los miembros del canal de distribución por medio de la evaluación de condiciones comerciales e incentivos. Esto último es importante destacar pues, si bien existe una fuerza de ventas que es el principal nexo de comunicación con el distribuidor y también se encargan de atraer nuevos clientes y retener a los actuales, el trade marketing es el que finalmente decide si ejecutar una acción dentro del punto de venta, por lo que la relación entre esta área y el área de ventas es muy cercana e importante.

3.3. La categoría de galletas en Alicorp

La categoría de galletas en Alicorp es considerada una de las 5 categorías más importantes dentro del negocio de consumo masivo en términos de volumen e ingresos por ventas. En ese sentido, la categoría surgió en el año 1995, cuando Alicorp adquirió La Fabril S.A., empresa que se dedicaba a elaborar y comercializar aceites y grasas comestibles,

jabón de lavar, harina, fideos y galletas” (Bautista, 2017, p.26). Así, dentro de las principales marcas que se ofrecen se encuentran: Glacitas, Casino, Margarita, Soda Victoria, Tentación, Marquesitas y entre otras.

Dichas marcas se encuentran divididas de acuerdo con su presentación. Así, por un lado, se tiene a las galletas bañadas, en las que se encuentran marcas como Glacitas, Chocobum y Tejanas. En segundo lugar, se encuentran las galletas rellenas como Casino y Rellenas Día. En tercer lugar, las galletas avainilladas como Tentación, Marquesitas y Margarita. En cuarto lugar, se tiene la presentación de galletas saludables como la marca Integrackers y finalmente, las sodas en las que se encuentran marcas como Soda Día y Soda Victoria.

Ahora, en relación con la participación de mercado, la categoría cuenta con 20.6% puntos de participación y la diferencia es asumida por empresas de consumo masivo como Mondelez, Nestlé, San Jorge y marcas propias. Cabe resaltar que dicha participación de mercado de la categoría en cuestión ha venido decreciendo a lo largo de los años. En ese sentido, en 2021 y 2022, la organización contaba con 30.2% y 30.8% puntos respectivamente, lo que ha significado una reducción de -11.2% y -6.1% en relación con el año 2023 (Alicorp, 2023).

Con relación a la gestión de la categoría, esta es asumida por diversos equipos y áreas de trabajo. En ese sentido, existe un equipo de marketing, encargado del desarrollo de una estrategia de marketing adecuada para la categoría; un equipo de trade marketing, quienes cumplen con las funciones ya mencionadas con anterioridad, un equipo de ventas, los cuales se encargan de ser el nexo con el distribuidor por el contacto directo que tienen con ellos, finalmente, un área de planeamiento de la distribución que se encarga de velar por la correcta producción y el abastecimiento de las galletas de acuerdo al volumen mensual. Cabe destacar que dentro del área de trade marketing, se cuenta con dos jefes, en la que cada uno se encarga de la gestión de un canal de venta, acompañado por un gerente y practicantes a su cargo.

CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO

El presente apartado busca describir cuál será la metodología para utilizar para la presente investigación. En primer lugar, se menciona qué tipo de alcance, estrategia y contexto tiene el estudio. Luego, se menciona cuál es el tipo de muestra a utilizar y finalmente, cuál es la técnica y variables para analizar.

1. Enfoque

El presente estudio comprende una investigación de enfoque cualitativo. Para Quecedo y Castaño (2003), una investigación cualitativa produce datos descriptivos en base a las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. En ese sentido, para el presente estudio, este enfoque busca conocer, a través de entrevistas, cómo es el trabajo de los gerentes de trade marketing, la fuerza de ventas y los comerciantes mayoristas del canal no exclusivo. Todo ello con el fin de conocer sus planes de acción, experiencias y principales desafíos.

2. Alcance

El alcance del presente trabajo aborda un alcance descriptivo ya que, este tipo de estudio tiene como objetivo el poder conocer la información recolectada y especificar las propiedades más importantes de los sujetos de estudio. Según Sandelowski (2000), este alcance garantiza validez frente a los datos obtenidos, el cual evitará que se pueda caer en opiniones sesgadas. Es importante acotar que esta investigación se centrará en analizar la relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

A raíz de lo mencionado anteriormente, se estudiará cuál es la relevancia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de clientes comerciantes mayoristas de la organización Alicorp, ubicados en Lima, de la categoría de galletas.

3. Estrategia metodológica

Con respecto a la estrategia metodológica, para el presente trabajo utilizaremos el estudio de caso, definida por López (2013) como “una investigación empírica de un fenómeno del cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano. y del cual se requieren múltiples fuentes de evidencia” (p.140). Esto es, una investigación intensiva, pormenorizada y permite estudiar a profundidad un número determinado de actores. Asimismo, sólo se analiza a una organización en particular. Así, para efectos del estudio se está tomando en cuenta como sujeto de análisis a la categoría de galletas de Alicorp, a los actores que trabajan en conjunto dentro de la categoría y los clientes distribuidores mayoristas no exclusivos de la categoría en mención.

El estudio en cuestión tiene carácter transversal, pues tiene como objetivo “observar, describir y analizar las características de las variables y determinar la prevalencia de un evento de interés; como también, estudiar la asociación entre un factor de exposición y el desarrollo del evento de interés” (Manterola et al.,2023, p.147). Esto es, analizar los datos en un periodo de tiempo sobre la población elegida en la presente investigación. Asimismo, es no experimental pues las variables permanecen constantes durante la investigación. Esto es, no existe una alteración de estas. Lo mencionado va acorde al alcance de la investigación definido pues según Ato y López (2013) “La estrategia descriptiva representa una de las dos formas características de los estudios no experimentales porque no cumple ninguno de los dos criterios básicos de la investigación experimental” (p.1052).

4. Unidades de investigación y selección muestral

La muestra para utilizar es no probabilística por conveniencia, basada en la facilidad de acceso y en la disponibilidad de los clientes en formar parte de la muestra. En ese sentido, la población elegida para el estudio son comerciantes mayoristas no exclusivos ubicados en la región de Lima de la categoría de galletas de la organización Alicorp. Esto, debido a que dichos distribuidores no solo venden productos y marcas de la compañía, por lo que consideramos que la variable fidelización tiene una mayor importancia en el momento de la colocación del producto en el punto de venta sobre la competencia. Actualmente, el número de clientes mayoristas que la organización tiene es de catorce. Así, el perfil de los comerciantes elegidos está regido únicamente por la relación y el volumen de ventas que manejan con la empresa en mención, por lo que se considera a clientes que mantengan una relación comercial con la categoría de mínimamente 2 años y comercialicen los mayores volúmenes de ventas dentro su canal. Asimismo, como unidad de análisis también se considera al área de trade marketing, la cual se divide bajo diversas plataformas, siendo la de impulso en la cual se ubica la categoría de galletas. Así, la plataforma cuenta con un gerente de trade marketing, un jefe de categoría de galletas y un practicante que brinda soporte en las tareas. Por otro lado, también se considera a la fuerza de ventas, que está conformada por siete jefes de cuentas clave, los cuales se encargan de las cuentas de los clientes distribuidos en la capital.

5. Herramientas de recojo de información

Como técnica de recolección de datos para la presente investigación, se hace uso de las entrevistas a profundidad semi-estructuradas, lo cual refiere a que tendremos “preguntas ya definidas y específicas como instrumento de recolección, pero en el desarrollo de la conversación con los participantes estas serán formuladas de manera flexible” (Ponce y Marcello, 2018, p. 63). Debido a que se busca una mayor flexibilidad y profundización en las respuestas obtenidas por los actores. De igual manera, las mencionadas entrevistas, son

dirigidas hacia el gerente y jefe de trade marketing, cuatro de siete miembros de la fuerza de ventas pertenecientes a la región de Lima, elegidos también por la importancia que tienen sus clientes en la categoría y los cuatro comerciantes mayoristas no exclusivos de mayor representatividad para la categoría. En ese sentido, los cuatro clientes entrevistados están ubicados en el Jirón Ayacucho del Centro de Lima. Asimismo, las preguntas se ejecutan en base a guías diferenciadas dependiendo del actor a entrevistar (Ver Anexo B), las cuales fueron validadas previamente y se analizan bajo una matriz de análisis (Ver Anexo C). Por otro lado, en relación con las técnicas de recolección de información utilizadas en la presente investigación, se hace uso de la revisión bibliográfica de estudios académicos.

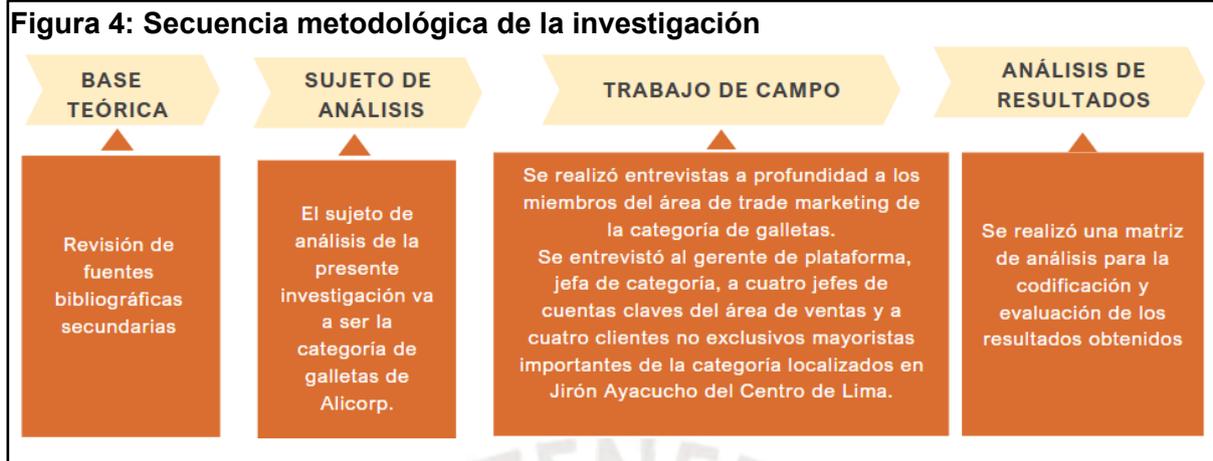
6. Secuencia metodológica

El desarrollo del presente estudio se basa en una secuencia de cuatro elementos: análisis de la base teórica, del sujeto de análisis, trabajo de campo y finalmente, el análisis de los resultados. En primer lugar, el análisis de la base teórica se realizó en base a fuentes secundarias de índole académica. En segundo lugar, el sujeto de análisis vendría a ser la categoría de galletas de la empresa Alicorp; en tercer lugar, el trabajo de campo se realizó mediante entrevistas a profundidad a los miembros del área de trade marketing de la categoría de galletas, en este caso, tanto al gerente de plataforma como a la jefa de categoría de canal tradicional, a cuatro jefes de cuentas claves del área de ventas y a cuatro clientes no exclusivos mayoristas importantes de la categoría localizados en Jirón Ayacucho del Centro de Lima.

En relación con el orden ejecutado en las entrevistas a profundidad; en primer lugar, se buscó conocer cuál eran las principales funciones que los miembros del área de trade marketing realizaban; así también, se buscó conocer cómo era su relación con el área de ventas y cuál era la percepción con relación a la fidelización de los distribuidores. En segundo lugar, tomando en cuenta la información recolectada, se realizaron las entrevistas a los jefes de ventas, con el fin de conocer cómo consideraban la gestión del trade marketing, qué oportunidades visualizaban, tanto ellos como los clientes y cómo era la relación comercial con los distribuidores. Finalmente, se indagó sobre la percepción de los distribuidores en torno a las variables mencionadas. El mencionado orden permitió a la investigación tener una visión completa de cómo se estaban llevando a cabo las estrategias de trade marketing.

Por último, el análisis de los resultados se ha llevado a cabo realizando la matriz de análisis para la codificación y evaluación de los resultados obtenidos (ver Anexo C). Asimismo, se debe considerar que la investigación se ha desarrollado considerando los distintos principios planteados por el Comité de Ética de la Investigación de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta preocupación está reflejada en el protocolo de consentimiento informado proporcionado a los participantes

de las entrevistas antes de la recolección de información primaria (ver Anexo B). De esa manera, en los hallazgos se busca analizar toda la información recolectada.



CAPÍTULO 6: HALLAZGOS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se procederá a detallar la información que ha sido recabada a través del trabajo de campo realizado. En primer lugar, se presentará cuáles fueron los principales resultados en referencia a las variables de trade marketing bajo la perspectiva de miembros del área de Trade marketing de la categoría de galletas, ventas y clientes distribuidores, para luego describir cómo se comportan las variables correspondientes a la fidelización y finalmente, poder describir cuál es la relevancia de la implementación de buenas estrategias de trade marketing en la fidelización de clientes distribuidores de la categoría de galletas de Alicorp.

1. Aproximación hacia el concepto de trade marketing

En este apartado se describe en primer lugar cuál ha sido el acercamiento que han tenido los actores entrevistados hacia el concepto de trade marketing y a partir de ello, conocer cuál es el entendimiento que tienen de este concepto en base al modelo de Marketing Mix de Kotler y Amstrong (2008).

De acuerdo con la información recabada y a partir de las entrevistas realizadas, se ha hallado una aproximación conceptual del trade marketing. Sin embargo, esta se ha presentado de forma distinta entre el personal perteneciente al área de trade marketing de la categoría de galletas, el área de ventas y los clientes distribuidores. Así, se ha encontrado distintas definiciones sobre qué es lo que involucra el trade marketing y cuáles son sus principales funciones.

En primer lugar, tanto el gerente como la jefa de categoría del canal tradicional coinciden en que el trade marketing busca asegurar la colocación del producto en el punto de venta a través de la definición de una correcta estrategia entre canales, como también, es el nexo entre el área de ventas y los clientes intermediarios, pues finalmente, el equipo de ventas canaliza las solicitudes de los clientes y le informa al área de trade marketing para que esta pueda accionar. Al respecto, la jefa de categoría del canal tradicional sostiene:

[..] la principal función, en realidad, nosotros como trade, como categoría tratamos de ver el tema de la ejecución de la estrategia correcta versus competidor clave y versus también diferentes canales, tenemos diferentes canales por los cuales llegan nuestros productos al consumidor, ya sean canales si hablamos de minoristas, mayoristas [..]" (comunicación personal, 06 de octubre, 2023).

Bajo esa misma línea el gerente de plataforma sostiene que

[...] una de las principales funciones es diseñar las estrategias comerciales y las estrategias tiene que ver justamente con estrategias de canales, gestión de canales,

road to market, cómo llegamos, digamos, al punto de venta a través de nuestro portafolio [...] (comunicación personal, 06 de octubre, 2023).

De esta manera, se evidencia que, para los miembros del área, la principal función del trade marketing es asegurar el éxito en el punto de venta a través de la implementación de diversas estrategias como la determinación de precios, implementación de concursos, gestionar el presupuesto asignado, asignación de descuentos promocionales, revisión del avance y de las proyecciones de ventas. Asimismo, el gerente de plataforma menciona:

[...] Cuáles son los precios de las promociones, las dinámicas promocionales, actividades, herramientas, etc. cómo están los competidores, cuáles son sus digamos, sus subniveles, digamos, inversión de precios que sé yo, de precios al público y finalmente hacemos todo un diseño, estrategias con el área de ventas entonces ventas tendría que ser nuestro principal stakeholder [...] (comunicación personal, 06 de octubre, 2023).

Por otro lado, en relación con los jefes de cuentas claves, tres de los cuatro entrevistados, han resaltado la relevancia de la alineación de precios entre canales como función del trade marketing y también la implementación de actividades que impulsen la venta como asignación de descuentos y rebates. En ese sentido, se menciona lo siguiente:

[...] están a cargo de la estrategia de precios, creo que esas son las más importantes. Estrategia de precios por oficina, construyen el road to Market, y eso implica obviamente velar por el precio correcto en cada canal y que se generen brechas saludables [...], desde la salida del producto de Alicorp hasta el cliente final, para que todos los canales lleguen, lleguen al mismo precio, que es algo que en realidad también creo que revisamos a la par con el equipo de ventas. Otra de las funciones, creo que también es el manejo de presupuesto para las acciones comerciales, entonces tienen que velar, por digamos, por distribuir correctamente o de la manera que resulte más adecuada el presupuesto mes a mes y creo que de cara al cierre de año también [...] (comunicación personal, 09 de octubre, 2023)

Por lo que se refiere a los clientes distribuidores mayoristas, solo dos de los cuatro entrevistados tienen conocimiento sobre algunas funciones que realiza el trade marketing. En ese sentido, uno de ellos menciona: “[...] lo único ahorita que nos están apoyando son con las exhibiciones, con las exhibiciones, con las góndolas [...]” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023). Por lo que se resalta la función del trade marketing en la promoción de los productos en punto de venta.

Finalmente, se puede evidenciar que si bien, se encontró distintas apreciaciones de lo que es el trade marketing entre los grupos de entrevistados, esto coincide con lo revisado en el marco teórico. En ese sentido, se refuerza la función del trade marketing en la

“optimización de la rotación del producto en el punto de venta a través de estrategias combinadas entre fabricantes y distribuidores” (Dávila, 2019, p.132). Como también, se resalta la relevancia del trade marketing sobre la correcta asignación de la estrategia de precios, lo cual coincide con lo mencionado Cuesta & Lavajo (2004), quienes hacen hincapié que el trade marketing no solo administra presupuestos comerciales sino también, evalúa la estrategia de precios. Sin embargo, también se puede concluir que existe confusión de los clientes distribuidores al mencionar que el trade marketing solo se ocupa de la parte promocional, más no del diseño de las estrategias por canal, el cual es uno de los puntos que mayor hincapié realiza tanto el jefe como el gerente de trade marketing de la categoría.

2. Análisis de las dimensiones del trade marketing

En relación con el trade marketing y sus dimensiones, en el marco teórico y a partir de la revisión bibliográfica, se utilizó el modelo de 4 dimensiones que proponen los autores Kotler y Armstrong (2008), el cual es denominado “Marketing Mix”. En ese sentido y de acuerdo a las entrevistas realizadas a los actores, todos los participantes hacen referencia a cada una de las dimensiones mencionadas, siendo la más mencionada la variable “precio” y “promoción”.

2.1. Producto:

En el caso de la primera dimensión, como Kotler y Armstrong (2008) mencionan, “el producto es el elemento clave en la oferta de mercado general y es cualquier cosa que puede ser ofrecida en el mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer un deseo o una necesidad” (p.196). En ese sentido, el producto de referencia para la presente investigación son todas las galletas ofrecidas por Alicorp.

Respecto a ello, el gerente de categoría menciona lo siguiente:

[..] tenemos un portafolio diverso y grande, [...] que no todas las empresas lo tienen, nosotros tenemos un portafolio que nosotros llamamos core, ¿no es cierto?, que vendrían a ser los productos premium o los productos, digamos, de un ticket quizá más alto y tenemos como un portafolio también value que es un portafolio con un menor ticket, [...] creo que también se valora que tenemos bastante, digamos variedad, tenemos varias familias dentro de cada familia, tenemos variedades dentro de variedades, tenemos empaques como el formato grande y chico mini taco [...] (comunicación personal, 04 de octubre; 2023).

De esta forma, se puede identificar que se alude a una característica principal que tiene el producto a ofrecer como es la variedad en términos de tener productos que se dirigen a diferentes públicos; esto es galletas que se direccionan a un público con una capacidad adquisitiva mayor y galletas dirigidas a un público con un ticket de compra menor. Asimismo,

también hace referencia a la variedad enfocada en la cantidad de formatos, sabores y marcas que tiene la categoría por ofrecer.

De la misma manera sucede con la jefa de categoría del canal tradicional, quien, si bien señala que el producto que se ofrece se caracteriza por su variedad en sabores y formatos, también destaca que "[..] lo primero es que con nuestras galletas o con nuestros productos pueden tener un margen mayor, o sea, pueden ganar más, [...] también tratamos de impulsar diversos formatos en el punto de venta, con la variedad que tienen algunas marcas [...]" (comunicación personal, 04 de octubre, 2023). Con ello, también refiere a un atributo de margen, en el que los clientes distribuidores pueden obtener más ganancia al comercializar las galletas ofrecidas por la organización.

En el caso de los jefes de cuentas clave dos de los cuatro entrevistados hacen alusión a la dimensión de producto, basándose específicamente en el atributo de variedad. Así, en relación con ello se menciona:

[..] Lo que los clientes normalmente piden es tener surtido de todo el stock de todo el portafolio, porque finalmente cuando se hacen sobre todo ventas por volumen o incluso en bodegas, es importante tener un surtido correcto para que te den la prioridad de compra a ti [...] (comunicación personal, 09 de octubre, 2023).

Finalmente, los clientes distribuidores mayoristas entrevistados, si bien mencionan que el atributo de variedad es una variable importante al momento de definir las galletas de Alicorp, también mencionan otros atributos a tomar en cuenta. Así, el primer distribuidor comenta:

[..] Bueno, el producto y los sabores son únicos, ¿no? Casino tienen sus sabores, sabores únicos. Tentación es una, [...], también igual a Chocobum y luego las Glacitas. O sea, no veo ninguna galleta que tenga competencia a una Casino o a una Tentación, son únicas ¿no?, [...] En general posición al mercado, sí, y participación son conocidas las galletas [...] (comunicación personal, 03 de noviembre, 2023)

Así, se puede rescatar que el sabor de las galletas es una variable importante al momento de definir a los productos ofrecidos, como también la posición y la participación de mercado es importante al momento de colocar el producto en punto de venta. En relación con ello, Kotler y Armstrong (2008) mencionan que "las marcas bien posicionadas en el mercado, con fuerte capital de marca, proporcionan la base sobre la cual es posible construir relaciones rentables con el cliente" (Kotler, 2008, p.20). Como refuerzo de lo mencionado, el segundo distribuidor menciona: "[..] Alicorp, pues tiene como se dice, caballitos de batalla qué es la margarita [...]" (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023) De esa manera, también se resalta la posición en el mercado de las marcas como una variable importante al momento de definir las galletas que la organización ofrece.

En comparación con los dos distribuidores adicionales, si bien se resalta el posicionamiento que tienen los productos en el mercado, ellos también destacan el empaque y la accesibilidad para obtenerlas como variables a tener en cuenta. Bajo ello, se comenta:

[..] bueno, hay sabor que la gente exige, [..] y también a veces el producto entra por los ojos, tienen presentación de empaque nuevo. La gente piensa que es nuevo. Tiene más rotación. [...] Sí, son de alta rotación, son productos nacionales, y todo esto se ve en bodegas, ventas cercanas, o sea, para consumir [..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

En esa misma línea, el último cliente mayorista, también señala: "[..] las galletas son llamativas, y ahora que las Casino han hecho un... un cambio de empaque. El cambio de su empaque, entonces...ayuda. Están latentes, ¿no? al entorno, ¿cómo se dice? a la juventud, a los niños, de repente, ¿no?" (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023). De esta forma, existe una similitud dentro de lo manifestado por los últimos entrevistados, en el cual el etiquetado del producto cobra una mayor importancia al momento de ofrecerlos. En relación con ello, Kotler y Armstrong (2008) refuerzan ello mencionando que “el empaque y etiquetado se ha convertido en una importante herramienta del marketing” (p. 204).

Finalmente, a partir de las diversas respuestas en torno a la dimensión de producto que se ha obtenido a raíz de las entrevistas, se puede concluir que la característica de variedad toma relevancia en el producto a ofrecer, en este caso las galletas de Alicorp. En ese sentido, Kotler y Armstrong (2008) mencionan que “el ofrecer una mayor variedad a sus clientes actuales, genera aumentar la participación del cliente, en términos de incrementar la proporción de las compras que hacen los distribuidores” (p. 21). Además de ello, se concluye que:

“El sabor de las galletas también es una característica para tomar en cuenta, de igual manera que la etiqueta en el que viene cada una de ellas, pues tanto las etiquetas y logotipos que envuelven al empaque del producto pueden apoyar el posicionamiento de la marca y agregarle personalidad” (Kotler, 2008, p.205).

Esto va acorde con lo mencionado por los clientes, quienes refuerzan el posicionamiento de las marcas como una característica importante para describir las galletas de Alicorp.

2.2. Precio:

Para Kotler (2008) “el precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto” (p. 290). De acuerdo con las entrevistas realizadas, se obtuvieron distintas opiniones de cómo se ejecuta el trade marketing en torno a esta dimensión.

En primer lugar, como se había mencionado en el apartado anterior, los miembros del área de trade marketing como el gerente y jefa de categoría del canal tradicional coinciden

en que una de las principales funciones del área es velar por mantener una saludable estrategia de precios entre canales; esto es el precio final con el que las galletas llegan al mercado. Respecto a ello, el gerente menciona ello, incluyendo otras dinámicas que afectan el precio de lista como descuentos de oferta de valor y bonificaciones:

[..] estamos, digamos, en el medio viendo todas las estrategias de la marca, pero a la vez viendo las estrategias de los canales, cómo tenemos que llegar al mercado, a los canales, cuáles son los precios de las promociones, las dinámicas promocionales, actividades, herramientas, etc, [..] cómo están los competidores, [..] inversión de precios que sé yo, de precios al público y finalmente hacemos todo un diseño, estrategias con el área de ventas [..], también hay actividades que incentivan el Sell in por supuesto, como ofertas de valor, ¿no es cierto? que son como mensuales o trimestrales, entonces el cliente se incentiva a hacer la compra, pero claro que es el cliente con toda esa compra tiene cómo rotar entonces por ahí nuestro nuestros ojos de Trade van justamente esas actividades Sell Out que son más actividades promocionales de bonificaciones que involucran bonificaciones, a veces con producto o a veces ya la bonificación, digamos, puede ser como una comunicación virtual y está en el mismo precio. (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

En relación con ello, la jefa de categoría del canal tradicional hace hincapié en que establecer una ruta correcta de precios en el mercado es uno de los mayores desafíos que tiene el trade marketing como estrategia a implementar. Así, ella señala: “[..] Establecer una ruta correcta de precios y evitar las brechas de precios entre canales fue el gran reto que tuvimos [..]” (comunicación personal, 04 de octubre, 2023). De la misma, manera, ella especifica el tema mencionando:

[..] El reto más difícil fue ordenar el mercado. O sea, teníamos un mercado mayorista donde llegaba por ejemplo un producto, nosotros hacemos la atención a estos clientes desde nuestros jefes de cuentas claves directos de Alicorp. Es como si yo fuera un jefe de cuentas clave y mi cuenta es un cliente mayorista. Yo paso el pedido, yo voy le vendo y yo paso el pedido como cliente, como mi cliente mayorista. Lo que sucedía es que estos clientes, cuando tú llegabas o llegaba yo a ofrecerle mis productos, había productos en el mercado con un precio mucho más barato que el mío, aproximadamente cinco o seis soles de la misma marca. ¿Qué quería decir? que en otros canales este precio estaba mucho más barato de lo que yo salía a ofrecer, a eso se le llama quema, cuando revenden tu producto muy bajo (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

Si bien tanto el gerente como jefa de categoría del canal tradicional hacen énfasis en la función de determinación de precios y mencionan que también se modifican los precios de

lista con descuentos mensuales trimestrales y bonificaciones, los jefes de cuentas claves entrevistados brindan más detalle sobre cómo finalmente se componen los precios que determina trade marketing para llegar al cliente distribuidor. En ese sentido, se comenta:

[..] Los clientes saben bien ¿no? que tiene beneficios a favor de su rentabilidad, siempre y cuando se cumpla el plan de ventas entonces, la verdad, al menos por la magnitud de los clientes que yo tengo y el tipo de clientes siempre tratan de llegar a su 100% porque saben que van a recibir un dinero que va directamente a su bolsillo y a su rentabilidad, y se trata siempre de llegar siempre a los planes [..] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

Lo señalado anteriormente, guarda relación con lo comentado por otro jefe de cuentas clave. Al respecto se menciona:

[..] El precio base es el mismo, los descuentos son los mismos a los clientes. El precio al cual le llega el producto es el mismo, pero hay un tema de clientes top que maneja la empresa. Los clientes de mayor escala tienen mayores beneficios, por ende, mayor rebate y si se traslada a precios, tienen mejores precios. Por otro lado, hay ciertos descuentos tácticos a ciertos clientes que tienen mayor volumen, pero eso cambia de mes a mes. Los precios son constantes de cara al cliente, pero los descuentos si pueden variar, [..], lo segundo, si tenían un rebate mensual de 5%, [..] y después un rebate trimestral de 1%. Entonces, ahí medio que atas a tu cliente a comprarte mes a mes, es porque tienen precios más competitivos si llegan a su plan. Eso es bueno en cierta parte porque tienes cómo llegar a tu plan. Argumentas bien a los clientes que te tienen que comprar, pero también hay veces que el cliente te parte la compra para la última semana y si ve que no va a llegar a su plan, prefiere comprar cero a comprar diez, ponte de un plan de 50 [..] (comunicación personal, 09 de noviembre, 2023)

De lo mencionado, se evidencia que si bien existe una lista de precios base con la cual el área de ventas ofrece las galletas a los clientes distribuidores, esta puede variar dependiendo del volumen de ventas que maneja el cliente y los descuentos tácticos que brinda el trade marketing para acelerar la venta del mes y poder llegar a los planes. En ese sentido, Kotler (2008) menciona que “la mayoría de las organizaciones realiza una fijación de precios de descuento y de bonificación para dar recompensas a los clientes por ciertas respuestas como pagos anticipados, volumen y compras que sean fuera de temporada” (p.274). Lo que se brinda, particularmente, en el caso de la categoría de galletas de Alicorp son llamados “rebates”, lo cual hace referencia a un descuento por volumen que es una “reducción de precio para los compradores que adquieren grandes cantidades” (Kotler, p. 275). En el caso de la fijación promocional de precios o descuentos tácticos que varían mes a mes, los cuales mencionan los entrevistados, responde a “reducir temporalmente los

precios para estimular las ventas de corto plazo y buscan crear urgencia de compra” (Kotler, 2008, p.274). Esto es, llegar al plan de ventas mensual asignado.

En cuanto a lo señalado por los clientes entrevistados, las respuestas en torno al precio son similares. Sin embargo, brindan el detalle de cómo es la percepción de la lista de precios actual y el otorgamiento de rebates, entendido como compensaciones que se da a los distribuidores de los canales por el cumplimiento de ciertas metas de ventas (PMG, 2016); y descuentos tácticos como estrategia de trade marketing. De esa manera se comenta lo siguiente:

[..] Los precios son como que están desfasados, ¿no? Por eso es por lo que pedimos, los descuentos [..], están muy caros en comparación con otra galleta, ¿no? [..] Ahí un poco como que te contradice, ¿ya? porque sube el precio y al final le sueltan descuento y que se nivelen las demás galletas, eso es algo muy contradictorio en realidad [..], Mira, a ver, hace 12 años o hace 15 años los precios, o sea, Alicorp eran estables donde tú ibas a cualquiera grupo oeste o este ibas y la diferencia de precio era 10 centavos, 20 centavos nada más, ahora encuentras 50 [..] (comunicación personal, 03 de noviembre, 2023)

De ello, se evidencia que el cliente entrevistado considera que existe poca estabilidad en las listas de precios brindadas pues estas se mueven durante los días del mes por la implementación de descuentos y la diferencia de precios que existe entre zonas de venta. Además, consideran que están altos en comparación con otras galletas ofrecidas en el mercado. Esto también lo menciona el segundo cliente entrevistado:

[..] Bueno, hace tiempo para mí Alicorp nos daba buenos descuentos, buenas promociones, pero ahora ya no. Ahora están teniendo gente joven que tiene otra manera de trabajar. No sé si ordenadamente o desordenada porque no se les puede entender, un día viene la factura con un precio, otro día viene con otro precio, no sé de quién dependerá [..], yo ahorita me fui sorprendiendo de que los precios son otros, sacan una lista y eso que yo trato de comprar con los mejores descuentos de la empresa [..] los chicos como no tienen una estabilidad en los precios, parece que se desanimaba al trabajar y le reclamamos esto y había demasiada quema (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

El tercer entrevistado también señala:

[..] Este año han subido los precios, casi cada dos meses han subido 5% cada dos meses es demasiado por eso es que ha bajado un poco la venta también [..], Alicorp tiene buenos productos, solo el precio que está elevado afecta en la venta directa [..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

De lo último mencionado, se destaca que, si bien los precios son considerados elevados, esto se está dando de manera continua. Con respecto a ello, el último entrevistado también comenta:

[..] estos últimos hechos han habido varias alzas, y como que también está impactando el importe. Está impactando y ha bajado un poco, sí, pero lo que nos está ayudando son los clientes de exportación Entonces ellos siguen con su tradición, como se dice, buscando productos urbanos, y ahí está, como se dice, el negocio. Ellos están ayudándonos a avanzar, porque si estuviéramos solo acá, está un poco alto el precio [..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

Así, es evidente que existe un descontento y una mala percepción de los clientes distribuidores mayoristas en torno a la gestión de los precios establecidos. Esto se fundamenta principalmente a la inestabilidad de las listas de precios compartidas, las cuales varían durante el mes por los descuentos implementados y que pueden variar entre zonas de ventas. Sin embargo, también se manifiesta que existen constantes alzas de precios que dificultan la venta de las galletas ofrecidas. Al respecto, Kotler (2008) menciona que los “aumentos en los precios deben estar apoyados por comunicados de la empresa donde exponga a sus clientes por qué están aumentando los precios” (p. 281), pues esto también ayuda a que el distribuidor pueda anticiparse y entender la razón de los cambios. No obstante, algo a tener en cuenta es que, al basarnos en clientes mayoristas, el precio ocupa un rol fundamental en sus decisiones. Esto debido a que dichos clientes suelen hacer un incremento en el costo de los productos en un porcentaje, el cual representa el margen de ganancia que tendrá el cliente por la venta de los productos. Así, el alza de una lista de precios puede implicar que el cliente pueda disminuir su margen de ganancia para mantener el mismo precio o de lo contrario, subir el precio final para mantener el margen. Sobre esto, es importante mencionar que las leyes prohíben el mantenimiento de precios minoristas (o de reventa), esto es que el fabricante no puede exigir a los distribuidores que cobren un precio especificado para su producto. Si bien “el vendedor puede proponer el precio de venta sugerido por el fabricante a los distribuidores, no puede negarse a vender a un distribuidor que toma acciones independientes de precios” (Kotler, 2008, p. 285)

2.3. Plaza:

La plaza puede ser definida como “la estrategia que incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta” (Kotler, 2008, p.53). En relación a los hallazgos obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a los miembros del área de trade marketing, esta dimensión no fue abordada en su totalidad por todos los participantes. Sin embargo, la jefa de categoría del canal tradicional hizo alusión dicha dimensión mencionando lo siguiente:

[..] Tenemos diferentes canales por los cuales llegan nuestros productos al consumidor, ya sean canales si hablamos de canales minoristas, mayoristas, co distribuidores, toda la parte tradicional. Eso engloba la parte tradicional y la parte del moderno, que son los supermercados, los conveniences, dark stores también. Entonces, por ahí es donde desarrollamos nuestra ruta y diseñamos la estrategia para que nuestros productos lleguen al punto de venta de una manera correcta versus el competidor clave [...] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

Esto se refuerza con lo mencionado en el marco contextual, en el que se detalla que la organización maneja diversos canales de venta como un canal tradicional y un canal moderno, en los cuales se mantiene distintos tipos de clientes que van a colocar el producto en punto de venta para disposición del consumidor final. Como ya mencionamos, para efectos de la presente investigación, nos enfocamos en los clientes distribuidores no exclusivos mayoristas. Asimismo, de manera detallada, en el país, Alicorp mantiene presencia comercial en todo el territorio nacional; “posee 11 plantas industriales distribuidas en Piura, Trujillo, Lima, Callao y Arequipa; 18 almacenes; 34 distribuidores exclusivos; y 19 oficinas de venta” (Osore, 2015, p.7). Esto quiere decir, que la organización mantiene diversos medios de producción localizados alrededor del país, que operan simultáneamente con los canales de distribución. Respecto a ello, uno de los clientes entrevistados menciona: “[..] antes yo vendía a provincia y el cliente el que me llevaba a provincia, repartía como a sus 10 clientes, ahora, el mismo Alicorp va a provincias y reparte a los 10 clientes [...]” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023). Con ello, se refuerza lo mencionado en términos de cobertura nacional con la que cuenta hoy en día la categoría.

Por otro lado, en cuanto a los jefes de cuentas clave, uno de los cuatro entrevistados también aborda los canales de distribución para definir lo que involucra la dimensión de plaza. Sin embargo, hace énfasis en la plaza que ocupan los clientes no exclusivos mayoristas de Lima. Así, se comenta:

[..] A ver, yo tenía cuatro mercados que eran el mercado de Productores, que es el más grande del Perú, después el mercado de La Parada, que es la Victoria, Jirón Ayacucho, que era parte del mercado central, que es una cuadra golosinera. Ahí estaba, digamos, el 60% de mis ventas y un cliente en Ciudad de Dios que hoy es Villa el Salvador. De ahí el cliente recibía cajas de galletas, cajas de cajas, toneladas de galletas y él ya se la vendía más a los minoristas y recién el minorista le vende al al al consumidor final, [...] (comunicación personal, 09 de noviembre, 2023)

De ello, se rescata que gran parte de los distribuidores mayoristas se ubican en mercados y en el Jirón Ayacucho de la región de Lima. Esto se refuerza con lo señalado por

los distribuidores entrevistados, quienes comentan: [...] estamos tratando de desarrollar aquí en el Jirón Ayacucho [...] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

Sintetizando, a partir de las diversas respuestas de los participantes, se puede concluir que la dimensión plaza no ha sido abordada por gran parte de los entrevistados, pues al realizar las preguntas en torno a la mencionada dimensión, los entrevistados no respondieron. Sin embargo, se ha detallado que la estrategia de la categoría de galletas para llegar al consumidor final es por medio de los diversos canales de distribución, como el tradicional y el moderno. El primero de ellos, como se ha revisado en el marco contextual, engloba a distribuidores exclusivos y no exclusivos, dentro de los cuales se encuentran distribuidores mayoristas y minoristas. Asimismo, la categoría tiene presencia a nivel nacional por lo que asegura su cobertura de productos tanto en la capital como en provincias. Finalmente, se concluye que gran parte de los clientes no exclusivos mayoristas concentran su plaza en mercados mayoristas y el Jirón Ayacucho localizado en el centro de Lima.

2.4. Promoción

La promoción se refiere a “las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo” (Kotler, 2009, p.53). Lo que quiere decir que, la promoción busca impulsar y promover la adquisición del producto ofrecido.

Lo hallado en las entrevistas a profundidad brinda información clave sobre qué estrategias de promoción han sido implementadas por el equipo de trade marketing y si estas han sido efectivas bajo la perspectiva de los clientes distribuidores. En esa línea, se ha identificado que los miembros del área coinciden en existen diversos medios de promoción mediante los cuales se impulsa la rotación de los productos. Por parte del gerente, el mismo señala:

[...] tenemos concursos que normalmente generamos a la fuerza de ventas o incentivos, por cierto, justamente para que ellos puedan alcanzar planes de ventas de cobertura, entre otros. Colocación de productos en lanzamientos, te diría que esas son las principales actividades que nosotros como trade llevamos [...] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

De lo mencionado, se destacan dos herramientas de promoción: los concursos y la colocación de productos de lanzamiento en punto de venta. Sin embargo, la jefa de categoría del canal tradicional señala que además de los concursos a la fuerza de ventas también se colocan elementos de visibilidad y se brindan hojas vendedoras como medio de promoción enfocados en el cliente distribuidor:

[...] tenemos programas de fidelización en el punto de venta que son como elementos que tenemos para impulsar nuestros productos. Las galletas suelen, o sea, son productos de impulso, entonces si no las ves no las van a comprar, entonces tienen

que estar en la zona caliente de cada punto de venta, ¿no? De ahí manejamos hojas vendedoras también, tenemos paneles de publicidad, es una gestión de punto de venta, pero tenemos paneles de publicidad en diversos mercados ¿qué más? Más que todo eso, o sea, elementos de visibilidad [...] y de ahí mediante concursos, también los incentivamos al vendedor. Hay una parte bien importante del sueldo del vendedor, que es el concurso. Este con objetivos de cobertura y volumen [...] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

De esa forma, se hace hincapié en los concursos de cobertura y volumen como un medio de promoción de los productos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esto está enfocado en la fuerza de ventas. Es decir, el área de ventas que finalmente es el nexo con el cliente distribuidor, pues lo que se busca es ayudar a impulsar la venta de los productos ofrecidos hacia el distribuidor. Sobre esto, Kotler (2008) menciona que “las empresas también patrocinan concursos de ventas para estimular a la fuerza de ventas para hacer un esfuerzo de ventas más allá de lo que normalmente se espera” (p.404). Por otro lado, en relación con los clientes mayoristas, se manejan medios de promoción físicos como son elementos de visibilidad o merchandising visual y hojas vendedoras, ya que como se menciona, las galletas tienen la naturaleza de ser productos de impulso, lo que significa que la compra de estas en su mayoría es no planeada, por lo que deben estar en una zona caliente dentro del punto de venta, esto es el mostrador principal de caja o muebles delanteros (Borja, 2013).

En relación con los jefes de cuentas clave, la dimensión de promoción se comporta de manera distinta a lo ya analizado. En ese sentido, el primer jefe de cuentas clave señala lo siguiente:

[...] digamos, por el lado de visibilidad, nosotros como Alicorp le damos mucho, mucho foco a las distribuidoras exclusivas, ellos son los que manejan el PPY son los que manejan todo eso. Entonces no creo que los no exclusivos sientan ahí por ese lado, mucho apoyo, porque de hecho nosotros no, no, no manejamos ese tipo de material de visibilidad con los distribuidores. Entonces por ahí de repente sí podremos mejorar, ¿no? [...] (comunicación personal. 04 de octubre, 2023)

El segundo jefe de cuentas clave continúa mencionando:

Sí, no, a los clientes les encanta tener sus bodegas o sus tiendas ordenadas y siempre que va Alicorp hace una buena, es una buena labor. A mí me tocó llegar ya con stands implementados de nuestras marcas, ordenados, limpios, tenemos mercaderistas en los clientes que se ocupan que eso esté ordenado, que esté limpio, entonces da una mejor impresión. Como tienda que se vea ordenado con marcas conocidas como Alicorp. Entonces eso me parece, me parece importante que es algo que les gusta a los clientes. Tener, es más, a veces me pedían más espacios, pero por presupuesto

a veces no se podían dar. Eso, por un lado, de ahí el merch que se daba siempre era bienvenidísimo por los clientes. Eh, polos, gorras, lapiceros, lo que sea para ellos siempre era importante. Es más, un par de meses que dejamos de dar polos y los clientes cuando sabían que yo iba se ponía en el polo de Oreo, el polo de Trident o cualquier otro polo para hacer su huelga porque les encanta ponerse polos de nuestras marcas, entonces siempre son bien recibidos. Eso es lo segundo y lo tercero, una acción que hicimos fue pusimos un sticker grandazo de Casino en el techo de un cliente. Súper imponente que el cliente estuvo súper feliz porque su tienda se veía mucho más, digamos, no sé si has visto esas tiendas, quizá en otros países de caramelos, de golosinas que son todas coloridas y todas bonitas con todas las marcas. Bueno, más o menos ese sticker grandazo fue el toque, la cereza del pastel para que la tienda de ese cliente ya esté bien ambientada con los stands coloridos, con todas las marcas y Casino predominando el techo, ¿no? (comunicación personal, 09 de noviembre, 2023)

Por lo tanto, se puede rescatar que existen dos perspectivas distintas en cuanto a lo que involucra la dimensión de promoción en los distribuidores. Por un lado, se considera que los elementos de visibilidad dentro de punto de venta si bien son un medio importante que ayuda a la rotación, no se implementa en gran escala en los clientes no exclusivos, contrariamente a lo que sucede con los distribuidores que son exclusivos, que como se mencionó en el marco contextual, son clientes que comercializan solo productos de Alicorp. Asimismo, también se menciona la valoración por parte de los clientes que tienen estos elementos de visibilidad como paneles publicitarios y exhibidores que vayan acorde al orden de la tienda de los distribuidores. Esto, ya que la arquitectura permite realzar la identidad de la tienda para captar la atención del cliente e incentivar el ingreso al establecimiento comercial. (Figueredo & Nelson, 2017). Además, también se hace énfasis en el merchandising de productos como polos y gorras y en los mercaderistas como medio de promoción. Este último punto cobra relevancia pues los mercaderistas tienen como objetivo principal “colaborar con el distribuidor a fin de lograr un surtido eficiente, una mejor exposición de productos en la tienda, colocación de publicidad en el punto de venta y como consecuencia lograr una mayor rentabilidad de sus marcas” (Muñoz, 2018, p.13) En el caso concreto de la categoría de galletas, el mercaderista es una persona enviada por la misma organización, Alicorp, como un apoyo en el punto de venta para el cliente distribuidor. Esto se ahonda en mayor medida con lo comentado por los clientes mayoristas [...] bueno, acá lo que nos ayuda es que ponen un chico, se llama mercaderistas, ellos son los puntos de apoyo también [...] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023). Así también, un segundo cliente señala: [...] Lo que yo veo son mayormente los chicos que me ayuden el apoyo nada más, los impulsores, los cajistas. Eso es todo [...] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

Sin embargo, los clientes entrevistados también mencionan a los concursos y a los elementos de visibilidad como herramienta de promoción. En ese sentido, se comenta:

[..] ahora otras empresas están retomando, no tanto, están retomando, pero están tratando de amarrar de 2 meses con concurso, ¿no? Entonces antes Alicorp te daba un concurso de enero a diciembre, en plan anual aquí, a la cual mientras más comprabas, tenía más opción a canjear, ¿no? [..] han dejado de darme incentivos hace 2 años ya, ¿no? 2 años. Yo trabajé 1 año en Alicorp. En diciembre llegaba un cierto puntaje. ¿Por qué por las compras? Tenía la vendedora, me decía, señora, esta es tu cuota 1000 compra 1500 vas a tener tantos puntos este mes. Es 150, cómprame 160, tanto va a ser. Llegaba diciembre todos mis puntos llegaban y lo canjeaba [..] Eso lo convertí en dulces, en dinero y Alicorp me entregaba mi pasaje, mi estadía, mis gastos, con ese incentivo uno tenía ganas de trabajar [..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

Asimismo, un cliente mayorista adicional, señala lo siguiente:

[..] De los puntos chicos que venían, los podía canjear por un extractor, extinguidores, carretas, televisores, irte a comer. Pero todo eso lo quitaron. ¡Más duro!, suman, quiere que vendamos más, más, más, [..] Mire que, además, a nosotros nos han quitado por cada venta de galletas, ya tenemos canjes, pero nos los han quitado, ahora no hay [...] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

Estas respuestas de los clientes demuestran que, si bien los concursos son una herramienta que les aporta valor como vendedores y los incentiva a promocionar el producto en el punto de venta, la categoría de galletas de Alicorp ya no lo tiene. De la misma manera, también consideran relevante los elementos de visibilidad que el trade marketing les otorga para exhibir sus productos. Sin embargo, se resalta nuevamente que ya no se cuenta con ello:

[..] En lo que es visibilidad, pues lo que es visibilidad sí ayuda bastante. Tiene que ver bastante visibilidad, portaprecios, rumitas, de repente de algún producto que está, este, de algún producto que de repente no está rotando, puede, este, puede, este, hacer las rumas y los precios. Llamen la atención. Claro. Siempre. [..] Pero en ese ámbito, yo creo que no estoy yendo bien de la mano. Lo único, lo único es que ahorita no estamos apoyando con las exhibiciones. Con las exhibiciones. Con las góndolas. No están, no están bajando ya con el servicio. Por eso que también ya tenemos desalojados. Seguimos por allá. Claro, claro. Entonces eso también cuenta bastante [...] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

Entonces, a raíz de todo lo mencionado, se puede concluir que en la dimensión de producto la característica de variedad de la categoría de galletas cobra una relevante

importancia, pues se ofrecen diversas marcas, sabores y formatos que permite a los distribuidores mantener un amplio surtido de productos. Además de ello, se considera que la participación de mercado que tienen las galletas de Alicorp son un factor importante en la recompra de los clientes mayoristas. En relación con la dimensión de precio, se considera que es una de las más importantes analizadas pues los resultados arrojan que si bien el trade marketing se encarga de la correcta asignación de precios entre canales, existe una mala percepción de los clientes mayoristas hacia la ejecución de esta estrategia, pues existe volatilidad en los precios y las alzas continuas de los productos. En ese sentido, se debe tomar en cuenta que “las decisiones de precios deben ser coordinadas con las decisiones de diseño, distribución y promoción de productos para formar un consistente y eficaz programa de mezcla de marketing integrado” (Kotler, 2008, p. 265). En tercer lugar, la dimensión de plaza fue la que menos se abordó durante las entrevistas realizadas. Sin embargo, se coincide que esta estrategia se implementa de manera óptima pues la categoría cuenta con una cobertura a nivel nacional y herramientas de producción que soportan ello. Asimismo, la fuerza de ventas de los mayoristas ayuda a los fabricantes a llegar a muchos más clientes pequeños a un bajo costo, debido a que “el mayorista tiene más contactos y el comprador a menudo le tiene más confianza que a un fabricante distante” (p. 345). Por último, lo mencionado en torno a la dimensión de promoción se dio de manera similar entre todos los clientes entrevistados. En ese sentido, se concuerda en que existe una falta de promoción de elementos de visibilidad y concursos dirigidos hacia los clientes, lo cual les genera valor y ayuda a colocar el producto en venta. No obstante, también se resalta el beneficio que otorga la colocación de mercaderistas por parte de la organización. Así, a partir de todo ello, es importante resaltar que una vez seleccionados, “los miembros del canal deben ser gestionados y motivados de manera continua para que tengan su mejor desempeño, ya que la empresa debe vender no sólo a través de los intermediarios, sino también para y con ello” (Kotler, 2008, p.308)

3. Aproximación hacia el concepto de fidelización

En este apartado se va a conocer, en primer lugar, cuál es el acercamiento entre los actores y el concepto de fidelización; para ello, se va a describir las opiniones del equipo de trade marketing y ventas de Alicorp para poder entender cuál es el concepto que ellos manejan de fidelizando, tomando como base el modelo propuesto por Jooyoung et al. (2008), quienes hacen énfasis en cinco puntos muy importantes para poder medir la fidelización de los clientes.

De acuerdo a la información que pudimos obtener de las entrevistas realizadas, tanto el gerente como la jefa de trade marketing coinciden en la importancia que tiene que un cliente

sea fidelizado y todos los beneficios que esto trae para el cumplimiento de ventas de la categoría, el gerente menciona que:

[..] una buena fidelización siempre nos va a ayudar creo que, en ese sentido, Alicorp siempre ha hecho un buen trabajo buscando fidelizar a los principales clientes, nosotros tenemos programas de fidelización uno de los programas que más gente perfecto que digamos que a nuestro canal tradicional y que tienen una base de clientes este selectivas, por así decirlo, donde justamente le damos al cliente una serie de servicios como mercantil[..].” (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

Asimismo, la jefa de trade marketing coincide con esta opinión y añade lo siguiente:

[..] nosotros valoramos muchísimo el tema de la fidelización, sí salimos a campo, o sea, vemos al cliente, visitamos, conocemos, entendemos. Para hacer este ordenamiento de mercado también tuvimos que ir a conocer estos clientes y escucharlos. Ese es el punto número uno, o sea, creo que escucharlos y ver las necesidades para poder impulsar su negocio, que es lo que más les importa, es lo más importante[..]. (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

Además de ello, coinciden en que es lo que el cliente valora más por parte de la organización:

[..] estas otras actividades adicionales que hablamos que se le da a los clientes, te diría que es lo más valorado porque es como que lo que sale un poquito de la caja de rotación o de venta pura y más bien te le dicen, oye, yo te estoy segmentando como un cliente top como un cliente importante y se cumplen los objetivos que estamos planteando, pues ya vas a poder acceder a estos distintos programas premios o el programa que sea, entonces yo te diría que eso puede ser de las cosas más valoradas que pueden tener los clientes. Y puede haber muchos más, o sea, los clientes también valoran mucho cuando lo haces partícipe de alguna manera de los planes comerciales[..] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023) menciona el gerente de trade.

A lo que la jefa de marketing corrobora que “[..] ellos valoran muchísimo la cercanía entonces este sí los tenemos fidelizados si estamos atrás de ellos, sí, queremos que participen de nuestras actividades y los vamos a seguir involucrando en todos los lanzamientos o cosas que tengan la categoría” (comunicación personal, 04 de octubre, 2023).

Con ello se entiende que el equipo de trade marketing tiene una concepción diferente de fidelización pues ellos consideran que el equipo de distribuidores no exclusivos está a gusto con el servicio brindado, lo que no es corroborado por los jefes de cuenta y distribuidores. Ahora, por el lado de los jefes de cuentas claves, los cuatro entrevistados, han resaltado la importancia de que el cliente se encuentre motivado y fidelizado con la categoría.

En ese sentido, se menciona lo siguiente:

De hecho, sí hay una motivación de por medio, Alicorp más o menos representa una venta de 30 a 40% del portafolio de los clientes [...] Alicorp representa, digamos que el estilo de vida de los clientes sea 30% mejor porque facturan gracias al trabajo de colocar sus productos ellos facturan cantidades importantes de dinero que obviamente los hace vivir mejor. Poder dar trabajo y que este mercado en sí crezca, todos se benefician por el trabajo y por y por la inversión de otros, ¿no? Entonces creo que sí hay un tema de motivación simple ahí [...] Digamos monetariamente hay una motivación y hay una relación de sentimiento también de que yo necesito de ti tanto como tú necesitas de mí (comunicación personal, 09 de octubre, 2023)

Adicional a ello, se menciona que:

[...] Hay muchas empresas que quisieran ser atendidos directamente por nosotros para que sean unos codis, así que creo que ese es el indicador que me daría a mí que sí o sea, la gente sabe de la magnitud de la empresa y por eso se mantiene con nosotros y está contento fuera de los defectos que podamos tener como empresa a nivel interno, pero yo creo que ellos están contentos con lo que con lo que nosotros le ofrecemos[...] (comunicación personal, 23 de octubre, 2023)

Por otro lado, también los jefes de cuentas clave han mencionado que los distribuidores no están del todo motivados como menciona el equipo de trade marketing de Alicorp: [...] siento que es un cliente constantemente insatisfecho con todo, pero creo que no es algo propio de la compañía. A veces también siento que es propio de las exigencias que ellos quieren imponer[...] (comunicación personal, 18 de octubre, 2023). Lo mencionado demuestra que los miembros del área de ventas entienden lo referido por el área de trade marketing y concuerda con ello. Asimismo, lo mencionado también es corroborado por los distribuidores no exclusivos quienes afirman que sienten una relación lejana con el equipo de ventas de Alicorp:

[...] Podría mejorar, mayormente para cierre de más para llegar a la cuota también pueden venir los jefes así para conversar no, para saber los nuevos planes para la otra más presencia porque ahora solo me encuentro con el vendedor, nada más [...] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023).

4. Análisis de los factores relevantes para medir la fidelización de clientes

Con respecto a los factores más importantes para medir la fidelización de clientes, en el marco teórico y a partir de la revisión bibliográfica, se tomó como base el modelo propuesto por Jooyoung et al. (2008), quienes hacen énfasis en cinco puntos muy importantes. En ese sentido y de acuerdo con las entrevistas realizadas a los actores, todos los distribuidores hacen referencia a todos los factores que miden la fidelización de clientes; sin embargo, no

todo el equipo de Alicorp logró identificar estos puntos dentro de las acciones de fidelización que realizan para los distribuidores.

4.1. Credibilidad de la marca:

En primer lugar, con respecto al factor de credibilidad de marca, el cual es definido como la cualidad de confiabilidad que el cliente deposita en la marca en relación al producto que comercializa (citado en Jooyoung et al.,2008) es considerado como uno de los factores más importantes para los actores, pues todos han coincidido en lo mucho que significa tanto para Alicorp como para el cliente distribuidor que se comercialicen productos de la categoría. A raíz de ello el gerente de trade marketing comenta:

[..] Yo creo que hay varios, o sea, lo primero es que tenemos un portafolio diverso, grande y diverso, no todas las empresas lo tienen, [..] también nosotros como compañía el tener, digamos, productos desde el más premium hasta el más económico y lo tenemos en varias categorías y galletas. [..] Justamente nuestra capacidad de innovar. ¿Por qué? Porque tenemos una planta que está acá en Perú, a diferencia de Mondelez que pucha es una empresa transnacional u otras marcas que escucha que funcionan de esa forma, no, entonces nosotros sí tenemos una capacidad de innovación importante por tener, digamos, esa presencia, digamos, de planta dentro del país, así que este y eso también viene de la mano con una capacidad de respuesta rápida. Tenemos un nivel de inversión importante, justamente para poder desarrollar tanto la estrategia de marca como las estrategias de de los canales o Trade marketing [..] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

Lo que es corroborado por la jefa de trade marketing:

[..] Lo primero es que con nuestras galletas o con nuestros productos pueden tener un margen mayor, o sea, pueden ganar más. Con los clientes que estamos muy, muy, muy cerca o tenemos un muy buen nivel de servicio ante nuestros clientes, es decir los vendedores que son de al alicorp que salen a ofrecerle los productos en el mismo punto de venta mayorista, son muy buenos profesionales, entonces tenemos un servicio buenísimo. Este es el segundo punto agregado y los programas que tenemos de fidelización también son como bastante completos que permiten este ayudarlos a potenciar el negocio[..] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

Adicional a ello los jefes de cuenta coinciden en el buen posicionamiento que tiene Alicorp y cómo ello beneficia en la preferencia del cliente hacia la organización:

[..] Yo creo que finalmente, por más que trabaje con 50 proveedores, nosotros tenemos más surtido porque nosotros incursionamos en categorías de personal y homecare de foods, entonces, y, de hecho, o sea, tenemos las marcas que son líderes en detergentes, son líderes, somos líderes en galletas, somos líderes, este empastas,

entonces yo sé que el cliente tiene esa percepción de que nos tiene a nosotros[.].
(comunicación personal, 18 de octubre, 2023)

A esto se le agrega lo mencionado por otro jefe de cuenta: “[..]Por la posición, la marca posicionada como empresa en el Perú. Y tenemos un buen porcentaje de portafolio más grande, o sea, tenemos una de las mejores posiciones en cuanto a marcas dentro del Perú[.]”
(comunicación personal, 23 de octubre, 2023). Lo que finalmente es también mencionado por los distribuidores quienes mencionan que creen fielmente en el portafolio que ofrece Alicorp:

[..] ¿Por qué comercializa? Esto no genera rentabilidad, pues no y más que todo eso pues, con respecto a los beneficios tenemos los mercaderistas apoyo almacén ya entonces tenemos ese apoyo ¿no? En general posición al mercado, sí. Y participación son conocidas las galletas[.] (comunicación personal, 03 de noviembre, 2023).

También rescatan que Alicorp tiene uno de los mejores portafolios en la categoría de galletas en el país y que tiene un buen posicionamiento en el mercado [..] Los productos sí tienen un buen posicionamiento en el mercado[.] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023).

4.2. Convicción afectiva de la marca:

En relación con la convicción afectiva de la marca, esta se define como un factor de carácter emocional, ya que muestra las actitudes que las personas producen a raíz de alguna experiencia (Bower y Forwas, 2001 citado en Jooyoung , 2008). Lo ideal es que la experiencia del cliente sea muy buena con el fin de que pueda elegir la marca por encima de la competencia. A continuación, vamos a analizar las perspectivas de los actores; el gerente de trade menciona la importancia de poder brindarle herramientas al cliente para que sus productos puedan rotar:

[..] ¿Qué puede valorar más el cliente? O sea, yo creo que el tema de descuento es algo hasta cierto punto necesario, no este para que justamente ellos puedan rotar su mercadería y finalmente los clientes también son un negocio, no cada uno tiene su pequeño negocio, ellos van a valorar, digamos, las herramientas que les podamos dar para rotar, entonces para rotar su producto y finalmente para que tengan una ganancia, un margen, entonces yo creo que eso es valorado, pero digamos que es lo que normalmente se hace [..] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

Asimismo, la jefa de trade marketing menciona la importancia de mantener a los clientes motivados con el fin de que puedan valorar más a la marca y su experiencia sea muy buena:

[..] Yo creo que valoran que el proveedor, la persona o la empresa que les vende el producto esté cerca de ellos. ¿de qué manera? Incentivándolos en sus compras, dándoles detalles cada cierto tiempo, no por regalarnos, si no es porque en verdad

está considerado dentro de un grupo de clientes importantes para nosotros, es mediante las ventas que usted haga le vamos a regalar no sé pues un tomatodo o le vamos a arreglar esto cada mes. Y, que también puedan ayudarlos con algunos premios que sean para su familia[.] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023).

Por otro lado, los jefes de cuenta concuerdan con el equipo de trade marketing con la idea de brindarles incentivos a los distribuidores para que se sientan valorados por la empresa y continúen trabajando con ellos ya que forman parte de una de las mejores empresas del país y buscan que esto pueda ser reconocido por los mismos distribuidores. Por ello mencionan lo siguiente:

[..]Creo que Alicorp sí cumple bien con lo que promete, como toda empresa tiene cosas por mejorar. Los clientes también son muy especiales, a veces porque no, porque ven un enfoque bien limitado de una empresa mucho más chica y piensan que las cosas se pueden solucionar mucho más fácil[.] (comunicación personal, 09 de octubre, 2023)

También se menciona lo que Alicorp debe significar para sus distribuidores:

[..] Como Alicorp de repente no les no somos la empresa que les deja más margen, pero somos una empresa que les da nombre y les da y hace que puedan colocar productos. O sea, muy aparte de tener un portafolio ganador y que también permite que ingresen productos de otras compañías que tal vez les pueden dejar más ganancia como margen, pero, o sea, es un como un caballito de batalla, ¿me entiendes? Es como que ok, voy a ingresar con Alicorp y ya luego si quieres presentas otra cosa, muy aparte también que Alicorp como compañía les dejamos unas buenas ganancias al cliente [..] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023).

Sin embargo, los distribuidores mencionan que no están del todo a gusto con el trato que reciben por parte del equipo de Alicorp, y que hay varios aspectos que se pueden mejorar:

[..]Podría mejorar, mayormente para cierre de mes para llegar a la cuota también pueden venir los jefes así para conversar no, para saber los nuevos planes para la otra más presencia porque ahora solo me encuentro con el vendedor, nada más [..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023).

Lo que, en definitiva, implica una mayor cercanía con el cliente. También mencionan que existe mucha rotación con respecto al jefe de cuenta:

[..] Ahorita sí está al menos, solamente nos están cambiando de vendedor casi mensual, mensual, bimensual. Y para poder lidiar, no sabemos cómo es. Es mucha rotación. Es mucho, es mucho. O sea, un año puede ser, ¿no? Este año había como cuatro o cinco vendedores que han cambiado demasiado." lo que en definitiva les causa inseguridad e inestabilidad. Finalmente, agregan que hay oportunidades de

mejora y que continuarán trabajando con Alicorp “Hay oportunidad que mejorar y creo que se puede mejorar. Claro, mejoraríamos en general, todo bien en las ventas y en la atención al cliente, bueno no encuentro ningún motivo para no continuar trabajando, no, al contrario[.] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023).

A raíz de lo mencionado anteriormente se puede identificar una discrepancia entre las ideas que propone el equipo de trade con respecto a la fidelización de clientes, con la realidad del trabajo en campo, además se valora la disposición que tiene los distribuidores con estar a la espera de una mejoría por parte de la empresa.

4.3. Convicción cognitiva de la marca:

En relación con la convicción cognitiva de la marca, esta se define como un constructo multidimensional que puede prever la persistencia de las actitudes (citado en Jooyoung et al., 2008); se entiende como aquellas actitudes y creencias que se tiene acerca de la marca y los productos que ofrece. En este caso se ha logrado identificar un mayor detalle por parte de los distribuidores, quienes coinciden en que recomiendan la marca y que los productos son tan buenos que suelen recomendarse solos: [.] Claro, obviamente siempre. Siempre recomienda y es lo que más se mueve[.] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023) lo que es confirmado por el otro distribuidor quien menciona que [.] los productos son buenos, solos se recomiendan, bueno[.] (comunicación personal, 03 de noviembre, 2023).

De igual forma, se les consultó sus opiniones acerca de los servicios que ofrecía Alicorp, a lo que respondieron que les habían quitado ciertos beneficios [.] Mire que, además, a nosotros nos han quitado por cada venta de galletas, ya no tenemos canjes pero nos los han quitado, ahora no hay [.] (comunicación personal, 03 de noviembre, 2023) lo que en cierta forma ha causado cierta molestia y resentimiento en ellos. Por otro lado, el equipo de ventas de Alicorp menciona que se siente el apoyo y la confianza de los distribuidores cada vez que hay algún lanzamiento de un nuevo producto, por lo que mencionan lo siguiente:

[.] Apenas ingresa algo nuevo, no, no te no se tiene duda de comprarlo, saben qué va a funcionar. Ajá, entonces no tenemos problemas por ahí. Y ya por el lado de satisfacción, si bien hay una motivación y saben que el producto puede funcionar bien. Al hacer esto, los clientes consideras que se sienten satisfechos[.] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023).

Ello evidencia un tema de seguridad y credibilidad hacia las marcas de galletas de Alicorp. Asimismo, mencionan la alegría que le da a los distribuidores el que Alicorp pueda brandear su tienda con la marca y los ayude a mejorar su atención a los clientes finales:

[.] Sí, a los clientes les encanta tener sus bodegas o sus tiendas ordenadas y siempre que ve Alicorp hace una buena, es una buena labor. A mí me tocó llegar ya con stands implementados de nuestras marcas ordenados limpios, este tenemos mercaderistas

en los clientes que se ocupan que eso esté ordenado, que esté limpio, entonces da una mejor impresión. Como tienda que se vea ordenado con marcas conocidas como Alicorp. Entonces eso me parece, me parece importante que es algo que les gusta a los clientes tener más, a veces me pedían más espacios, pero por presupuestos a veces no se podían dar[.] (comunicación personal, 09 de octubre, 2023).

Finalmente, por parte del equipo de trade marketing, en las entrevistas realizadas, no se menciona ningún punto acerca de la convicción cognitiva de la marca.

4.4. Fortaleza de la actitud:

Con respecto al punto de fortaleza de la actitud, este factor hace alusión al nivel de orientación que un individuo mantiene con respecto a una marca, el cual se genera gracias a creencias y experiencias vividas (Krosnick & Petty, 1995, citado en Joouyung et al., 2008). Este es un factor muy importante pues logra construir una relación de seguridad entre el distribuidor y Alicorp. A continuación, se van a presentar los comentarios de los distribuidores con respecto a este factor, ellos mencionan que los clientes que buscan las opciones de Alicorp siempre son los mismos y que incluso suelen venir nuevos clientes que apuestan por la marca. Como menciona un distribuidor [..] No siempre son los mismos pero podemos hacer que los clientes no compren y que compren [..] yo creo que si vende casino no va a dejar de vender casino por vender otra galleta[.] (comunicación personal, 03 de noviembre, 2023) a lo que adicionan que [..] son los mismos clientes los que compran galletas[.] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023) lo cual hace referencia a una oportunidad de recompra por parte de los clientes quienes prefieren las marcas que ofrece Alicorp por encima de la competencia.

Asimismo, otro distribuidor menciona que:

[..] Los que siempre compran, siempre se mantienen. Salvo que pueda haber un producto nuevo. Claro, lleva, pero dependiendo de cómo lo venden, vamos a ver. En el caso de los consumidores, ellos ya saben. Se llevan totalmente. Siempre están ahí. Si no están en tentación, están en una cajita. Si no están en una cajita, están en una margarita, que es un producto ya centrado, centrado [..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023).

A raíz de eso se menciona dos puntos importantes que deben de ser considerados: la oportunidad que el distribuidor le da a Alicorp de creer en sus nuevos productos y en la fidelidad que existe con respecto a las marcas de galletas de la compañía la cual ha logrado construirse a raíz del posicionamiento que tiene este sector en el mercado. También es importante mencionar lo que opinan los jefes de cuenta acerca de la fortaleza de marca y cómo ellos han visto que se ha evidenciado este factor en su trabajo del día a día o en sus salidas a campo:

[..] Ya sí, o sea, saben que es un portafolio ganador. Saben cuáles son los márgenes que manejamos ya desde hace años, entonces digamos que saben también el respaldo que le da por parte que le damos por parte de marketing en cuanto a hacernos llegar, hacernos conocer al consumidor. Entonces, digamos que sí, sienten un apoyo por parte de la compañía que oye, no solamente voy a vender el producto, sino también voy a hacer que la demanda se genere[..] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023).

También mencionan lo mucho que deben de valorar los clientes los productos de Alicorp para que mantengan una relación comercial de tantos años [..] yo creo que sí, porque hay empresarios que llevan con alicorp más de 20 años, entonces si es que se fuera Alicorp, o se desapareciera y todos sus productos créeme que seguro sí [..] (comunicación personal, 23 de octubre, 2023). Por lo mencionado anteriormente, se evidencia una relación muy fuerte entre el distribuidor y la marca, con la cual logran ventas por encima del promedio y fortalecen su relación a raíz de los años y las innovaciones que se realicen.

4.5. Compromiso de marca:

Finalmente, con respecto al factor de compromiso de marca, este se conoce como la cercanía y aceptación de un individuo hacia una marca (Chaudhuri y Holbrook, 2001, citado en Jooyoung et al., 2008). A raíz de las entrevistas realizadas se puede identificar que los distribuidores no sienten tanta cercanía hacia la marca:

[..] Como digo, despacho está bien marketing, o sea, el apoyo también está bien. Bien la publicidad. Como te digo, no es necesario que tenga que bombardear acá en la tienda. Claro que ya está en el en internet, en la televisión en Netflix, solo les faltaría más presencia, no vienen[..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023)

Lo mencionado es corroborado por otro distribuidor quien además menciona que para ellos su servicio es muy desordenado:

[..] Mira todas las áreas, todo está desordenado. No tenemos información pulida. Ahora ha tenido un poco de alta los precios, no nos han informado. Percibo muy poco soporte por parte de la organización[..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023).

Sin embargo, sí existe cierto contraste de opiniones entre cada distribuidor ya que también han mencionado que se sienten a gusto con el agente comercial y que se puede mejorar los procesos internos con el fin de obtener una respuesta mucho más rápida por parte de la empresa: [..] Acompañamiento, todo bien con el agente comercial. Más que todo, se podía mejorar de repente. O sea, adentro mismo por decir que sean más accesibles o más rápido[..] (comunicación personal, 03 de noviembre, 2023).

Por otro lado, mencionan la importancia de que se puedan innovar con nuevas estrategias y productos, con el fin de mejorar su cartera de productos:

[..] y hacer algunos cambios, porque ya imagínate, me da eso. Es exhibidor y hace años ya. Ah, yo qué. Entonces ahí tienen que innovar. Renovación. Renovar, renovar, renovación, innovar. Para que pueda resaltar. Claro. Y bueno, finalmente... Todos los cambios a veces siempre son buenos. Sí, es cierto [..] (comunicación personal, 07 de noviembre, 2023).

Por otro lado, los jefes de cuenta resaltan la importancia de crear un compromiso de marca más con sus distribuidores no exclusivos, ya que al tener una cartera diferente de clientes es importante poder posicionarse de tal forma que el mismo distribuidor se sienta cercano a la marca, para ello ellos buscan poder brindarles apoyo mediante capacitaciones, elementos de trade marketing e incluso descuentos en los precios. Como menciona el jefe de cuenta:

[..]Sí valoran todo lo que tengo que ver con apoyo al sell out, apoyan todo lo que tenga que ver con el apoyo del sell out o se dan cuenta que uno va a capacitar a sus vendedores que uno les da las herramientas para que el sell out se funcione, pero digamos que ahí creo que nos falta un poquito más de de push por ese lado porque no estamos muy activos en eso[..] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023).

Asimismo, mencionan la importancia de que Alicorp realice eventos y concursos para que puedan fortalecer su relación con los distribuidores y hacerlos formar parte de los proyectos, que, según lo mencionado anteriormente, es un punto que ellos más valoran:

[..] Sé que Alicorp hace bastantes eventos con los clientes para que se sientan parte de la compañía. Hay puntos que se pueden acumular, que se canjearon por viaje en su momento. Sé que ahorita no se estuvieron dando, pero creo que van a volver entonces. Digamos monetariamente hay una motivación y hay una relación de sentimiento también de que yo necesito de ti tanto como tú necesitas de mi [..] (comunicación personal, 09 de octubre, 2023).

Por lo que consideran que es tan importante para la empresa fidelizarlo como el hecho de que el distribuidor se sienta a gusto con la marca que trabaja. Finalmente, para el equipo de trade marketing de Alicorp es tan importante como para los jefes de cuenta el poder llegar a fidelizar y estar cerca de sus distribuidores mediante ciertas acciones como planes comerciales, concursos, activaciones. Por esta razón mencionan lo siguiente:

[..]Los clientes también valoran mucho cuando lo haces partícipe de alguna manera de los planes comerciales, es decir, montarle al cliente a estas alturas del año. ¿Oye, cuál es cuál es el lanzamiento del próximo año cuáles son los planes del próximo año? ¿No como que tengan esa visibilidad de alguna manera? [..] escuchar a los clientes

creo que es algo un poco más cualitativo, pero, pero lo valoran, o sea, cuando los cuando el cliente siente que. ¿Lo has escuchado? ¿Y qué has accionado? Este respecto a lo que te ha dicho pucha te lo agradece en persona, entonces este, eso creo que lo más valorado lo recomiendo bastante[.] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023)

El poder escuchar y darles una respuesta es lo que ellos más valoran; adicionalmente, la jefa de trade también está de acuerdo con el poder brindarle la oportunidad al cliente de poder alzar la voz y comunicar sus necesidades con el fin de poder elaborar planes de acción que ayuden a solucionar las diferentes quejas o problemas que puedan existir en el negocio:

[..] Escucharlos y ver las necesidades para poder impulsar su negocio, que es lo que más les importa, es lo más importante. Programas como los que tenemos internamente que permiten impulsar este negocio son los elementos de visibilidad. Que lo que hacen es impulsar el producto, estar en zonas correctamente ubicadas y a veces también esto es tomado como un incentivo, porque finalmente el vendedor se compara, el cliente se compra diversas cosas para poner sus productos, pero valoran mucho que tú como compañía le des esas cosas para colocar los productos que ayuden[.] (comunicación personal, 04 de octubre, 2023).

Se entiende que el compromiso de marca está presente. Sin embargo, se considera que esta se puede incrementar con la implementación de nuevas acciones de fidelización por parte de la marca.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como principal objetivo analizar la relevancia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los clientes distribuidores no exclusivos en la categoría de galletas de la empresa de consumo masivo Alicorp en el Perú. Esto se llevó a cabo utilizando el modelo de Marketing Mix de Kotler y Armstrong (2008) para estudiar la variable independiente de trade marketing y para el análisis de la variable dependiente de fidelización se utilizó el modelo de Jooyoung et. al. (2008). Teniendo en cuenta ello, se llegó a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, con relación al primer objetivo específico, el cual es describir los enfoques y modelos teóricos más relevantes sobre el trade marketing, la fidelización de distribuidores y su relación. Durante la investigación, se analizó lo que involucra el trade marketing bajo la perspectiva de diversos autores. Así, se concluye que se puede considerar al trade marketing como una alternativa que involucra una alianza entre el fabricante y el distribuidor con el fin de realizar actividades estratégicas en el punto de venta para optimizar las ventas y lograr la atracción de consumidores. Asimismo, para explicar el comportamiento de ello en Alicorp, se utilizó el modelo de Marketing Mix propuesto por Kotler y Armstrong (2008), quien divide al trade marketing bajo cuatro variables como producto, plaza, promoción y precio. Por otro lado, con relación a la fidelización de distribuidores, esta es considerada como una actitud positiva que vincula la satisfacción junto con la continuidad en el consumo del producto ofrecido. En este caso, para poder analizar lo mencionado, se utilizó el modelo propuesto por Jooyoung et al. (2008) quienes enfatizan en variables como la credibilidad de la marca, convicción afectiva, convicción cognitiva, fortaleza de la actitud y compromiso de la marca.

En segundo lugar, con relación al siguiente objetivo subespecífico, el cual es examinar las principales características del sector de consumo masivo, de la empresa Alicorp y del mercado de galletas en el Perú. Se concluye, que el sector de consumo masivo es uno de los más importantes a nivel nacional, pues tiene una incidencia directa en la canasta básica de las familias peruanas. El mercado de galletas en el Perú se caracteriza por ser altamente innovador, con tener una variedad de productos y con una alta participación y competitividad de diversas marcas. En el caso particular de Alicorp, la misma es una de las empresas más grandes de consumo masivo en el Perú y con más de 50 años en el mercado. En ese sentido, cuenta con operaciones tanto a nivel local como en Ecuador y Colombia. La organización cuenta con diversos negocios, entre los cuales destaca el de consumo masivo, donde se encuentra la comercialización de productos como las galletas. Asimismo, debido al tamaño y

la magnitud con la que opera la organización, se concluye que tiene una alta red de clientes distribuidores que se encargan de llevar el producto ofrecido a diversos puntos de venta a nivel nacional. En relación con el trade marketing, el área se compone de un jefe de categoría y un gerente de plataforma, los cuales tienen un constante contacto con sus principales grupos de interés, del que destaca la fuerza de ventas, quienes logran ser el nexo con el cliente intermediario o distribuidor.

Respecto a identificar cuáles son las estrategias de trade marketing y de fidelización que la empresa Alicorp ejecuta en el canal de distribuidores no exclusivos en la categoría de galletas, los diversos actores coinciden en cuáles son las funciones que realiza. Esto es, que el trade marketing es el encargado de implementar estrategias que permitan tanto el posicionamiento estratégico y la mayor rotación de productos en el punto de venta. Sin embargo, en cuanto a los clientes distribuidores entrevistados, los mismos no tenían conocimiento de qué es lo que involucra la variable analizada. Asimismo, en relación al análisis de las dimensiones, se puede concluir que el producto tiene una buena percepción en términos de variedad, sabor, marcas y posicionamiento de mercado, lo cual genera que los clientes consideren que la organización brinda un buen surtido de productos. Sin embargo, en relación con el precio, la apreciación que tienen los clientes distribuidores en torno a esta estrategia es negativa. Debido a que, se considera que la lista de precios que se otorga es inestable y que existen constantes alza de precios a los productos, lo que genera que los clientes no estén a gusto con los precios ofrecidos. Esto es importante, pues los participantes pertenecen al rubro mayoristas, en el cual existe un margen de ganancia que ellos perciben por la venta de los productos. En ese sentido, conforme más se incrementa el precio tienen la opción de sacrificar parte de su margen o mantenerlo subiendo el precio. Por otro lado, la dimensión de plaza no fue abordada en su totalidad por todos los participantes, pues al realizar las preguntas pertinentes, los entrevistados no brindaron información sobre la variable; no obstante, se considera que esta estrategia se implementa de forma correcta pues la organización tiene cobertura de la categoría a nivel nacional y cuenta con las herramientas para lograr un incremento de ello. Por último, la organización cuenta con herramientas para lograr implementar una buena estrategia de promoción, tal como elementos de visibilidad implementados en el punto de venta, merch y concursos que se brinda a los clientes. Sin embargo, se considera que existe una oportunidad de mejora, pues los clientes mencionan que estas estrategias no se han implementado desde hace mucho tiempo.

Por otro lado, por el lado de la fidelización de los distribuidores no exclusivos, se concluye que estos no se encuentran del todo fidelizados ni contentos con la marca; debido a que Alicorp; actualmente, no realiza actividades de fidelización como concursos, activaciones o regalo de merchandising; sin embargo, tanto los jefes de cuenta como los

distribuidores mencionan que desde que llegó la pandemia estas actividades no se volvieron a retomar. Además, se evidencia una relación de necesidad mutua, tanto por el lado de los distribuidores hacia Alicorp y viceversa, a continuación, se va a explicar factor por factor para que se pueda entender a mayor escala la relación que existe entre ambos actores. Se analizan los factores de fidelización y se evidencia que el equipo de trade marketing no tiene conocimiento de todos estos puntos, ya que en las entrevistas realizadas solo toman en cuenta tres factores de los cinco que se deben de considerar.

Por el lado de la credibilidad de la marca, se demuestra el gran posicionamiento que tienen las marcas del sector de galletas de Alicorp en el mercado por lo que genera un gran porcentaje de ventas de los distribuidores y es un factor que ellos toman mucho en consideración. Asimismo, en el caso de la convicción afectiva de la marca, se concluye que existe una relación lejana entre el distribuidor y el área comercial y de trade marketing de Alicorp, ello se evidencia en el hecho de que el único contacto directo que tienen con la compañía es mediante el jefe de cuentas clave, el cual ha tenido bastante rotación en los últimos meses, ello es muy diferente a lo mencionado por el área de trade marketing quienes indican que buscan siempre tener contacto con los distribuidores y los motivan mediante el acompañamiento, incentivos, descuentos. Pues para ello, como se mencionó, en la categoría de galletas, existe un jefe de categoría que se encarga de la gestión en el canal tradicional, otro del canal moderno, acompañado de un gerente y practicantes a su cargo.

Adicionalmente, en el caso de la convicción cognitiva de la marca, el área de trade marketing no mencionó ningún punto que haga alusión a este factor; sin embargo, los distribuidores y jefes de cuentas mencionan que existe una creencia fuerte en los productos que ofrece Alicorp, por el hecho de que confían en la calidad de los productos y estos suelen recomendarse solos, pero que hace mucho tiempo no han logrado innovar en nuevos productos que ellos puedan recomendar a los consumidores finales; asimismo, mencionan que existen muchas oportunidades de mejora por parte de Alicorp y que deben de empezar ordenando internamente sus funciones.

En el lado de la fortaleza de marca, se menciona que los clientes que compran los productos de Alicorp suelen ser los mismos y se logran mantener por la posición en el mercado y el conocimiento que tienen las marcas de galletas; y que las relaciones que existe entre los distribuidores y Alicorp son de largos años, pues existe mucha confianza y credibilidad en que es una empresa con tantos años en el mercado y que representa un gran porcentaje de sus ventas anuales. Finalmente, en el factor de compromiso de marca, mencionan que es muy importante que puedan recibir información de cambios a tiempo, que las áreas estén más ordenadas y que exista una mayor presencia del área comercial con los distribuidores.

A raíz e ello también es importante considerar que el área de trade marketing no conoce los factores de fidelización, los cuales, en definitiva, si se trabajan de manera adecuada los puede ayudar a tomar decisiones mucho más estratégicas y con un propósito claro, esta falta de conocimiento se origina debido a el poco interés por parte del equipo de trade de generar sinergias con sus distribuidores no exclusivos.

Finalmente, para determinar cuáles son las estrategias de trade marketing y de fidelización de distribuidores no exclusivos a implementar en la categoría de galletas de la empresa Alicorp, se concluye que la primera estrategia a tomar en cuenta es en torno al precio, pues como ya se mencionó, los clientes relevan que debe existir un mayor orden y estabilidad de estos. En segundo lugar, la estrategia de promoción también es considerada como relevante, pues eso genera una mejor percepción de los clientes distribuidores a la atención que el trade marketing les brinda. De todo ello, se concluye que una buena estrategia de trade marketing implementada toma relevancia en el grado de fidelización que tengan los intermediarios con la empresa fabricante, que finalmente repercuten en el desempeño de los productos ofrecidos en el punto de venta.

2. Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones a proponer se considera que debería existir un mayor control sobre la estabilidad de los precios que se brindan. En ese sentido, comunicar anticipadamente los cambios y si en caso ocurriera, la razón de las alzas de precio para que los clientes se mantengan informados y puedan anticiparse a ello. Sin embargo, para que se pueda lograr, consideramos pertinente que se pueda tener una mayor comunicación con los jefes de cuentas clave, pues son el nexo con los clientes. De la misma manera, una segunda recomendación es que se debe tomar en consideración las salidas a campo que tienen los miembros del área de trade marketing, ya que es un medio por el cual se puede escuchar las necesidades de los clientes mayoristas de forma directa. Además de ello, también se recomienda retomar las estrategias de promoción anteriormente implementadas, como los concursos y los elementos de visibilidad colocados en el punto de venta de los clientes mayoristas.

Por otro lado, dentro de las recomendaciones a proponer con respecto los pasos a seguir para lograr la fidelización de los clientes distribuidores, se pueden generar muchas más actividades de fidelización como retomar los concursos, los premios, las becas a la familia de los distribuidores, motivarlos con el fin de que puedan lograr su cuota mensual e incrementar la facturación de galletas de las marcas de Alicorp. Asimismo, se pueden realizar eventos de integración en donde se puedan fortalecer las alianzas, y, a su vez, presentar los planes estratégicos y hacerlos parte para poder conocer sus opiniones o saber en qué

aspectos o puntos clave consideran que se debe de mejorar. Finalmente, debe de haber un mayor acercamiento hacia los distribuidores no exclusivos, se les puede brindar capacitaciones a los dueños de los negocios así como a sus vendedores para que conozcan más acerca de las áreas de Alicorp, sus procesos, flujos; se pueden realizar mayores visitas a campo y también implementar programas de fidelización a través de un experto en consumo masivo para que les pueda enseñar los beneficios de la marca y qué instrumentos utilizar para poder atraer muchas más ventas.



REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2004). *Temas clave en marketing relacional*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ambrocio O, M. A. (2021). *Relación entre marketing digital y fidelización de clientes en una empresa de trade marketing y publicidad de Lima en el año 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Marcos]. Cybertesis.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/aa425649-10db-4c0e-908f-4d3b798911b7/content>
- Agüero, L. (2014) *Estrategia de fidelización de clientes* [Trabajo de fin de grado en Administración de empresas, Universidad de Cantabria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales] Repositorio de la Universidad de Cantabria:
<https://repositorio.unican.es/xmlui/>
- Apoyos & Asociados (2021). *Alicorp S.A.A y Subsidiarias (Alicorp)*.
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Alicorp.pdf>
- Apoyos & Asociados (2022). *Composición Ingresos por Línea de Negocio Dic-22* [Gráfico]
- Apoyo & Asociados (2022). *Alicorp S.A.A. y Subsidiarias (Alicorp)*.
<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2022/05/Alicorp-Dic21VF.pdf>
- Arandes, J. A. T. (2008). La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*, (19), 91-121.
<https://www.redalyc.org/pdf/555/55501905.pdf>
- Ato, Manuel, López, Juan J., & Benavente, Ana. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 105-1038.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282013000300043
- Baldeón P, W. M. (2011). *Plan estratégico de trade marketing para la empresa pepsico alimentos Ecuador CÍA. LTDA en la ciudad de Cuenca* [Tesis para obtener el título de Bachiller, Universidad Israel]. Repositorio Digital Universidad de Israel:
<https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/76>
- Balón, Y., & Anthony, K. (2022). *Canales de distribución y relaciones con el cliente para la idea de negocio plataforma virtual Sally en la provincia de Santa Elena año 2020* [Tesis para obtener el título de Bachiller, Universidad Estatal Península de Santa Elena] Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena:
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8744>
- Bautista L, J. M., Castro V, J. L., De La Cruz C, K. A., & Campoblanco L, E. C. (2017). *Plan financiero de la empresa Alicorp SAA y subsidiarias*.
- Bixby A, J. F. (2019). *Proyecto de fidelización de clientes para el canal institucional de leche Inc. De consumo masivo en la ciudad de Quito bajo el estándar de las buenas prácticas del PMI* [Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas] Repositorio Digital Universidad de las Américas: <https://dspace.udla.edu.ec/jspui/>
- Borja, R. P. (2013). *Marketing en el punto de venta*. ESIC Editorial.
- Bowersox, D; Closs, D. y Stank, T.; (1999) *21st Century Logistics: Making Supply chain Integration a Reality*. Michigan State University.

- Bulnes Q, M. J. (2020). *Fidelización y satisfacción desde la perspectiva de clientes top de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Trujillo, 2020*.
https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24708/T005_44390922_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Burgos, George (2007). *Marketing relacional: Cree un plan de incentivos eficaz*. Netbiblo.
- Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente en negocios de restauración. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45), 155-164.
- Camacho, H., Gómez, K. L., & Monroy, C. A. (2012, July). *Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones*. In *Tenth Laccei Lat. Am. Caribb. Conf. (Laccei'2012)*.
- Campuzano, N. V., Suárez, A. V., Suárez, J. F., Vera, A. A., Tomalá, J. S., & Ventura, N. C. (2017). Estrategias de comercialización de las distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia de Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 4(1), 188-193.
- Carbajal, M. G. (2009). *Guía estratégica de Trade Marketing para mejorar la Comunicación persuasiva y las ventas de bebidas isotónicas en los autoservicios, Caso: Gatorade de Pepsi* [Tesis de pregrado, Universidad de las Américas]. Repositorio Digital Universidad de las Américas: <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/3522>
- Casado, J. C. A., & Alcaide, J. C. (2002). *Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Deltaldeas.
- Castaño G, C. M., & Quecedo L, M. R. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*.
- Castellanos E, A. L. (2012). *Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo*.
- Castillo, J. D. (2000). *Trade marketing: un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor*. Esic Editorial.
- Carrillo-Guerrero, R. C. (2017). *Trade marketing*.
- Córdova C, E. S., & DT Silva, F. (2013). *La aplicación del Trade Marketing en las Ventas de la línea de Calzado Venus de la Empresa Plasticaucho Industrial SA de la ciudad de Ambato* [Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas]
- Chacón, A. L., & Vergara, V. H. (2017). *El Trade Marketing Y Su Impacto En La Actitud Del Retail Tradicional De Consumo Masivo En La Ciudad De Trujillo En El I Trimestre Del Año 2017* [Doctoral dissertation, Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego] Repositorio Institucional UPAO.
- Cuesta & Lavajo y Gonzales (2004). *El trade marketing desde el punto de vista del fabricante. Distribución y Consumo*, 178, 38.
- DAVIES, G. (1993): *Trade Marketing Strategy*, Londres: Paul Chapman

- Dávila, H., Palacios, I., Peña, H., & Valencia, J. (2019). Trade Marketing as a business positioning strategy. *Journal of Social Sciences*, 17.
- Diyanova, S., Guba, E., Guseva, M., & Popova, T. S. (2019). *Strategies and innovations in modern trade marketing*.
- Elizalde, C. (2008). *Estrategia de fidelización para los distribuidores de South Import* [Bachelor's thesis, Universidad del Azuay].
- Estrada, Á., & Orbezo, M. (2023). *Oportunidades para enfrentar los retos de la industria de consumo masivo en Latinoamérica*. EY.
https://www.ey.com/es_pe/strategy/oportunidades-consumo-masivo-latinoamerica
- Euromonitor International. (2023). Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. *Euromonitor*.
<https://www.euromonitor.com/article/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020>
- Figueredo, Q., & Nelson, H. (2017). *Formulación de estrategias de visual merchandising en los puntos de venta de la cadena de retail Locatel Colombia*. Universidad Libre, Colombia. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10487>
- Figuerola, V. M. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec empresarial*, 5(3), 29-35.
- Forbes (2023, 17 de Febrero) *Las ventas de Alicorp crecieron en 26,1% este 2022: estos tres negocios impulsaron sus resultados*. <https://forbes.pe/negocios/2023-02-17/las-ventas-de-alicorp-crecieron-en-261-este-2022-estos-tres-negocios-impulsaron-sus-resultados>
- Gaviria, J. F. V. (2008). Fidelización y Lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 2(3), 11-22.
- Gestión. (2023, 19 de abril). Tendencias que están transformando el mercado de consumo en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/tendencias-que-estan-transformando-el-mercado-de-consumo-en-el-peru-noticia/?ref=gesr>
- Guiltinan, J. G., & Gordon, W. P. P. y Madden, T. (1998). *Gerencia de marketing: Estrategias y Programas*.
- Gómez, B. G., & Arranz, A. M. G. (2013). *Marketing de fidelización*. Ediciones Pirámide.
- Gonzales M, G. E., & Torres B, G. E. (2019). *Relación entre el marketing digital y la fidelización de clientes en la clínica María Belén SRL de Cajamarca, año 2018*.
- González, W. O. L. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144.
- Hernández, B. C. A. (2011). *Metodología de planeación de cadenas de suministro de productos de consumo masivo de alimentos envasados, aplicando los conceptos lean y agile en el Perú* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña] Departamento de Organizaciones de la Empresa.

- Hoeffler, Steve; Keller, Kevin Lane (2002). Building Brand Equity through corporate societal marketing, *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1), 78-89
- Huamani T, R. (2015). *Estrategia de marketing de estiramiento de línea ascendente: el caso de la galleta Paciencia* [Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Agronomía. Escuela para Graduados].
- Huayanay, A. & Andrea, G. (2018). *Análisis del consumo de chocolate fino en Lima*. [Tesis para optar el título de licenciado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas], Repositorio Académico UPC.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623808>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Indicadores de Precio de la Economía*, (15), 55-59.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1728/Libro15.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2020) *¿En qué gastan su sueldo los peruanos?*
<https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>
- Jesús Pastor Tejedor, Luis Navarro Elola, Miguel Tarek Pérez Ajami & Salvador Nevot Bosch (2019) The implication of wine quality in a new model of the European Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(9-10), 1092-1109
- Joouyoung, Kim, Morris, J., y Swait, J. (2008). Antecedents of True Brand Loyalty. *Journal of Advertising*, (37), 99-117. <http://www.jstor.org/stable/20460846>
- Kolsky, E. (2015). *What is Customer Loyalty? [Part 1]*. Marigold Engage by Sailthru
<http://www.sailthru.com/marketing-blog/written-what-is-customer-loyalty-part-1>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Lima: Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Labajo, V., & Cuesta, P. (2004). *El Trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricante*. Encuentro de profesores universitarios de Marketing.
- Lambert, D. (2008). *Supply chain management: processes, partnerships, performance* (3.^a ed.). Florida: Supply Chain Management Institute.
- Lambin, J. (1997): *Marketing Estratégico*, 3^a EdMadrid. Mc Graw Hill.
- López González, W. O., (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, (17), 139-144.
- López G, G. A., & Campos S, M. R. L. (2019). *Marketing digital y su impacto en la fidelización del cliente de Rosatel del distrito de Trujillo 2017*.

- Lopez S, L. S. (2022). *El trademarketing y su relación con las ventas en productos de consumo masivo en el canal tradicional de la empresa Molitalia en la ciudad de Trujillo en el año 2021.*
- Lozano Alfaro, V. (2023, 29 de mayo) Consumo masivo: una recuperación lenta, pero segura. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/213945-consumo-masivo-una-recuperacion-lenta-pero-segura>
- Luna Silvera, O. H. (2021) *Análisis estratégico del sector galletas en Lima Metropolitana.*
- Manterola, C., Hernández-Leal, M. J., Otzen, T., Espinosa, M. E., & Grande, L. (2023). *Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación a Considerar en Ciencias Morfológicas. International Journal of Morphology*, (41), 146-155.
- Martel L T, F. C., Peña A, E. J., Ramos C, Í. S., & Silva S C, Ó. A. (2015). *Plan estratégico de Alicorp SAA del 2015 al 2025.*
- Mesquita, J., y Lara, J. (2007). *Atributos determinantes da lealdade á loja: estudo do setor supermercadista*, (4), 233-251. *Brazilian Business Review*.
- Montenegro A, A, Revelo C, C., Castillo C, M., & Urbina S, M. (2015). *Calidad en las empresas del sector de productos de consumo masivo en Lima Metropolitana.*
- Muñoz, M. A. B. (2004). *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*. Esic Editorial.
- Muñoz , S. M. (2018). *La importancia del mercaderista en la cadena de valor en una empresa de gestión de distribución.*
- Narváez, H. D., Bauz, I. P., Rivas, H. C. P., & Medranda, J. A. V. (2019). Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial. *Revista de ciencias sociales*, (25), 130-145.
- Napanga P, L. E., & Quiñones H, A. M. (2021). *Marketing digital y fidelización en los clientes de la empresa Aruma de Lima Metropolitana del año 2020.*
- No, P. T. (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico.*
- Novo, J.(2013). *La Guía para Maximizar el ROI del Marketing de Clientes* (Segunda Edición) Jimnovo.
- Oliver, R.L (1999) "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, (63), 22-45
- Páramo D. y Ramírez E. (2007). *Gerencia estratégica de marketing. Un enfoque cultural*. Editorial Universidad Surcolombiana.
- Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Segunda edición. http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- PAU COS, Jordi (1998) *Manual de Logística Integral*. Ediciones Díaz de los Santos S.A.
- Paulraj, A. (2002). *Towards a unified theory in supply chain management: critical constructs and their effect on performance* [Ph D Thesis, Cleveland State University].

- Perú Retail. (2021, 15 julio). *Se dinamiza el consumo masivo en el mercado peruano*. <https://www.peru-retail.com/se-dinamiza-el-consumo-masivo-mercado-peruan>
- PMG (2018, 18 enero). *Efecto de los rebates de proveedores en la Industria de la distribución agrícola: ¿Pan para hoy y hambre para mañana?*. PMG Business Improvement. <https://www.pmgchile.com/efecto-de-los-rebates-de-proveedores-en-la-industria-de-la-distribucion-agricola-pan-para-hoy-y-hambre-para-manana/>
- Porter E. M. (1980). *Ventaja competitiva "Conferencia Anual de 1998"*. Editorial Patria. <http://www.clm1.org/>
- Porter, M. E. (2004). *Estrategia Competitiva-Técnicas Para Análisis De*. Elsevier Brasil.
- Randall, G. (1994): *Trade Marketing Strategies: The Partnership Between Manufacturers, Brands and Retailers* (2ª edición). Butterworth-Heinemann.
- Rivero, L. (2003). *Factores de fidelización de clientes de operadores de telecomunicaciones en España*.
- Salazar, M. E. H., & Alcívar, E. I. E. (2018). *Trade Marketing como estrategia para el incremento de ventas*. En III Congreso Online Internacional sobre desafíos de las empresas del siglo XXI.
- Sandelowski, M. (2000) Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, (23), 334-340.
- Schmutzler, A. R. (2015). *FMCG marketing and sales: organizing trade marketing, category management, and shopper marketing* [Doctoral dissertation, WHU-Otto Beisheim School of Management].
- Sheth, J.N.; Mittal, B. Y Newman, B.I. (2001). *Comportamento do cliente: Indo além do comportamento do consumidor*. Sao Paulo: Atlas.
- Sierra, C., Moreno, J., & Silva, H. (2015). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla-Colombia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(3), 512-529.
- Simichi, L, et al (2000). *"Designing and Managing the Supply Chain"*. McGraw-Hill
- Osores M, C. A. (2015). *Valoración de la empresa ALICORP SAA*.
- Ortiz de Orue L, R. (2017). *Marketing relacional y fidelización de los clientes en la empresa Laboratorios Biosana SAC-Lima 2017*
- Valera S, A. M. (2018). *Impacto del plan de trade marketing "kilos de amor" de la categoría Petcare de Nestlé Purina, en las ventas mayoristas de la Distribuidora Transportes Hermanos Linares SAC–distrito de Trujillo, primer trimestre año 2017*.
- Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de management*, (2), 10-16.
- Velando, E. y Curras, C. (1996): El Trade Marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre fabricante y distribuidor. *Esic-Market*, (92), 151-159.

- Velecela B, C. G. (2014). *Elaboración de un modelo de trade marketing para la comercialización de productos de consumo masivo a través de distribuidores independientes aplicado a la Empresa Disnac SA (sucursal Cuenca)*.
- Vera, J. M. (2012). *Gestión de quejas y reclamaciones*. Profit
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. Creative Commons Attribution.
- Volle, P., y Mimouni-Chaabane, A. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63(1), 32-37.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, (52), 2 – 22.



ANEXOS

ANEXO A: Matriz

Tabla A1: Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Principales Variables	Metodología General
<p>El crecimiento de las empresas de consumo masivo en el Perú es producto de la evolución en la demanda del consumidor a lo largo de los últimos años. En ese sentido, las organizaciones deben lograr atender al consumidor desarrollando diversas estrategias que sean capaces de entender y satisfacer expectativas que surgen ante un mercado cambiante. Sin embargo, no se encuentran diversos estudios, que analicen que las organizaciones para lograr que su producto o su marca pueda obtener la exposición necesaria, sea preferida por el consumidor final y logre un posicionamiento envidiable dentro del punto de venta, es necesario que tenga una buena relación y estrategia con el distribuidor. Es así que, nuestro trabajo nace desde nuestra perspectiva de poder conocer la relación entre el trade marketing y la fidelización de los clientes distribuidores con el fin de describir e identificar cuáles son los pasos a seguir para que los resultados sean óptimos para ambos.</p>	<p>Analizar la relevancia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los clientes distribuidores no exclusivos en la categoría de galletas de la empresa de consumo masivo Alicorp en el Perú y hallar las oportunidades de mejora en el trade marketing de la empresa para mejorar la relación de fidelización de los clientes distribuidores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir los enfoques y modelos teóricos más relevantes sobre el trade marketing, la fidelización de distribuidores y su relación. 2. Examinar las principales características del sector de consumo masivo, de la empresa Alicorp y del mercado de galletas en el Perú 3. Identificar cuáles son las estrategias de trade marketing y de fidelización que la empresa Alicorp ejecuta en el canal de distribuidores mayoristas no exclusivos en la categoría de galletas. 4. Determinar cuáles son las estrategias de trade marketing y de fidelización de distribuidores mayoristas no exclusivos a implementar en la categoría de galletas de la empresa Alicorp. 5. Recomendar puntos de avance en el trade marketing de Alicorp para lograr mejorar la fidelización los distribuidores mayoristas no exclusivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se explicaron los modelos teóricos más importantes, en el caso de trademarketing nos basamos en el "Marketing Mix" de Kotler y en el caso de fidelización en "Los factores que influyen en la fidelización" de Jouyoong. 2. Según el análisis del mercado de Alicorp, cuenta con una gran posición en su sector y está dentro de las empresas líderes en su categoría. 3. Actualmente existen muy pocas estrategias por el lado del equipo de trademarketing para poder fidelizar a sus clientes, incluso les falta cercanía y contacto con ellos. 4. Se deben de implementar concursos para incentivar las ventas, bonos, descuentos, armar planes en conjunto y realizar visitas a campo. 5. Se recomienda contar con un plan de acción en donde se puedan realizar acciones que conlleven a una mejor relación entre los distribuidores no exclusivos y Alicorp. 	<p>Variable Dependiente: Fidelización y Variable Independiente: Trademarketing</p>	<p>Investigación cualitativa</p>

ANEXO B: Guía de entrevistas – Clientes

1. Introducción

Buenos días-tardes, nuestros nombres son Carolina Veramendi y Ximena Tirado. Estamos realizando un estudio de investigación sobre estrategias de trade marketing en empresas de consumo masivo y su influencia en la fidelización de distribuidores no exclusivos mayoristas. El día de hoy, le invitamos a participar de la mencionada investigación, ya que nos es de mucho interés examinar sus opiniones relacionadas a ello. De esta manera, recuerde que este es un espacio para comprender sus opiniones. Por lo tanto, aquí no existen respuestas o puntos de vista correctos o incorrectos. Le pedimos participar con total libertad y confianza. y agradecemos su participación de antemano.

2. Protocolo de consentimiento informado

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por las siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Nombres: Veramendi Mozo, Carolina
Tirado Medina, Ximena

El objetivo del estudio es analizar la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los distribuidores, tomando como sujeto de estudio a la categoría de galletas de la empresa Alicorp en el Perú. El estudio se desarrolla como parte del curso de Seminario de Investigación, bajo la asesoría de la docente Roxana Franco. Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado. Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento, de igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por las estudiantes Ximena Tirado Medina y Carolina Veramendi Mozo.

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es analizar la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los distribuidores, tomando como sujeto de estudio a la categoría de galletas de la empresa Alicorp en el Perú. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos. Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Carolina Veramendi Mozo o Ximena Tirado. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Veramendi Mozo o Ximena Tirado Medina al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

3. Perfil del entrevistado

Antes de comenzar, nos gustaría conocer un poco de usted:

- ¿Cuál es su nombre? y ¿Cómo se llama su negocio? Cuéntenos un poco de la historia de su negocio
- Tenemos entendido que actualmente usted es distribuidor no exclusivo de la categoría de galletas de la empresa Alicorp, nos gustaría saber ¿hace cuánto tiempo es distribuidor de la categoría de galletas de la empresa Alicorp?
- ¿Cómo tomó la decisión de comercializar la categoría de galletas? ¿Que lo motivó o sigue motivando a seguir laborando en ello? ¿Qué porcentaje de sus ventas del mes son en la categoría galletas?
- Entonces, entendemos que no solo comercializa productos de Alicorp, ¿Con qué otras empresas trabaja? ¿A qué se debe que trabaje con estas empresas? (Se busca la opinión sobre cada una de las empresas que menciona)
- ¿Qué porcentaje de sus ventas de galletas las realiza con Alicorp? ¿Y con las otras empresas?

3.1. Estrategias de trade marketing en los distribuidores no exclusivos

Ahora, entendemos que existe una fuerza de ventas que está en constante contacto con usted

- ¿Cómo se llama el jefe de cuentas con quien trabaja? ¿Hay alguien más de Alicorp con quien tenga contacto? ¿Quién y a qué se dedica?
- Las diferentes acciones que Alicorp realiza en su punto de ventas ¿quién las propone? ¿Qué papel considera que juega el jefe de cuentas en ello?
- ¿Sabía usted que, en coordinación con el jefe de cuentas claves, en Alicorp galletas hay un equipo conformado por 3 personas que definen las acciones de trade marketing que llegan a usted?

Ahora, quisiéramos conversar con usted sobre diferentes partes de la propuesta de valor de Alicorp para usted como distribuidor no exclusivo:

3.1.1. Producto:

- ¿Cómo considera el surtido de productos que ofrece la categoría? ¿Usted consideraría que son variados? ¿por qué?
- En términos de calidad de los productos, ¿considera que el precio va acorde a la calidad que le brinda el producto? ¿Qué podría decirnos sobre la calidad de dichos productos? ¿es igual para todos los productos?
- ¿Cuáles son las características que más valora de los productos de galletas ofrecidos por la organización? ¿En qué se basa para elegir qué galletas son las que comercializará?
- ¿Comercializa todas las opciones que le da Alicorp, o hay alguna que prefiere no vender? ¿por qué? ¿Qué marcas de Alicorp venden?
- ¿Considera que el diseño de empaque y colores son importantes para que usted comercialice un producto, por qué? ¿Cambiaría algo del empaque?
- ¿Considera que la forma en que llegan los productos es adecuada? (Transporte, tiempos de entrega, fechas de vencimiento) ¿Cambiaría algo de dicha forma?

3.1.2. Precio:

- ¿Considera usted que los precios colocados por Alicorp son los adecuados para poder rotar todo el producto que coloca en punto de venta? ¿A qué se debe su respuesta?
- ¿Considera que las listas de precios que se manejan están alineadas con los competidores clave? ¿A quienes ve como competidores clave?
- ¿Usted recibe descuentos en el precio? ¿Por qué cree que sucede esto?
- ¿Conoce el término rebate? ¿Usted recibe este tipo de descuentos por parte de Alicorp? ¿Bajo qué condiciones?

3.1.3. Promoción:

- ¿Qué tanto valor le brinda a usted que los productos de galletas ofrecidos tengan promociones?
- Algunas promociones se dirigen a usted, es decir que buscan que usted adquiera productos ¿Qué opina sobre este tipo de promociones?
- Tenemos entendido que la categoría les brinda concursos mensuales con los cuales ustedes pueden llegar a ganar mayores incentivos. ¿Considera usted que estos son efectivos? ¿Por qué?
- ¿Existe otro tipo de incentivo/ promociones que le traigan valor a usted al momento de realizar la distribución? ¿Podría explicar por qué considera que traen valor?
- Dentro de las acciones, hay algunas que incluyen apoyo en el punto de venta cómo afiches, merchandising, estantes, entre otros. En su opinión ¿Dichas acciones generan algún beneficio para su negocios? ¿Considera usted que le ayudan a posicionar un producto en el punto de venta?
- ¿Considera que estas acciones se dan de manera efectiva? ¿Existe algo que ayudaría a mejorar sus resultados? ¿Qué cambio haría para mejorarlas?

3.1.4. Plaza:

- Usted ¿cómo denomina al canal de venta en que se encuentra? ¿lo considera parte del canal tradicional? ¿Qué opinión tiene de este canal en el Perú? ¿Cómo considera que será el canal en los próximos años? ¿Considera que tiene mucho por desarrollar?
- ¿Cuál es la cobertura promedio que usted maneja? ¿Considera que el hecho de que comercialice ciertas marcas de galletas le ayuda a mejorar su cobertura? ¿Cuáles le ayudan más? ¿cuáles le ayudan menos?
- En su opinión ¿Qué podría hacer Alicorp para ayudarlo a mejorar su cobertura? ¿Por qué cree que no lo hace?

3.2. Satisfacción en los distribuidores no exclusivos de la categoría de galletas

Pensando en el apoyo con recursos, tanto tangibles como intangibles, que la organización y la categoría les brinda para seguir trabajando, nos gustaría entender cómo se siente al respecto:

3.2.1. Credibilidad de la marca:

- ¿Cuál es la razón principal por la que comercializa galletas de Alicorp? ¿Las marcas que ofrece la compañía son importantes para su negocio? ¿Por qué?

- ¿Hay algún valor agregado que ofrecen las galletas de Alicorp en lugar de su competencia? ¿Qué es? ¿Usted considera que hacer esto genera una ventaja competitiva para Alicorp? ¿Por qué?
- ¿Considera que los productos que ofrece Alicorp tienen un buen posicionamiento en el mercado? ¿Cuál cree que es?

3.2.2. Convicción afectiva de la marca:

- ¿Cómo considera que es su experiencia con el servicio que Alicorp le ofrece al comercializar sus productos? ¿Podría decir que se siente satisfecho? ¿Por qué?
- ¿Qué de todo lo que viene a su mente, usted considera que genera ese nivel de satisfacción? ¿Por qué?
- ¿Considera que se siente motivado en continuar con la relación comercial que mantiene con la organización? ¿Por qué?
- ¿Qué tendría que suceder para que usted deje de comprar galletas Alicorp?

3.2.3. Convicción cognitiva de la marca

- ¿Cuál es su opinión sobre las marcas que ofrece la categoría de galletas de Alicorp?
- ¿Cómo describirías la calidad de los productos o servicios de las marcas de galletas de Alicorp? ¿Han cumplido con tus expectativas? ¿Por qué?
- ¿Suele recomendar a sus clientes las galletas de Alicorp? ¿Cuáles recomienda y por qué?

3.2.4. Fortaleza de la marca

- Tratando de ser lo más sincero posible: ¿Qué podría decirme respecto a la siguiente frase: “si Alicorp dejara de existir, lo extrañaría”?
- ¿Considera que las marcas de galletas de Alicorp tienen una identidad visual fuerte y fácilmente reconocible? ¿Considera que su logotipo es distintivo y cuenta con colores corporativos?
- ¿Los clientes que le compran las galletas Alicorp son siempre los mismos? ¿Con qué frecuencia repiten sus compras?
- En su opinión, ¿la lealtad de los clientes hacia las marcas de galletas de Alicorp es fuerte? ¿Por qué?

3.2.5. Compromiso de la marca:

- ¿Usted, qué aspectos de las marcas de galletas de Alicorp le hacen sentir más satisfecho como distribuidor? ¿Por qué?
- Por otro lado, ¿Qué aspectos de las marcas de galletas de Alicorp diría que le hacen sentirse más comprometido como distribuidor?

- ¿Y respecto a la capacitación que le da Alicorp para que pueda promocionar y vender sus productos, qué opinión tiene? ¿Qué mejoras sugerirías
- Finalmente, ¿Usted siente que Alicorp escucha sus comentarios y sugerencias de manera efectiva? ¿Por qué opina esto?

Muchas gracias por su tiempo, si no tiene usted más comentarios que desee agregar, hemos terminado nuestra entrevista.



ANEXO C: Guía de entrevistas – Personal de Alicorp – Fuerza de Ventas

1. Introducción

Buenos días-tardes, nuestros nombres son Carolina Veramendi y Ximena Tirado. Estamos realizando un estudio de investigación sobre estrategias de trade marketing en empresas de consumo masivo y su influencia en la fidelización de distribuidores no exclusivos mayoristas. El día de hoy, le invitamos a participar de la mencionada investigación, ya que nos es de mucho interés examinar sus opiniones relacionadas a ello. De esta manera, recuerde que este es un espacio para comprender sus opiniones. Por lo tanto, aquí no existen respuestas o puntos de vista correctos o incorrectos. Le pedimos participar con total libertad y confianza. y agradecemos su participación de antemano.

2. Protocolo de consentimiento informado

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por las siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Nombres: Veramendi Mozo, Carolina
Tirado Medina, Ximena

El objetivo del estudio es analizar la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los distribuidores, tomando como sujeto de estudio a la categoría de galletas de la empresa Alicorp en el Perú. El estudio se desarrolla como parte del curso de Seminario de Investigación, bajo la asesoría de la docente Roxana Franco. Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado. Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento, de igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por las estudiantes Ximena Tirado Medina y Carolina Veramendi Mozo.

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es analizar la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los distribuidores, tomando como sujeto de estudio a la categoría de galletas de la empresa Alicorp en el Perú. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos. Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Carolina Veramendi Mozo o Ximena Tirado. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Veramendi Mozo o Ximena Tirado Medina al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

3. Perfil del entrevistado

Antes de comenzar, nos gustaría conocer un poco de usted:

- Tenemos entendido que actualmente usted labora en la organización Alicorp, ¿cuál es su posición en la empresa? ¿desde hace cuánto tiempo usted labora en su posición? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Qué podría decirnos sobre cómo se siente en su posición y sus funciones?

3.1. Estrategias de trade marketing y la fuerza de ventas

- Desde su posición en la organización ¿cuáles diría que son las áreas con las que tiene contacto el área de trade marketing? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Cómo es su relación con el área de trade marketing ? ¿Considera que existe algo que se pueda mejorar?
- ¿Qué podría decirnos sobre el apoyo que recibe su área desde las áreas implicadas en el trade marketing? ¿Diría que hay alguna diferencia entre el apoyo recibido de un área u otra? ¿Por qué?
- ¿Nos podría comentar sobre su percepción de las funciones que realiza el área de trade marketing? ¿Cómo es su relación con el área, hay algo más que pudiera decirnos que no haya mencionado hasta ahora?

- Dentro de la categoría de galletas ¿todas las marcas y productos funcionan igual? ¿Hay alguna diferencia que debemos tener en cuenta?

3.2. Estrategias de trade marketing en relación a los clientes no exclusivos:

Ahora, viéndolo desde la perspectiva de sus clientes, los distribuidores no exclusivos con quienes trabaja:

- Tenemos entendido que la organización le coloca objetivos de ventas y crecimiento para el año ¿Usted traslada de alguna manera dichos objetivos a sus clientes?
- ¿Cómo los traslada? ¿Hay algún tipo de diferencia entre sus clientes? ¿Por qué?
- si nos centramos en el precio ¿Tiene metas específicas relacionadas a ello en la categoría de galletas? ¿Maneja los mismos precios para todos sus clientes? ¿Por qué? ¿Hay algo más que debemos saber respecto al precio?
- En relación a la plaza, ¿dónde se ubican sus clientes? ¿Estos lugares son estratégicos para su cobertura?
- Si nos centramos en la promoción de marca (de las galletas Casino, Glacitas o marcas core) ¿Tiene metas específicas relacionadas a ello en la categoría de galletas? ¿Usted implica de alguna manera a sus clientes en el logro de dichos metas? ¿Cómo?
- A parte de sus objetivos y metas previamente identificados ¿Qué otros objetivos tiene? ¿Los traslada a sus clientes?
- ¿Qué podría decirnos sobre el apoyo que sus clientes reciben de las áreas implicadas en el trade marketing?
- ¿Cómo cree que sus clientes perciben esto? ¿Qué cree que sea lo que más valoran? ¿Y lo que menos valoran?
- Considerando que tiene diferentes clientes ¿Cómo mide el resultado en su relación con ellos?
- ¿Cómo es su relación con sus clientes? ¿Cómo gestiona la relación con ellos? ¿Hay diferencias entre ellos o la relación que tiene con ellos que debemos tener en cuenta?

3.3 Satisfacción en los distribuidores no exclusivos de la categoría de galletas

- ¿Cómo describiría los resultados de lo que va del año? ¿A qué considera que se deben dichos resultados?
- Teniendo en cuenta el concepto de motivación, ¿Qué podría decirnos sobre sus clientes al respecto? ¿Considera que ello tiene relación con los resultados?

- ¿Cómo se mide la motivación de los clientes? ¿Tiene alguna herramienta para ello? ¿Cómo la emplea?
- Teniendo en cuenta el concepto de satisfacción, que es "aquí el concepto" ¿Qué podría decirnos sobre sus clientes al respecto? ¿Considera que ello tiene relación con los resultados?
- ¿Usted, o alguien más en la empresa, realiza acciones con el objetivo de motivar a sus clientes para que logren los objetivos que le ha planteado? ¿Los incentivan de alguna manera en particular? ¿Considera que dichas acciones logran su objetivo?
- ¿Cómo se mide la satisfacción de los clientes? ¿Tiene alguna herramienta para ello? ¿Cómo la emplea?
- ¿En algún momento los distribuidores no-exclusivos con quienes trabaja han recibido capacitación? ¿En qué se les ha capacitado? ¿se les ha capacitado en algún momento para potenciar sus mecanismos de venta?
- Considerando dichas capacitaciones ¿qué efecto considera que han tenido en dichos distribuidores?

3.4. Lealtad en los distribuidores no exclusivos de la categoría de galletas

Considerando que sus clientes son distribuidores no-exclusivos:

- ¿Qué otras marcas o empresas mantienen en su cartera de productos? ¿Dichas marcas o empresas son más, menos o igual de importantes que Alicorp para sus clientes?
- ¿Por qué considera usted que su cliente mantiene a otras marcas o empresas como proveedores?
- ¿Por qué considera usted que su cliente mantiene a Alicorp como proveedor?
- Tratando de ser lo más sincero posible: ¿Qué podría decirme respecto a la siguiente frase: "si Alicorp dejara de existir, mis clientes lo extrañarían"?
- ¿Cómo es la relación con sus clientes? ¿Tiene salidas a campo presenciales para visitarlos?
- ¿Cómo considera que sus clientes distribuidores perciben las estrategias de trade marketing que se implementan?
- ¿Qué es lo que usted considera que ellos más valoran? ¿Por qué cree eso?
- ¿Cree que los buenos resultados de ventas se deben a que sus distribuidores se encuentran motivados por la empresa?

ANEXO D: Guía de entrevistas – miembros del área de trade marketing

1. Introducción

Buenos días-tardes, nuestros nombres son Carolina Veramendi y Ximena Tirado. Estamos realizando un estudio de investigación sobre estrategias de trade marketing en empresas de consumo masivo y su influencia en la fidelización de distribuidores no exclusivos mayoristas. El día de hoy, le invitamos a participar de la mencionada investigación, ya que nos es de mucho interés examinar sus opiniones relacionadas a ello. De esta manera, recuerde que este es un espacio para comprender sus opiniones. Por lo tanto, aquí no existen respuestas o puntos de vista correctos o incorrectos. Le pedimos participar con total libertad y confianza. y agradecemos su participación de antemano.

2. Protocolo de consentimiento informado

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por las siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Nombres: Veramendi Mozo, Carolina
Tirado Medina, Ximena

El objetivo del estudio es analizar la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los distribuidores, tomando como sujeto de estudio a la categoría de galletas de la empresa Alicorp en el Perú. El estudio se desarrolla como parte del curso de Seminario de Investigación, bajo la asesoría de la docente Roxana Franco. Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado. Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento, de igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por las estudiantes Ximena Tirado Medina y Carolina Veramendi Mozo.

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es analizar la influencia de las estrategias de trade marketing en la fidelización de los distribuidores, tomando como sujeto de estudio a la categoría de galletas de la empresa Alicorp en el Perú. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos. Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Carolina Veramendi Mozo o Ximena Tirado Medina. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina Veramendi Mozo o Ximena Tirado Medina al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

3. Perfil del entrevistado

Antes de comenzar, nos gustaría conocer un poco de usted:

- Tenemos entendido que actualmente usted labora en la organización Alicorp, ¿cuál es su posición en la empresa? ¿desde hace cuánto tiempo usted labora en su posición?
- ¿Qué podría decirnos sobre cómo se siente en su posición y sus funciones?
- ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?
- ¿Con qué otras áreas trabaja? ¿Cómo es ese trabajo conjunto?

3.1. Estrategias de Trade Marketing

- Nos mencionó que trabaja de la mano con el área de ventas, ¿Suele responder de manera eficiente las solicitudes que estos realizan? ¿En base a qué se determina?
- ¿Cómo es su relación con el equipo de ventas? ¿Cuentan con reuniones, cómo son esas reuniones? (¿recurrentes, para fijar objetivos, para informar lanzamientos?)
- ¿Cuál considera que ha sido el reto más difícil hasta el momento en el área de trade marketing y en la categoría?
- ¿Cuáles son los indicadores principales que utilizan para la medición de sus objetivos?

- ¿Qué actividades de trade marketing realizan para los clientes? ¿Tienen salidas a campo en las cuales se les visita? ¿Cómo logran definir estas actividades? ¿Se basan en algo?
- ¿Cuál es su opinión sobre la fidelización de clientes? ¿Considera que es importante?

3.2. Satisfacción en los distribuidores no exclusivos de la categoría de galletas

- Considerando lo antes mencionado respecto a sus clientes, ¿Cómo miden el éxito en sus operaciones y su relación con los distribuidores no exclusivos?
- ¿Cómo describiría los resultados de lo que va del año? ¿A qué considera que se deben dichos resultados?
- Teniendo en cuenta el concepto de motivación, que es [...] ¿Qué podría decirnos sobre sus clientes al respecto? ¿Considera que ello tiene relación con los resultados?
- ¿Usted, o alguien más en la empresa, realiza acciones con el objetivo de motivar a sus clientes para que logren los objetivos que le ha planteado? ¿Los incentivan de alguna manera en particular? ¿Considera que dichas acciones logran su objetivo?
- ¿Cómo se mide la motivación de los clientes? ¿Tiene alguna herramienta para ello? ¿Cómo la emplea?
- Teniendo en cuenta el concepto de satisfacción, que es "aquí el concepto" ¿Qué podría decirnos sobre sus clientes al respecto? ¿Considera que ello tiene relación con los resultados?
- ¿Qué considera que los clientes pueden valorar más? (Descuentos, merchandising) ¿Cómo lo miden?
- ¿Usted, o alguien más en la empresa, realiza acciones con el objetivo de motivar a sus clientes para que logren los objetivos que le ha planteado? ¿Los incentivan de alguna manera en particular? ¿Considera que dichas acciones logran su objetivo?
- ¿Cómo se mide la satisfacción de los clientes? ¿Tiene alguna herramienta para ello? ¿Cómo la emplea?
- ¿En algún momento los distribuidores no-exclusivos con quienes trabaja han recibido capacitación? ¿En qué se les ha capacitado? ¿se les ha capacitado en algún momento para potenciar sus mecanismos de venta?
- ¿Considera que, actualmente, sus distribuidores no exclusivos se encuentran fidelizados con los productos que ofrece la categoría?
- ¿Cuál considera que es el valor agregado que ustedes les ofrecen en comparación con su competencia?

3.3. Lealtad en los distribuidores no exclusivos de la categoría de galletas

- ¿Por qué considera usted que su cliente mantiene a otras marcas o empresas como proveedores?
 - ¿Por qué considera usted que su cliente mantiene a Alicorp como proveedor?
 - Tratando de ser lo más sincero posible: ¿Qué podría decirme respecto a la siguiente frase: “si Alicorp dejara de existir, mis clientes lo extrañarían”?
 - ¿Cuál es su plan de posicionamiento y cómo lo piensan llevar a cabo de la mano de los distribuidores?
 - ¿Cómo es la relación con sus clientes? ¿Tiene salidas a campo presenciales para visitarlos?
 - ¿El trato es uno amical o formal? ¿De qué depende ello?
 - ¿Cómo considera que sus clientes distribuidores perciben las estrategias de trade marketing que se implementan?
 - ¿Qué es lo que usted considera que ellos más valoran? ¿Por qué cree eso?
 - ¿Cree que los buenos resultados de ventas se deben a que sus distribuidores se encuentran motivados por la empresa?
 - ¿Cuentan con alguna herramienta para poder medir la satisfacción de sus distribuidores? ¿Cómo la emplean?
1. ¿Han logrado capacitar a sus distribuidores con el fin de poder potenciar sus mecanismos de ventas y de esta forma puedan lograr resultados satisfactorios?

ANEXO E: Matriz de análisis sobre las estrategias de trade marketing.

Tabla E1: Producto

Indicador	Gerente	Jefa	JCC 1	JCC 2	JCC 3	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4		
Producto	Dentro del mundo de foods que llamamos impulso, que son básicamente las categorías que se mueven por una compra impulsiva, como galletas, caramelos, chocolates, panetones, cereales.	"Lo primero es que con nuestras galletas o con nuestros productos pueden tener un margen mayor, o sea, pueden ganar más"	Ya sí, o sea, saben que es un portafolio ganador.	"La categoría de galletas se divide en dos. Están lo que es las marcas Core y las marcas Value, las marcas más económicas"	Creo la galleta más vendida es este casino de menta, este se también cuáles son las más rentables, no las bañadas, pero eh. A ver de cara al cliente yo creo que nosotros colocamos bastante o sea, creo que creo que el cliente siempre en el caso de alicorp, pero en nuestras galletas prioriza tener un buen surtido. Te diría que las más vendidas en marcas son casino, tentación que para mí esas son las que principalmente se venden y Margarita sería para mí también dentro de las que más se venden el resto sí se venden, por ejemplo las glacitas, marquesitas. Este chocobum, el resto de las galletas también se venden. Ah bueno y todavía creo que también soda V se venden, el resto de galletas se vende, pero creo que no al mismo nivel. Lo que los clientes normalmente piden es tener surtido de todo el stock de todo el portafolio, porque finalmente cuando se hacen sobre todo ventas por volumen o incluso en bodegas, es importante tener un surtido correcto para que te den la prioridad de compra a ti y no al siguiente golpe que llega a ese punto de venta.	"Bueno, el producto y los sabores son únicos. Casino tiene sus sabores.	"Sus estilos siempre tienen salida por decir. Alicorp, pues tiene como se dice, caballitos de batalla qué es la margarita, la margarita tal el abastecimiento, falta mejorarlo. El mes pasado en el casino torre, que tampoco los formatos de los formatos grandes.	"Por ejemplo, ahorita viene el chico, me dijo Margarita, no hay porque creo que la empresa está dejando de producir esto para producir panetones o algo así, o sea, no hay stock de todos los productos en este momento"	"Sí, son de alta rotación, son productos nacionales, y todo esto se ve en bodegas, ventas cercanas, o sea, para consumir.		
	"Tenemos un portafolio diverso, grande y diverso que no todas las empresas lo tienen, nosotros tenemos un portafolio que nosotros llamamos core, que vendrían a ser los productos premium o los productos, digamos de un ticket quizás más alto y tenemos un portafolio también value que es un portafolio con un menor ticket. Digamos este de un volumen mayor	"También tratamos de impulsar diversos formatos en el punto de venta, con la variedad que tienen algunas marcas, por ejemplo casino, no tratamos de impulsar los formatos grandes que son los tacos, sino la variedad que comprenden varios de diversos sabores.		"Por eso mencionaba los productos que a veces son palanca y puede hacer que un plan de 50, si lo bajas a 40 porque no tienes ese producto que te daba 10 entonces si no tienes ese producto no te compra nada. No sé si me deje entender"		Tentación tiene sabores también igual chocobum y luego la Glacita. O sea, no veo ninguna galleta que tenga competencia a una casino o a una tentación son únicas ¿no?"	"Uy bueno, hay sabor que la gente exige. Claro, sí. Y también a veces el Producto entra por los ojos tienen presentación de empaque nuevo. La gente piensa que es nuevo. Tiene más rotación. Por decirlo terminando el mes pasado traté de botar todas mis galletas pero entra otro formato. Para los supermercados, pero parece que eso dice que la gente no quiere, quiere este mismo formato anterior. por eso que yo no pido el formato nuevo, yo pido los antiguos."		"Sí, es variado, pero más bien hay algunos productos que lo están discontinuando y también hay algunos productos que no. Pero los de alta rotación no están abasteciendo. No se está abasteciendo		
	. Yo creo que ese es un valor agregado que nosotros como compañía tenemos, digamos, productos desde el más premium hasta el más económico y lo tenemos en varias categorías y galletas. En este caso, impulso no es la excepción.			Esto, por un lado, quizá para tener más surtido, no, o sea, nuestros clientes iban a vender a bodegas y vendían licor, vendían mondezlez, vendían San Jorge. Entonces tener este repertorio de productos los hacía tener más valor.							Sí, porque son llamativos. Son llamativos, y ahora que los casinos han hecho un cambio de empaque. Están latentes, ¿no? Al entorno, como se dice. Claro. A la juventud, a los niños, de repente, ¿no? Un poco.
	Ahora ya hacemos doble clic en el portafolio, creo que también valoran que tenemos bastante, digamos variedad, tenemos varias familias dentro de cada familia, tenemos variedades dentro de variedades, tenemos. Empaques el formato grande y chico mini taco. "										

Tabla E2: Promoción

Indicador	Gerente	Jefa	JCC 1	JCC 2	JCC 3	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4	
Promoción	Hacemos actividades tanto de promoción como de rotación de productos que normalmente incentivan más al sell out que al sell in. También hay actividades que incentivan el sell in como ofertas de valor que son como mensuales o trimestrales, entonces el cliente se incentiva a hacer la compra.	Nosotros tenemos concursos a la fuerza de venta para poder incentivar todos los meses nuestros productos, luego tenemos programas de fidelización en el punto de venta que son como elementos que tenemos para impulsar nuestros productos. Las galletas son productos de impulso, entonces tienen que estar en la Zona Caliente en cada punto de venta. De ahí manejamos hojas vendedoras, también tenemos paneles de publicidad en diversos mercados, que nos permiten alcanzar esos esos volúmenes que deseamos, también tratamos de impulsar diversos formatos en el punto de venta, con la variedad que tienen algunas marcas, por ejemplo casino.	Si o valoran todo lo que tengo que ver con apoyo al sell out, o se dan cuenta que uno va a capacitar a sus vendedores que uno les da las herramientas para que el sell out se funcione, pero digamos que ahí creo que nos falta un poquito más de de push por ese lado porque no estamos muy activos en eso.	La marca no era muy importante para el cliente, más era el precio. Entonces era bastante batallar con eso. Creo que económicamente el País pasa por un momento complicado. Un sol, dos soles hacía la diferencia para que la competencia nos gane ahí el Market share.			Una oferta de valor bueno mensual, trimestral y ahora que usan la linealidad	Antes Alicorp nos daba buenos incentivos deben tener más interés en la venta de sus productos pero ahora ya no.	"Lo que yo veo son de no mayormente los chicos que me ayuden el apoyo nada más, los impulsores, los cajistas.	"Claro, porque te dan un precio factura y de ahí te dan los descuentos de acorde al volumen.
		Tratamos de impulsar los formatos grandes que son los tacos y la variedad que comprende diversos sabores.		A los clientes les encanta tener sus bodegas o sus tiendas ordenadas y siempre que va Alicorp hace una buena.			Han dejado de darme unos incentivos hace 2 años. Yo trabajé 1 año en alicorp, en diciembre llegaba un cierto puntaje. Tenía la vendedora, me decía: señora, esta es tu cuota 100000 compra 150 vas a tener tantos puntos este mes es 150, cómprame 160, tanto va a ser llegaba diciembre todos mis puntos llegaban y lo canjeaba.	"Rebate mensual y trimestral también.	"Claro rebates, es mensual. Mensuales y hay otras trimestrales que te dan un incentivo Y eso es por cumplimiento de plan. Por cumplimiento de plan mensual. Si cumples mensual, por ende llegas al trimestre. Porque te puedes caer un mes, pero al siguiente mes tienes que recuperarlo para que llegues al trimestre.	
	Nuestros ojos de Trade van a esas actividades sell out que son más actividades promocionales de bonificaciones, a veces con producto o a veces, puede ser como una comunicación virtual y está en el mismo precio, no esta técnica de producción También tenemos concursos que normalmente generamos a la fuerza de ventas o incentivos, por cierto, justamente para que ellos puedan alcanzar planes de ventas, de cobertura, entre otros.	Hay una parte bien importante del sueldo del vendedor, que es el concurso. Este con objetivos de cobertura y volumen."	"Creo que todavía no lo han sentido mucho o no se dan mucha cuenta. De repente, sí, sienten que digamos, está haciendo más capacitaciones a los vendedores, pero digamos, por el lado de visibilidad, nosotros como Alicorp le damos mucho, mucho foco a las distribuidoras exclusivas, ellos son los que manejan el PPY son los que manejan todo eso. Entonces no creo que sientan ahí por ese lado, mucho apoyo, porque de hecho nosotros no, no, no manejamos ese tipo de material de visibilidad con los distribuidores.	A mí me tocó llegar ya con stands implementados de nuestras marcas, ordenados y limpios.	"De hecho, este en base a eso también el cliente cobra un incentivo que son los rebates"		Están tratando de amarrar 2 meses con el concurso Entonces antes alicorp te daba un concurso de enero a diciembre en plan anual aquí, a la cual mientras más compras, tenía más opción a canjear.	Eso lo convertí en los dulces en dinero y alicorp me entregaba mi pasaje, mi estadía, mis gastos con ese incentivo uno tenía ganas de trabajar.	Los descuentos me ayudan bastante porque ya no tengo que esperar a fin de mes a que de repente no llegue la nota de crédito completa y tengo que ver si me llega directo. Ya sé que ese es el precio y ya lo puedo vender a un poco más no más.	"Pues, este, último estaban haciendo sorteos para poner las facturas, para poner las boletas en las redes, ¿no? Algo así. Eso puede ayudar también. Eso sí puede, eso ayuda. Eso sí puede ayudar. Y aparte también los canjes que se hacen. Siempre han hecho los canjes y a veces se han cortado. Entonces eso tendrían que retomar para poder incentivar más a los minimayoristas. Porque los minimayoristas son los que reciben los canjes, ¿no? Hay un tope siempre, ¿no?"
				Tenemos mercaderistas en los clientes que se ocupan que eso esté ordenado, que esté limpio, entonces da una mejor impresión como tienda que se vea ordenado con marcas.			De los puntos chicos que venían los podía canjear por un extractor, extinguidores, carretas, televisores, irte a comer. Pero todo eso lo quitaron más. Quiere que vendamos más.	"Han probado con canjes, pero cansan como que la gente, los clientes están apurados para hacer para que vengan, le tomen la foto. Sería descuentos en la factura"	O sea, se tiene que hacer, pero no tan deliberadamente, porque tiene que ser medido, ¿no? Sino que lo han sacado, ese es el problema.	
				Entonces eso me parece importante porque es algo que les gusta a los clientes.			Bueno, acá lo que nos ayuda es que ponen un chico, se llama mercaderistas ellos son los puntos de apoyo también.		En lo que es visibilidad sí ayuda bastante. Tiene que ver bastante visibilidad, portaprecios, rumitas, de repente de algún producto que no está rotando llama la atención. Claro. Siempre.	
				A veces me pedían más espacios, pero por presupuesto a veces no se podían dar. El merch que se daba siempre era bienvenidísimo por los clientes. Eh polos, gorras, lapiceros, lo que sea para ellos siempre era importante. Les encanta ponerse polo de nuestras marcas, entonces siempre son bien recibidos. Una acción que hicimos fue poner un sticker grandazo de casino en el techo de un cliente, súper imponente que el cliente estuvo súper feliz porque su tienda se veía.					Pero en ese ámbito, yo creo que no estoy yendo bien de la mano. Lo único, lo único es que ahorita no estamos apoyando con las exhibiciones. Con las exhibiciones. Con las góndolas. No están, nos están bajando el servicio. Por eso que también ya tenemos desalajados.	

Tabla E3: Precio

Indicador	Gerente	Jefa	JCC 1	JCC 2	JCC 3	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4	
Precio	Nosotros estamos en el medio viendo todas las estrategias de la marca, pero a la vez viendo las estrategias de los canales como tenemos que llegar al mercado, a los canales. Cuáles son los precios de las promociones, las dinámicas promocionales, actividades, herramientas, etc. cómo están los competidores, cuáles. Cuál es la inversión de precios que sé yo, de precios al público y finalmente hacemos todo un diseño, estrategias con el área de ventas entonces ventas tendría que ser nuestro principal stakeholder	"Establecer una ruta correcta de precios y evitar las brechas de precios entre canales fue como que el gran reto que tuvimos"	Más que todo para alinearnos a los precios de las distribuidoras exclusivas de Alicorp, o sea, nosotros como distribuidores debemos hacer que la estrategia, la compañía se respete ¿no? Y la estrategia, por ejemplo, es mantener un precio tal versus la distribución exclusiva, entonces, sobre todo velar que los precios O las acciones que tenga la estructura exclusiva se repliquen en la co distribuidora. Eso, digamos, es la mayor conversación que uno tiene con trade. Bueno, si es que se necesita también hacer un impulso por el sell out en algún tipo de actividad, no sé un concurso.	"El precio base es el mismo, los descuentos son los mismos a los clientes, el precio al cual le llega el producto es el mismo pero hay un tema de clientes top que maneja la empresa. Los clientes de mayor escala tienen mayores beneficios por ende mayor rebate y si se traslada a precios tienen mejores precios. Por otro lado hay ciertos descuentos tácticos a ciertos clientes que tienen mayor volumen pero eso cambia de mes a mes. Los precios son constantes de cara al cliente pero los descuentos si pueden variar."	"Estrategia de precios por oficina construyen el road to Market, y eso implica obviamente velar por el precio correcto en cada canal y que se generen brechas saludables digamos desde la salida del producto de Alicorp hasta el cliente final, no para que todos los canales lleguen al mismo precio, que es algo que en realidad también creo que revisamos a la par con el equipo de ventas"	"Los precios son como que están desfasados"	"Bueno, hace tiempo para mí Alicorp nos daba buenos descuentos, buenas promociones, pero ahora ya no. Ahora están teniendo gente joven que tiene otra manera de trabajar. No sé si ordenadamente O desordenada porque no se les puede entender, un día viene la factura con un precio, otro día viene con otro precio, no sé de quién dependerá		"Este año han subido los precios, casi cada dos meses han subido 5% cada dos meses es demasiado por eso es que ha bajado un poco la venta también.	
		"También para ver un tema de pricing, para ver si todos estamos ejecutando correctamente, cuál es la estrategia versus competidor clave para que ellos trasladan esto al cliente. Un ejemplo, nosotros estamos en paridad deberíamos estar en paridad con Creo, si ellos ven en el mercado que Creo está muy por debajo de nosotros, deberían alertarnos para que nosotros podamos ver qué es lo que tenemos que hacer."	"Los clientes saben bien ¿no? que tiene beneficios a favor de su rentabilidad, siempre y cuando se cumpla el plan de ventas entonces, la verdad, al menos por él. La magnitud de los clientes que yo tengo y el tipo de clientes siempre tratan de llegar a su 100% porque saben que van a recibir un dinero que va directamente a su bolsillo y a su rentabilidad, y se trata y siempre bueno, se llega siempre a los planes."	"Tenían un rebate mensual de 5% a partir de enero de julio, antes era un rebate de 6% y después un rebate trimestral de 1%" Entonces, ahí medio que atas a tu cliente a comprarte mes a mes es porque tienen precios más competitivos si llegan a su plan. Eso es bueno en cierta parte porque tienes cómo llegar a tu plan, argumentas bien a los clientes que te tienen que comprar, pero también hay veces que el cliente compra para la última semana y si ve que no va a llegar a su plan, prefiere comprar cero a comprar diez, ponte de un plan de 50. Entonces, es un arme doble filo que tiene que ser trabajada bien, cuidadosamente, para acertar el número al cual el cliente atraque y llegar a tu plan en conjunto"	"Yo creo que los demás clientes justamente piden precio porque hay una competencia un poco o hay un mercado un poco ****, por así decirlo, a veces con algunos clientes, sobre todo creo que los clientes del canal mayorista que definitivamente digamos, por los volúmenes que manejan, a veces suelen salir un poco más rápido del stock, entonces lo que hacen es empezar a sacrificar"	"Están muy caros comparando participación con otra galleta, ¿no?"	"Debe haber avisado por eso, yo ahorita me fui sorprendiendo de que los precios son otros, sacan una lista y eso que yo trato de comprar con los mejores descuentos de la empresa"		"Mmm, estaba acorde, pero ahora estos últimos hechos ha habido varias alzas, y como que también está impactando el importe. Está impactando y ha bajado un poco, sí, pero lo que nos está ayudando son los clientes de exportación Entonces ellos siguen con su tradición, como se dice, buscando productos urbanos, y ahí está, como se dice, el negocio. Ellos están ayudándonos a avanzar, porque si estuviéramos solo acá, está un poco alto el precio"	
		"El reto más difícil fue ordenar el mercado, o sea, teníamos un mercado mayorista donde llegaba por ejemplo un producto, nosotros hacemos la atención a estos clientes desde nuestros jefes de cuentas, claves directas de Alicorp. Es como si yo fuera un jefe de cuentas claves y mi cuenta es un cliente mayorista. Yo paso el pedido, yo le vendo y yo paso el pedido. Como cliente, como mi cliente mayorista, pero lo que sucedía es que estos clientes, cuando tú llegabas o llegaba yo a ofrecerle mis productos, había producto en el mercado con un precio mucho más barato que el mío aprox cinco o seis soles de la misma marca. Qué quería decir que en otros canales este precio estaba mucho más barato de lo que yo salía a ofrecer, a eso se le llama quema. Cuando revenden tu producto muy bajo. O sea tú puedes vender el producto como tú quieras, tú le pones un precio si quieres perder bien, si quieres ganar buenazo, pero lo que pasaba el año pasado se activó en la categoría una serie de promociones agresivas en el canal moderno".	"Creo que el ordenamiento en cuanto a que pasamos todas las promociones. Ha funcionado bastante bien. ¿Por qué? Porque a veces las promociones las teníamos al quinto o al sexto día entonces ya perdíamos seis días de venta. Pero ahorita ya que no.	"Al comienzo quizás si le pones un nuevo indicador, un nuevo precio lo puede tomar a mal, pero cuando se da cuenta por qué es ya se siente agradecido. No, no claro, sabes que al principio de año, el año pasado tuvimos este problema de de la quema y de los productos de bajo costo. Que entraban al mercado a quitarnos participación como canal tradicional y recién en agosto comenzamos a andar de nuevo.	"Hay un poco como que te contradice ya porque sube el precio y al final le sueltan descuento, eso es algo muy contradictorio en realidad"	"Mira a ver hace 12 años o hace 15 años los precios, o sea Alicorp eran estables donde tú ibas a cualquiera y la diferencia de precio era que 10 centavos, 20 centavos más ahora encuentrate 50	"Hay un poco como que te contradice ya porque sube el precio y al final le sueltan descuento, eso es algo muy contradictorio en realidad"	"Tenían una estabilidad en los precios, parece que se desanimaba al trabajar y le reclamamos esto y había demasiada quema. "	Que no vendan en desigualdad de precio, parece que el mercado moderno tiene más descuento que nosotros, Es lo que no debe suceder	

Tabla E4: Plaza

Indicador	Gerente	Jefa	JCC 1	JCC 2	JCC 3	JCC4	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4
Plaza	<p>"Ahora que estamos llegando al punto de venta con esa foto, el éxito que son elementos de visibilidad de carga de digamos este donde se resalten los productos de nuestra categoría de galletas y también cereales, lo que es el reto es mantenerlo, es decir que en un convertidor no saque nuestros productos o no tenga un programa más agresivo que el de nosotros y asegurar ese mantenimiento durante estos meses y durante el próximo año es un programa que busca estar, no sé en los próximos 5 años o 10 años, digamos en el punto de venta, así como debe ser visto"</p>	<p>"Tenemos diferentes canales por los cuales llegan nuestros productos al consumidor, ya sean minoristas, mayoristas, codistribuidores, toda la parte tradicional, y la parte del moderno, que son los supermercados, los conveniences, los store, los dark stores también. Entonces, por ahí es donde desarrollamos nuestra ruta. Y diseñamos la estrategia para que nuestros productos lleguen al punto de venta de una manera correcta versus el competidor clave"</p> <p>"El objetivo principal que nosotros tenemos como trade es que la colocación del producto sea realmente exitosa."</p>	No mencionó la variable durante la entrevista	<p>A ver, yo tenía cuatro mercados que eran el mercado de productores, que es el más grande del Perú, después el mercado de la Parada, que está en La Victoria, Jirón Ayacucho, que era parte del mercado central, que es una cuadra golosinera. Ahí estaba, digamos, el 60% de mis ventas y un cliente en Ciudad de Dios. De ahí el cliente recibía cajas de galletas, cajas de cajas de cajas, toneladas de galletas y él ya se la vendía más a los minoristas. Y recién el minorista le vende al consumidor final. Le puede vender el six o ya sea el paquete que cuesta, creo que un s/1.80. Pero nosotros vendíamos cajas, digamos 100 y ayer se encargaba de repartir esas 100 cajas, 5 por acá, 10 por acá, 20 por acá no tanto en Lima como en provincias. Entonces más que todo era más que un cliente que bueno, sí era un cliente, pero también actúa como un broker, no dentro de los mercados, para que nuestros productos se coloquen en los puntos de consumo para el cliente en sí, no, porque al mayorista no va una persona de a pie a comprarse su galletita o su chicle, ¿no? lba más a las bodegas que a la gente que tiene sus negocios.</p>	No mencionó la variable durante la entrevista	No mencionó la variable durante la entrevista	<p>"Nosotros estamos y tratando de desarrollar el jirón Ayacucho, somos en participación, nosotros nos conocen como mi persona, como muy trabajador que he sido informado"</p>	No mencionó la variable durante la entrevista	<p>"Antes yo vendía a provincia y el cliente el que me llevaba a provincia repartía como a sus 10 clientes, ahora mismo Alicorp va a provincia y ya reparte a los 10 clientes"</p>	No mencionó la variable durante la entrevista

ANEXO F: Matriz de análisis sobre los factores de fidelización

Tabla F1: Credibilidad de la Marca

Indicador	Gerente	Jefa	JCC 1	JCC 2	JCC 3	JCC4	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4
Credibilidad de la Marca	<p>"Valor agregado pucha es una buena pregunta. Yo creo que hay varios, o sea, lo primero es que tenemos un portafolio diverso, grande y diverso. Que no todos las empresas lo tienen, nosotros tenemos un portafolio que nosotros llamamos core. No es cierto que vendrían a ser los productos premium o los productos, digamos de un ticket quizás más alto y tenemos como un portafolio también value que es un portafolio, un menor ticket, un poquito más. Digamos este de un volumen mayor, ahí está todo jime este, pero nada. Yo creo que ese es un valor agregado que nosotros hemos como compañía el tener, digamos, toda esa. Productos desde el más premium hasta el más económico y lo tenemos en varias categorías y galletas. En este caso, impulso no es la excepción y eso es un un blog que tenemos. Ahora ya hacemos doble clic en el portafolio, creo que también valora las que tenemos bastante, digamos variedad, tenemos varias familias dentro de cada familia, tenemos variedades dentro de variedades, tenemos. Empaques el formato grande y chico mini taco. O sea, tenemos como que toda esa variedad dentro del portafolio que también no tienen todas las marcas, otro valor agregado en creo que tenemos. Justamente nuestra capacidad de innovar. ¿Por qué? Porque tenemos una planta que está acá en Perú, a diferencia de modeless que pucha es una empresa trasnacional u otras marcas que escucha que funcionan de esa forma, no, entonces nosotros sí tenemos una capacidad de innovación importante por tener, digamos, esa presencia, digamos, de planta dentro del país, así que este y eso también viene de la mano con una capacidad de respuesta rápida. Tenemos una capacidad respuesta rápida, digamos, ante alguna oportunidad, tema, problema que veamos o necesidad. Diría que en términos de bueno, otra otro valor agregado, este creería que es el nivel de inversión que nosotros manejamos. Tenemos un nivel inversión importante, justamente para poder desarrollar tanto la estrategia de marca como las estrategias de de los canales o Trade marketing. Así que este. Varias y podría seguir varias más, otra otra, otra importantísima. Creo que es este justamente nuestra capacidad de distribución. Que tenemos. Través de las dex, o sea, hoy por hoy podemos colocar un producto y tener 50002 coberturas con el con un lanzamiento, o sea, mañana más tarde lanzaremos una variedad en galletas y seguramente apuntaremos a tener esas. 40050, 1000 puntos de 20. Entonces se los da alta capacidad, hemos de distribuir nuestros productos, entre otras no, pero hablando netamente de galletas te diría que eso"</p>	<p>"Lo primero es que con nuestras galletas o con nuestros productos pueden tener un margen mayor, o sea, pueden ganar más. Con los clientes que estamos muy, muy, muy cerca o tenemos un muy buen nivel de servicio ante nuestros clientes, es decir los vendedores que son de al alicorp que salen a ofrecerte los productos en el mismo punto de venta mayorista, son muy buenos profesionales, entonces tenemos un servicio buenísimo. Este esos el segundo punto agregado y los programas que tenemos de fidelización también son como bastante completos que permiten este ayudarlos a potenciar negocio."</p>	<p>"Sí, sí, sí, tal cual este, o sea, los clientes saben bien ¿no? que tiene beneficios a favor de su rentabilidad, siempre y cuando se cumpla el plan de ventas entonces, la verdad, al menos por él. La magnitud de los clientes que yo tengo y el tipo de clientes siempre tratan de llegar a su 100% porque saben que van a recibir un dinero que va directamente a su bolsillo y a su rentabilidad, y se trata y siempre bueno, se llega siempre a los planes."</p>	<p>"De simple quizá de solucionar que el Alicorp, lo cual no es así, porque Alicorp es un monstruo y. Tantas etapas de procesos y tantas cosas. Que a veces es más complicado sacar cosas pequeñas adelante, entonces hay una satisfacción. Creo que lo importante es hacerles saber. Que se trabaja por ello. Pero los que si las cosas valen la pena, no eso yo intentaba siempre hacerlo. O sea, si se le debía del cliente intentar mostrar. Que se estaba trabajando por ellos para que no se sientan, no se sienten dejados de lado."</p>	<p>"Yo creo que finalmente, por más que trabaje con 50 proveedores, nosotros tenemos más surtido porque nosotros incursionamos en categorías de personal y homecare de foods, entonces, y De hecho, o sea, tenemos las marcas que son líderes en detergentes, son líderes, somos líderes en galletas, somos líderes, este empastas, entonces yo sé que el cliente tiene esa percepción de que nos tiene a nosotros."</p>	<p>"Por la posición, la marca posicionada como empresa en el Perú. Y tenemos un buen porcentaje de portafolio más grande, no, o sea a nivel, e tenemos una de las mejores posiciones en cuanto a marcas dentro del Perú."</p> <p>"Mm Alicorp es una empresa que también ya es super bien conocida y yo creería más bien que muchos, muchos empresarios que tienen sus negocios sí quieren formar parte, o sea quieren ser eh, que nosotros padronemos a estas empresas y es más me paran llamando hasta ahora muchos negocios, pero ya no los pueden padronar."</p>	<p>¿Por qué comercializa? Esto no genera rentabilidad, pues no y más que todo eso pues, con respecto a los beneficios tenemos los mercaderitas apoyo almacén ya entonces tenemos ese apoyo ¿no? . En general posición al mercado, sí. Y participación son conocidas las galletas</p>	<p>Como negociante uno lo ve eso pues señorita, lo que le conviene. Sí, sí, tienen buen posicionamiento</p>	<p>Los productos sí tienen un buen posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Algunos no lo conocen como Alicorp, como Victoria, pero siempre en la Casino de la Tentación, La Chom. Pues, imagínate si puede haber, este, similitudes, pero ellos siguen. Claro, claro. Las similitudes, ¿sabes? Impactan. Y la verdad es que es un poco, pero siempre la empresa tiene que tomar acciones para que pueda continuar.</p> <p>Mmm, como te dije, la tradición, pues, la tradición del, de nosotros, del peruano, la... ¿Cómo, cómo decir? No, un panetón no, no. No, su tradición va a continuar igualito como un casino va a continuar porque es un producto ya, qué sé yo, bien centrado ya en el mercado</p>

Tabla F2: Convicción Afectiva de la Marca

Indicador	Gerente	Jefa	JCC 1	JCC 2	JCC 3	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4
Convicción afectiva de la Marca	"¿Qué puede valorar más el cliente? O sea, yo creo que el tema de descuento es algo hasta cierto punto necesario, no este para que justamente ellos puedan rotar su mercadería y finalmente los clientes también son un negocio, no cada uno tiene su pequeño negocio, ellos van a valorar, digamos, las herramientas que les podamos dar para rotar, entonces para rotar su producto y finalmente para que tengan una ganancia, un margen, entonces yo creo que eso es valorado, pero digamos que es lo que normalmente se hace."	"yo creo que valoran que el proveedor, la persona o la empresa que les vende el producto esté cerca de ellos. ¿de qué manera? Incentivándolos en sus compras, dándoles detalles cada cierto tiempo, no por regalamos, si no es porque usted en verdad está considerado dentro de un grupo de clientes importantes para nosotros, que es mediante las ventas que usted haga, le vamos a regalar, no sé, pues un tomatodo le vamos a arreglar esto cada mes. Y, que también puedan ayudarlos con algunos premios que sea para su familia"	"como alicorp de repente no les no somos la empresa que les deja más margen, pero somos una empresa que les da nombre y les da y hace que puedan colocar productos. O sea, muy aparte de tener un portafolio ganador y que también ingresen productos de otras compañías que tal vez les pueden dejar más ganancia como margen, pero, o sea, es un como un caballito de batalla, me entiendes? Es como que OK, voy a ingresar con alicorp y ya luego si quieres presentas otra cosa muy aparte también que alicorp como compañía les dejamos una buenas ganancias al cliente, estoy segura que otros proveedores les dejan más, pero digamos tener alicorp en su portafolio no es cualquier cosa. No, no tenemos, no abrimos clientes, así como así. O sea, muchos clientes quieren trabajar con nosotros, pero tenemos tres o cuatro clientes y punto. No distribuidores me refiero a distribuidores minoristas, entonces es complicado, digamos, negociar con alicorp en lado de poder ser un cliente directo."	Creo que Alicorp sí cumple. Bien con lo que lo promete. Como toda empresa tiene cosas por mejorar. Los clientes también son muy especiales, a veces porque no, porque ven un enfoque bien limitado de una empresa mucho más chica y piensan que las cosas se pueden solucionar mucho más fácil. Y piensan que su negocio es igual de complicado perdón o sea igual de. De simple quizá de solucionar que el Alicorp, lo cual no es así, porque Alicorp es un monstruo y. Tantas etapas de procesos y tantas cosas. Que a veces es más complicado sacar cosas pequeñas adelante	"Pero siempre sientes como que o sea, siempre están descontentos, no, nunca hay eso en general con la compañía, no por sus políticas, por los procesos que tenemos, o sea, nunca están como que contentos con lo que tenemos te diría que con la categoría en general no, no se enfocan tanto en una categoría en sí, pero lo que sucede es que tenemos la mala suerte de que con ellos, a veces durante el mes, han habido algunos cambios de precios y ese cliente también tiene un perfil que te dice que si tú vas a comunicar una diferencia de precios tiene que ser a inicio de mes porque ellos no te cambian lista de precios durante el mes".	Sí muy bueno, bueno, muy bueno, Y hay oportunidad que mejorar y creo que se puede mejorar. Claro, mejoraríamos en general, todo bien en las ventas y en la Atención al Cliente. Bueno. No encuentro ningún motivo para no continuar trabajando, no, al contrario.	Bueno, como veo un poco descontento con el servicio un poco.	Podría mejorar, mayormente para cierre de más para llegar a la cuota también pueden venir los jefes así para conversar no, para saber los nuevos planes para el otro más presencia porque ahora solo me encuentro con el vendedor, nada más.	"Ah, ya. En ese caso, este... Ahorita sí está al menos, solamente nos están cambiando de vendedor casi mensual, mensual, bimensual. Y para poder lidiar, no sabemos cómo es. Es mucha rotación. Es mucho, es mucho. O sea, un año puede ser, ¿no? Este año había como cuatro o cinco vendedores que han cambiado demasiado
								Depende también cómo sería bueno de parte de la empresa que hay que nos prestan mayores beneficios de descuento.	

Tabla F3: Convicción Cognitiva de la Marca

Indicador	JCC 1	JCC 2	JCC 3	JCC4	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4
Convicción cognitiva de la Marca	<p>"Apenas ingresa algo nuevo, no, no te no se tiene duda de comprarlo, saben qué va a funcionar. Ajá, entonces no tenemos problemas por ahí. Y ya por el lado de satisfacción, si bien hay una motivación y saben que el producto puede performar bien. Al hacer esto, los clientes consideras que se sienten satisfechos."</p>	<p>"Sí, no, los clientes les encanta tener sus bodegas o sus tiendas ordenadas y siempre que ve Alicorp hace una buena, es una buena labor. A mí me tocó llegar ya con stands implementados de nuestras marcas ordenados limpios, este tenemos mercaderistas en los clientes que se ocupan que eso esté ordenado, que esté limpio, entonces da una mejor impresión. Como tienda que se vea ordenado con marcas conocidas como Alicorp. Entonces eso me parece, me parece importante que es algo que les gusta a los clientes. Tener, es más, a veces me pedían más espacios, pero por presupuestos a veces no se podían dar"</p>		<p>"Ellos desde su percepción, por lo que me han comentado, pueden pensar que es que hay muchas oportunidades, no muchas oportunidades de mejora. Ahora eh que mención de que deberían salir más a mercado, visitarlos a ellos, estar en con la fuerza de ventas, inclusive acompañar quizás como para entender un poco lo que pasa, no? Eso básicamente creo que por ahí viene."</p>	<p>Precisamente no, pero los productos son buenos, solos se recomiendan, bueno.</p>	<p>.Mire que además, a nosotros nos han quitado por cada venta de galletas , ya no tenemos canjes pero nos los han quitado , ahora no hay.</p>	<p>Como 50 50 mayormente la gente que me ha preguntado dice, ¿Qué otra galleta nueva tiene? Me dijo, qué productos nuevos y como te digo mayormente alicop no ha sacado ya hace tiempo productos nuevos. No le puedo recomendar.</p>	<p>"Sí, que la calidad tiene que mantenerse. Que si se, me imagino que por eso no lo suben de precio porque si tampoco, si no lo subieran en el precio van a tener que bajar la calidad."</p>
								<p>"Claro, obviamente siempre. Siempre recomienda. Y es lo que más se mueve."</p>

Tabla F4: Fortaleza de la Actitud de la Marca

Indicador	JCC 1	JCC 2	JCC 3	JCC4	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4
Fortaleza de la Actitud de la Marca	"Ya sí, o sea, saben que es un portafolio ganador. Saben cuáles son los márgenes que manejamos ya desde hace años, entonces digamos que saben también el respaldo que le da por parte que le damos por parte de marketing en cuanto a hacernos llegar, hacemos conocer al consumidor. Entonces, digamos que sí, sienten un apoyo por parte de la compañía de que oye, no solamente voy a vender el producto, sino también voy a hacer que la demanda se genere"	"De hecho, que sí. Hay una motivación de por medio alicorp, más o menos representa una venta de 30 a 40% de Del portafolio de los clientes. ¿Entonces, si ya lo pones en números? Alicorp representa, digamos. Que el estilo de vida de los clientes sea 30% mejor porque facturan de gracias a al trabajo de Alicorp, de colocar sus los productos en ellos facturan cantidades importantes de dinero que obviamente los hace vivir mejor. Poder dar trabajo y que este mercado en sí crezca, todos se benefician por el trabajo y por y por la inversión de otros, no? Entonces creo que sí hay un tema de motivación simple ahí"	"cree que tiene cierto poder, o sea, o siente que tiene cierto poder con nosotros porque trabaja con otras 50, o sea trabaja con 50 marcas en total. Entonces trabaja con Nestlé, con gloria, trabaja con varias empresas de consumo masivo como Molitalia y justamente eso es lo que siento que le ha dado, le ha hecho, le hace sentir el respaldo de que en verdad podría prescindir fácilmente de nosotros"	"yo creo que sí, porque hay empresarios que llevan con alicorp más de 20 años, entonces si es que se fuera Alicorp, o se desapareciera y todos sus productos créeme que seguro sí."	No siempre son los mismos pero podemos hacer que clientes no compren y que compren, si hemos hecho sí. Sí, claro, aunque yo creo que si vende casino no va a dejar de vender casino por vender otra galleta	Algunos son nuevos clientes, algunos son los mismos.	Son los mismos clientes los que compran galletas	"Los que siempre compran, siempre mantienen. Salvo que pueda haber un producto nuevo. Claro, lleva, pero dependiendo ya cómo lo venden, vamos a ver. En caso de los consumidores, ellos ya saben. Se llevan totalmente. Siempre están ahí. Si no están en tentación, están en una cajita. Si no están en una cajita, están en una margarita, que es un producto ya centrado, centrado."

Tabla F5: Compromiso de Marca

Indicador	Gerente	Jefa	JCC 1	JCC 2	JCC4	Distribuidor 1	Distribuidor 2	Distribuidor 3	Distribuidor 4
Compromiso de Marca	<p>"los clientes también valoran mucho cuando lo haces participe de alguna manera de los planes comerciales, es decir, montarle al cliente a estas alturas del año. ¿Oye, cuál es cuál es el lanzamiento del próximo año cuáles son los planes del próximo año? ¿No como que tengan esa visibilidad de alguna manera? No, eso pasa mucho con con, por ejemplo, los supermercados, no en los supermercados normalmente se les hace esas presentaciones donde ya ellos van viendo por el plan del año de la categoría, no así que este eso también es valorado, hacerlo participes y lo último y no menos importante es escuchar a los clientes creo que es algo un poco más cualitativo pero, pero lo valoran, o sea, cuando los cuando el cliente siente que. ¿Lo has escuchado? ¿Y que has accionado? Este respecto a lo que te ha dicho pucha te lo agradece en persona, entonces este, eso creo que lo más valorado lo recomiendo bastante."</p>	<p>"escucharlos y ver las necesidades para poder impulsar su negocio, que es lo que más a ellos les importa, es lo más importante. Programas como los que tenemos internamente que permiten a impulsar ese negocio son los elementos de visibilidad. Que lo que hacen es impulsar el producto, estar en zonas correctamente ubicadas y a veces también esto es tomado como un incentivo, porque finalmente el vendedor se compara, el cliente se compra diversas cosas para poner sus productos, pero valoran mucho que tú como compañía le des esas cosas para colocar los productos que ayuden"</p>	<p>"Sí o valoran todo lo que tengo que ver con apoyo al sell out, apoyan todo lo que tenga que ver con el apoyo del sell out o se dan cuenta que uno va a capacitar a sus vendedores que uno les da las herramientas para que el sell out se funcione, pero digamos que ahí creo que nos falta un poquito más de de push por ese lado porque no estamos muy activos en eso."</p>	<p>"sé que alicorp pase bastantes eventos con los clientes para que se sientan parte de la compañía este. Hay puntos que se pueden acumular, que se se se canjearon por viaje en su momento. Sé que ahorita no se estuvieron dando, pero creo que van a volver entonces. Digamos monetariamente hay una motivación y hay una relación de sentimiento también de que yo necesito de ti tanto como tú necesitas de mí."</p>	<p>"Entonces sí te digo que hay muchas empresas que quisieran que sean atendidos directamente por nosotros para que sean unos codis, así que creo que ese es el indicador que me daría a mí que sí o sea, la gente sabe de la de la magnitud de la empresa y por eso se mantiene con nosotros y está contento fuera de los defectos que podamos tener"</p>	<p>Acompañamiento, todo bien con el agente comercial. Más que todo, se podía mejorar de repente. O sea adentro mismo por decir que sean más accesibles o más rápido. Bueno, sí, yo creo que sí, ajá, pero que acá el de. Comerciales escucha todo y él desde que lo traslada a todo bueno.</p>	<p>Mira todas las áreas, todo está desordenado. No tenemos información pulida. Ahora ha tenido un poco de alta los precios, no nos han informado.</p>	<p>Como digo, despacho está bien marketing, o sea, el apoyo también está bien. Bien la publicidad. Como te digo, no es necesario que tenga que bombardear acá en la tienda. Claro que ya está en el en internet, en la televisión en Netflix.</p>	<p>"Ah, ya para rotar, hay que mantener pues el servicio, la visibilidad. Ajá, eso. Y hacer algunos cambios, porque ya imagínate, me da eso. Es exhibidor y hace años ya. Ah, yo qué. Entonces ahí tienen que innovar. Renovación. Renovar, renovar, renovación, innovar. Para que pueda resaltar. Claro. Y bueno, finalmente... Todos los cambios a veces siempre es bueno. Sí, es cierto."</p>
			<p>Sí, de hecho es que también es el compromiso del vendedor ¿no?, o sea OK, te estamos dando este POP, digamos, te estamos dando este apoyo, una mercadería lista para que lo coloquen tu ruta a tus clientes, entonces el cliente, el vendedor sabe, el vendedor de la de la distribuidora, siente el apoyo de la compañía y dice OK, tengo que hacer el número que sí puede impactar</p>						<p>"Siempre escucha, pero de todas maneras, buscan presupuesto. Siempre es un poquito... Claro. No, no, desiste, pero no. Hasta que... Claro. Vamos a ayudar."</p>