

Curso: MBA 2018

**Diseño de un área de Trade Marketing – caso L’oreal División de
Cosmética Activa**

Alumno: Francisco Schiariti

Tutora: Liliana Moya

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Marzo de 2020

Resumen

Trade Marketing es una subdisciplina de Marketing que aún no ha logrado encontrar su formato óptimo de organización. Sea más enfocado en asistir a ventas o en alinearse con marketing, no ha podido superar las tensiones propias de ser el punto medio entre la estrategia y visión a largo plazo de marketing y la inmediatez y rapidez necesaria para la ejecución con el equipo de ventas. Las organizaciones se han configurado de distintas maneras generando cambios, tanto por exigencias del mercado y del contexto económico, político y/o social, como por las mayores expectativas de cumplimiento de resultados en tiempo y en forma.

Mediante una metodología empírico-descriptiva, que incluye entrevistas en profundidad a informantes clave, se estudia el caso del área de Trade Marketing en la División de Cosmética Activa de L'oreal, como caso paradigmático de la necesidad de esta evolución. Asimismo, se describen en el trabajo los casos de otras organizaciones de Trade Marketing que tienen diseños de estructura diferentes para evaluar el impacto en su desempeño.

Como resultado del trabajo se concluye que el diseño organizacional tiene un impacto directo en el desempeño de los equipos de Trade Marketing, por lo que basados en los aprendizajes de los casos se brindan algunos aportes que permitan pensar un formato de gestión más eficiente.

Palabras clave

Trade Marketing, estrategia, diseño organizacional, gestión y desempeño.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi esposa Paloma Zeiguer. Sin su apoyo incondicional este trabajo no hubiera sido posible.

En cuanto a la realización del trabajo, agradezco a Liliana Moya por su guía y por compartir su conocimiento en la gestión del cambio en las organizaciones que fue fundamental para la realización de este trabajo. Gracias a los equipos de Kimberly Clark y L'oreal Argentina por su disposición y ayuda para la obtención de información relevante para el análisis de los casos.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 7 |
| Parte I - Cuerpo teórico | 9 |
| Capítulo I: Desarrollo del diseño organizacional en contextos de mayor certidumbre ..9 | |
| I.I: Diseño organizacional: mecanismos coordinadores..... | 10 |
| I.II: Diseño organizacional: partes básicas. | 10 |
| I.III: Estructura burocrática: características..... | 11 |
| I.IV: Estructura burocrática: fallas. | 12 |
| I.V: La organización como organismo vivo. | 13 |
| I.VI: El desarrollo de estructuras colaborativas o matriciales..... | 14 |
| I.VI.I: El desarrollo de estructuras colaborativas o matriciales: características..... | 15 |
| I.VI.II: El desarrollo de estructuras colaborativas o matriciales: fallas | 15 |
| Capítulo II: Cambios en el diseño organizacional en contextos más inciertos..... | 16 |
| II.I El diseño holográfico: la organización como cerebro | 16 |
| II.I.I: El diseño holográfico: principios | 17 |
| II.I.II: El diseño holográfico y la gobernabilidad..... | 19 |
| II.I.III: El diseño holográfico: desafíos del nuevo management | 20 |
| II.II: La Holocracia | 21 |
| II.II.I: La Holocracia: concepto de gobierno | 22 |
| II.II.II: La Holocracia: roles | 23 |
| II.II.III: La Holocracia: implicancias..... | 24 |
| Capítulo III: Gestión en diseños organizacionales más flexibles | 25 |
| III.I: Project Management: concepto y aplicación como metodología y ejecución de la visión holográfica/holocrática | 25 |
| III.I.I: Project Management: componentes y fases..... | 26 |
| III.I.II: Project Management: implicancias | 28 |
| III.II: Metodologías Ágiles: foco en flexibilidad e innovación | 28 |
| III.II.I: Metodologías Ágiles: Scrum | 28 |
| III.II.II: Metodologías Ágiles: desafíos de su implementación | 30 |
| Parte 2 – Cuerpo Empírico | 31 |
| Capítulo IV: Metodología de investigación..... | 31 |
| IV.I: Acerca de L'oreal Argentina | 32 |
| IV.I.I: Divisiones comerciales de L'oreal Argentina..... | 32 |
| IV.I.II: Valores y principios de L'oreal Argentina | 34 |
| IV.II: Acerca de la División de Cosmética Activa (DCA) de L'oreal..... | 34 |
| IV.II.I: Visión de la División de Cosmética Activa (DCA) de L'oreal | 35 |
| IV.II.II: Estructura organizacional de la División de Cosmética Activa (DCA) de L'oreal | 35 |
| IV.II.III: “Business Units”: formato de trabajo en redes de L'oreal DCA | 38 |
| IV.III: Diagnóstico de la organización de L'oreal DCA: fallas de ejecución, comunicación, y administración de la estructura actual del equipo | 38 |
| IV.III.I: Problemas de estructura organizacional y procesos de L'oreal DCA | 38 |
| IV.III.I.a: Estructura enfocada a producto y no al consumidor | 38 |
| IV.III.I.b: Falta de recursos humanos y mejora de su calidad | 39 |
| IV.III.I.c: Comunicación ineficiente entre áreas e integración de funciones..... | 39 |

| | |
|---|----|
| Capítulo V: Trade Marketing en L'oreal DCA: historia y desarrollo de la estructura actual..... | 40 |
| V.I: Trade Marketing en L'oreal DCA: roles de los departamentos que lo componen en 2017 | 41 |
| V.II: Trade Marketing en L'oreal DCA: cambios en la estructura en 2018 | 42 |
| V.III: Trade Marketing en L'oreal DCA: cambios en la estructura en 2018 | 43 |
| V.IV: Estructura en proceso de cambio continuo: problemas detectados y acciones realizadas | 45 |
| Capítulo VI - Trade Marketing: ejemplos de estructuras actuales y sus problemáticas | 49 |
| VI.I: L'oreal División Gran Público: estructura alineada al equipo comercial..... | 50 |
| VI.II: Kimberly Clark: estructura segmentada a marketing y a ventas | 51 |
| VI.III: Análisis comparativo del caso L'oreal DCA vs los casos de L'oreal Gran Público y Kimberly Clark | 53 |
| VI.III.I: Análisis comparativo sobre la dimensión externa de las actividades de Trade Marketing | 55 |
| VI.III.II: Análisis comparativo sobre la dimensión interna de las actividades de Trade Marketing | 62 |
| VI.III.III: Análisis comparativo del caso L'oreal DCA vs los casos de L'oreal Gran Público y Kimberly Clark | 66 |
| Parte 3 - Conclusiones | 67 |
| Propuesta de estructura de Trade Marketing para L'oreal DCA y de formato de gestión denominado "Business Development Network" | 69 |
| Bibliografía | 75 |

Índice de Cuadros y Gráficos

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo de funciones de gobierno (Etkin, 2005)..... | 20 |
| Figura 2 - Concepto de gobierno (Robertson, 2015)..... | 22 |
| Figura 3 - Estructura de círculos concéntricos de las organizaciones (Robertson, 2015) | 23 |
| Figura 4 - Ejemplo de roles dentro de círculos concéntricos (Robertson, 2015) | 24 |
| Figura 5 - Pasos de Project Management (Project Management Institute, 2019) | 27 |
| Figura 6 - Comparación Modelo de gestión tradicional versus Metodologías Ágiles (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005) | 30 |
| Figura 7 - Participación de mercado de las marcas del mercado de Cosmética Activa (IMS Dermocosmética; Enero 2019) | 34 |
| Figura 8 - Estructura organizacional L'oreal DCA 2020 (Fuente Propia)..... | 37 |
| Figura 9 - Estructura de Trade Marketing DCA en 2017 y 2018 (Fuente Propia)..... | 43 |
| Figura 10 - Ejes de colaboración e intensidad de relación laboral del Equipo de Trade Marketing (Fuente propia) | 48 |
| Figura 11 - Mapa de relaciones equipo de Trade Marketing y equipos cercanos en estructura y relaciones laborales (Fuente Propia) | 49 |
| Figura 12 - Estructura Trade Marketing Kimberly Clark | 52 |
| Figura 13 - Análisis comparativo de las áreas de Trade Marketing de L'oreal DCA, L'oreal Gran Público, y Kimberly Clark (Elaboración propia en base a Schmutzler, 2015.)..... | 55 |
| Figura 14 - Propuesta Estructura de Trade Marketing DCA (Fuente Propia)..... | 72 |
| Figura 15 - Nuevo Mapa de Relaciones L'oreal DCA (Fuente propia) | 72 |

Introducción

Se observa que en la actualidad la gestión del área de Trade Marketing en las empresas responde a un paradigma de gestión basado en un modelo tradicional de burocracia mecánica, el cual fue desarrollado en un contexto de bajo nivel de incertidumbre y procesos simples de gestión (Mintzberg, 1991). Los desafíos de la gestión actual en un contexto impredecible, por la rapidez de los avances tecnológicos, sociales, culturales y políticos, demandan un diseño de organización flexible que pueda responder rápidamente a los cambios del contexto.

Trade Marketing es una sub disciplina de Marketing que se ha desarrollado de manera independiente en las grandes multinacionales de consumo masivo en los últimos 20 años. Su punto de partida ha sido el “Category Management” o análisis de categoría, cuyo rol principal es eficientizar la exhibición de los productos de una categoría basado en el comportamiento de compra, con el objetivo de maximizar la rentabilidad tanto del retailer como del fabricante.

En los últimos 10 años ha ganado mayor preponderancia, conformándose en algunos casos como una estructura independiente de marketing y del equipo comercial. En este sentido, ha adquirido la responsabilidad de la ejecución de algunos elementos de las “4Ps” de Marketing:

- Pricing: definir la estrategia de precios según el canal de comercialización
- Portfolio: definir junto con marketing el mix de producto adecuado para cada canal
- Promoción: establecer con el equipo comercial las dinámicas promocionales para cada canal/retailer.
- Plaza: definir la estrategia de distribución y asegurar la correcta ejecución de la estrategia de pricing-portfolio-promoción en los puntos de venta de los retailers.

Para hacer frente a este conjunto de responsabilidades, los equipos de Trade Marketing se han organizado de diferentes formas, en general dependiendo de si el poder de la toma de decisiones estratégicas de la compañía está en el equipo de marketing o en el equipo comercial; si el equipo de marketing es el más fuerte, tendrá una división basada en marcas o categorías, mientras que si tiene mayor fuerza el equipo comercial, estará dividido en equipos de canales.

Sin embargo, el desafío de esta nueva configuración es que en ningún caso logra integrarse de manera óptima en todo el proceso de venta y comercialización de productos y/o servicios. Al mismo tiempo, este tipo de configuración no responde a compañías que no tienen diversidad de categorías o de canales.

Por lo tanto, surgen de esta problemática las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Por qué las áreas de Trade marketing siguen una estructura conservadora?
- ¿Por qué es importante repensar su estructura? ¿Qué impacto tiene esto en la gestión?
- ¿Qué estructura sería la más adecuada para el equipo de Trade Marketing?

El propósito de este trabajo es el de poder acuñar aportes para el desarrollo de una nueva configuración de los equipos de Trade Marketing basada en los formatos de gestión de equipos en redes y de Holocracia u Holocráticos (Robertson, 2015), en los cuales dejen de ser relevantes las estructuras de ventas, marketing o trade marketing y el principal objetivo sea detectar las necesidades del consumidor/comprador objetivo y poder ejecutar de la forma más efectiva posible. De esta forma se deberían conformar equipos asignados a proyectos específicos similar a la metodología de trabajo de Project Management (Project Management Institute, 2019), con un coordinador o líder

de equipo que simplemente facilita recursos y sea el nexo con otros equipos que trabajen de manera relacionada al proyecto en cuestión.

Por ello, en la Parte I del trabajo se analiza el debate teórico alrededor del diseño organizacional, sus componentes, estructuras y formatos de trabajo. Luego en la Parte II, se introduce el caso en cuestión del equipo de Trade Marketing de la División de Dermocosmética de L'oreal. Se describe en detalle la estructura de la organización, las metodologías de trabajo y la interrelación dentro del área y con otras áreas que trabajan con ella de manera cotidiana, para luego poder analizar las problemáticas de comunicación, ejecución y gestión del equipo, brindando algunos aportes que permitan pensar un formato de gestión más eficiente. Para ello, se traen también a colación otros casos de estructuras de Trade Marketing a modo comparativo que se suman al desarrollo de este trabajo descriptivo y empírico, que incluye relevamiento de información y entrevistas en profundidad a informantes clave, de las diferentes áreas de Trade Marketing estudiadas.

Parte I - Cuerpo teórico

Capítulo I: Desarrollo del diseño organizacional en contextos de mayor certidumbre

La problemática de cómo organizar de manera más eficiente a las organizaciones ha sido foco de debate desde hace más de dos siglos y hoy cobra más vigencia que nunca. El propósito de esta sección del trabajo es mostrar la evolución de dicho debate y evidenciar la necesidad clara de un cambio en la forma de mirar las organizaciones.

La teoría de diseño organizacional de Mintzberg, uno de los principales referentes en la materia, describe dos aspectos centrales a tener en cuenta: los mecanismos coordinadores y las partes básicas de la organización (Mintzberg, 1991).

I.I: Diseño organizacional: mecanismos coordinadores.

Los mecanismos coordinadores básicos son cinco (Mintzberg, 1991): ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos, producciones de trabajo y destreza de los trabajadores. El ajuste mutuo es la relación informal que existe entre dos o más miembros de una organización que interactúan cotidianamente para desempeñar sus funciones. La supervisión directa es necesaria para dar instrucciones sobre las tareas a realizar y para su control. La estandarización de procesos, producciones, y/o destrezas son necesarios en la medida que la organización aumenta de tamaño y ya no es posible organizar el trabajo a través del ajuste mutuo o la supervisión directa.

I.II: Diseño organizacional: partes básicas.

Mintzberg también habla de las cinco partes básicas de una organización: la cumbre estratégica, la línea media, la tecnoestructura, el staff de apoyo, y el núcleo operativo (Mintzberg, 1991). La importancia de cada una varía en función del tamaño y tipo de organización. La cumbre estratégica está compuesta por los directivos de la compañía y su rol es ser el actor que supervisa a toda la organización, el contacto con el mundo exterior y definir la estrategia de la organización, es decir de qué manera la organización va a poder cumplir con su misión. La línea media cumple el rol de trasladar las decisiones de la cumbre estratégica hacia el núcleo operativo y supervisar su trabajo. El staff de apoyo es el área destinada a brindar servicios a la línea media y al núcleo operativo en aquellas funciones que no son las centrales de la organización. La tecnoestructura es el área que brinda servicio principalmente a la cumbre estratégica brindando información y asesoramiento para la toma de decisiones.

Ahora bien, lo interesante del análisis de Mintzberg es que los cinco mecanismos coordinadores básicos en las cinco partes básicas de la organización se combinan entre sí y se superponen, haciendo que lo que en la

estructura formal puede tal vez ser una pirámide perfecta y ordenada, en realidad se trata de un organismo vivo, en el cual las relaciones informales, de poder e influencia están presentes en todas las direcciones (vertical, horizontal, y diagonal) y son necesarias para que la organización pueda funcionar como tal. En este sentido, cada una de las cinco partes de la organización va a tener como objetivo tener mayor influencia en la toma de decisiones. A continuación veremos cómo estas partes entran en interacción en el marco de la estructura organizacional y cuáles son sus consecuencias.

I.III: Estructura burocrática: características.

Se expusieron los mecanismos coordinadores y las partes que conforman una organización, ahora analizaremos cómo cobran vida en el diseño organizacional más extendido desde comienzos del siglo XX en las grandes empresas y organismos que es la llamada Burocracia Mecánica (Mintzberg, 1991).

En su estado puro fue utilizado por el Estado y por empresas durante buena parte del siglo XX y hoy subsiste con algunas variantes. El propósito último de esta organización es la mayor estandarización posible de las funciones del núcleo operativo con el fin de lograr la máxima eficiencia, a través de reglas muy claras, comunicación y procedimientos muy formalizados, y el poder decisión centralizado en la cumbre estratégica. El propósito de la línea media en este caso es contener los posibles conflictos que surjan en el núcleo operativo, incorporar las normas dictadas por la tecnoestructura, e informar a la cumbre estratégica sobre la operación. La supervisión directa es muy alta, hay varios niveles de estructura en equipos pequeños para poder ejercer un control próximo a cada grupo de trabajo. Los únicos que tienen una visión global de la organización son los miembros de la cumbre estratégica, donde reside casi todo el poder formal e informal, por lo que la comunicación en la organización es principalmente de arriba hacia abajo. El núcleo operativo simplemente ejecuta las directrices recibidas.

I.IV: Estructura burocrática: fallas.

Este tipo de organización tiene varias consecuencias negativas (Mintzberg, 1991): falta de foco en los clientes porque toda la organización está enfocada en cumplir con las normas, altos niveles de alienamiento de los trabajadores por realizar una tarea repetitiva sobre la que no tienen ningún poder de decisión, incapacidad de adaptarse a un contexto cambiante por depender de comunicación de arriba hacia abajo y de normas formales para su funcionamiento, lo que le impiden gestionar de manera autónoma a las distintas áreas. Al mismo tiempo, no existen mecanismos de coordinación ni colaboración entre áreas, primando la competencia entre ellas en la pugna de recursos y ascensos en la estructura burocrática.

Este tipo de organización, que a simple vista se observa que no tiene la estructura y el funcionamiento necesario para gestionar en la actualidad, sigue siendo la matriz básica de muchas empresas, y en muchos casos si bien en lo formal se han hecho muchos cambios para flexibilizarla y descentralizar la toma de decisiones, los modelos mentales de las personas que forman parte de las organizaciones todavía hoy siguen funcionando como las burocracias mecánicas. Por ejemplo, en el caso de L'oreal, como se verá en el cuerpo empírico, se trata de una forma de organización divisional (Mintzberg, 1991), en la cual la empresa está dividida en varias divisiones con funciones replicadas en cada una de ellas, con un muy bajo nivel de interacción entre ellas pero un muy alto nivel de cohesión interno, en el que el gerente de la división tiene la responsabilidad de establecer métricas estandarizables de gestión equiparables a las otras divisiones y con el establecimiento de normas de desempeño claramente definidas, por lo que la forma divisional se sostiene a partir de un formato de burocracia mecánica.

El problema general de la organización burocrática es que impone estructuras fragmentarias de pensamiento sobre sus empleados, llevándolos a que no piensen por ellos mismos (Mintzberg, 1991). Objetivos organizacionales, estructuras y jerarquías crean modelos claramente definidos de atención y

responsabilidad dispersando el interés de lo que la organización está haciendo. Donde la jerarquía y las divisiones horizontales dentro de la organización son particularmente poderosas, la información y el conocimiento raramente circulan de una forma libre, de modo que esos diferentes sectores de la organización a menudo operan sobre bases de diferentes aspectos de la situación total y pueden perseguir objetivos de subgrupos casi como fines en ellos mismos, ignorando o desinteresándose de la forma de fijarse en el aspecto total. En un sistema que premia el éxito y castiga el error, se incita a los empleados a ocultar los fallos del sistema para protegerse a sí mismos y evitar colocarse en una posición desfavorable. Encuentran modos de desviar la atención y también encubrirse con atractivas formas de impresionar a la dirección, haciendo que las situaciones parezcan mejores de lo que realmente son. En suma, hay con frecuencia una tentación de decir a los jefes exactamente lo que se piensa que ellos quieren oír.

Directivos y empleados también tienen una tendencia a querer "dejar las cosas tranquilas". Esto frecuentemente los lleva a crear interpretaciones demasiado simplificadas de las situaciones que están tratando (Mintzberg, 1991). Tienen a estar interesados en problemas sólo si hay soluciones a mano. Los asuntos complejos, que son difíciles de dirigir, se dejan de lado o se les quita importancia y mientras ganan tiempo para encontrar soluciones de escape o con esperanza de que el problema desaparezca. Los portadores de malas noticias pocas veces son bienvenidos y a menudo son rechazados. Es por este motivo que este tipo de estructura no convive correctamente con un contexto de alto nivel de incertidumbre y resulta necesario repensarlo.

I.V: La organización como organismo vivo.

Hasta ahora analizamos las estructuras organizativas asumiendo un contexto con bajo nivel de incertidumbre. Como el objetivo de este trabajo es ver contextos cambiantes, el concepto de organismo vivo trae a colación la importancia del mismo. Así como Mintzberg advierte que existe una estructura

formal y un sistema de relacionamiento informal que lo atraviesa y que conecta de manera diferente a las diferentes partes de una organización (Mintzberg, 1991), Morgan (Morgan, 1990) trajo al debate una perspectiva ecológica que recalca que la colaboración hace una importante contribución a cómo comprender y gestionar el mundo de la organización. A diferencia de lo que sucede en el sistema burocrático mecánico, en esta visión de la organización como un organismo vivo, se considera a las organizaciones como sistemas abiertos y procesos progresivos más que una simple colección de partes. El organismo está en constante relación con su entorno, por lo que implica una visión abierta y flexible de la organización. Las dimensiones de la organización (estrategia, estructura, tecnología, dirección) son vistos como subsistemas con necesidades vitales que deben satisfacerse de una forma mutuamente aceptable, de otro modo la salud del sistema entero sufre (Morgan, 1990).

Las implicancias de esta metáfora que sugiere Morgan es fundamental ya que pone en cuestionamiento el paradigma racionalista de las organizaciones en el que mientras haya un orden normado y puestos de trabajo con procedimientos y tareas absolutamente establecidas, la organización va a poder cumplir con su misión. Un organismo vivo, siguiendo la teoría evolutiva, necesita adaptarse a su entorno para sobrevivir; las estructuras burocráticas mecánicas no están preparadas para el cambio. El contexto actual, en el cual las expectativas de los diferentes actores sociales, económicos, y políticos cambian constantemente, donde las transformaciones tecnológicas requieren de cambios constantes en los procesos productivos y en la provisión de servicios, implica que no se puede continuar con estructuras que no se adaptan al contexto ni tienen la capacidad de respuesta para atender a las nuevas necesidades del mercado.

I.VI: El desarrollo de estructuras colaborativas o matriciales

Los primeros ensayos de nuevos diseños organizacionales en los que se percibe que las organizaciones comienzan a darse cuenta de la metáfora del organismo es en la configuración de equipos de trabajo matriciales (Mintzberg,

1991): los mismos son muy comunes en las áreas de operaciones como “circuitos de calidad” o de innovación, con el fin de revisar procesos y mejorarlos.

I.VI.I: El desarrollo de estructuras colaborativas o matriciales: características

La organización de matriz ofrece un medio de romper las barreras entre especialistas y permitiendo a los miembros de diferentes especialidades funcionales fundir sus habilidades para atacar en común el problema. Las organizaciones pueden establecer equipos de proyectos para cumplir con el proyecto y la producción de productos específicos, abordar corporativamente un problema o tratar con productos ad hoc. Mientras algunas organizaciones pueden establecer pocos equipos, otras pueden estar dominadas por la actividad de éstos.

La organización de matriz incrementa típicamente la adaptabilidad de las organizaciones tratando con su entorno, aumentan la coordinación entre especialidades funcionales y hacen un buen uso de los recursos humanos (Mintzberg, 1991). Su empleo difumina la influencia del control, permitiendo al personal de los niveles medios y bajos de la organización hacer contribuciones que de otro modo serían denegadas. La fusión de la experiencia funcional con la orientación al producto ayuda a crear una sana competencia por los recursos internos entre áreas de productos mientras preservan el foco en la orientación al producto en relación con el entorno externo.

I.VI.II: El desarrollo de estructuras colaborativas o matriciales: fallas

La construcción de estructuras matriciales en organizaciones donde aún persiste el estilo burocrático provoca que surjan conflictos entre los departamentos y los equipos de proyecto matriciales en cuanto a la fidelidad y responsabilidades (Mintzberg, 1991). Cada miembro del equipo no es visto como tal sino como representante del departamento funcional del que proviene y son responsables de sus acciones ante los jefes de dicho departamento de quienes puede

dependen su carrera profesional. La dualidad de fidelidad y responsabilidad erosiona la efectividad de los equipos. En desarrollos más completos de la organización de matriz esta tensión de la responsabilidad dual se resuelve generalmente en favor de un mayor relieve de los objetivos del equipo.

Capítulo II: Cambios en el diseño organizacional en contextos más inciertos

Por lo descrito anteriormente se evidencia entonces la insuficiencia del sistema de organización matricial a través de equipos por proyecto sino se realiza un cambio estructural y en el modelo mental de la organización. A continuación se describe el desarrollo del diseño organizacional en contextos de mayor incertidumbre.

II.1 El diseño holográfico: la organización como cerebro

Morgan trae entonces otra metáfora, que es la de la organización como cerebro. El mismo posee un carácter holográfico, que se refleja claramente en los modelos de conexiones de las neuronas a través de las cuales cada una de ellas se relaciona con otros cientos de miles, permitiendo un sistema de funcionamiento general y a la vez especializado. Diferentes regiones del cerebro parecen especializarse en diferentes actividades, pero el control y ejecución del comportamiento especializado todavía no está localizado. Así, mientras podemos distinguir entre las funciones realizadas por el control (el capitán o maestro planificador que controla las actividades no rutinarias y quizá también la memoria), el cerebelo (el ordenador o piloto automático que controla las actividades rutinarias) y en medio el cerebro (el centro de la sensación, los sentidos y las emociones), todos son interdependientes y capaces de actuar en nombre de cada uno de los otros cuando es necesario (Morgan, 1990).

II.I.I: El diseño holográfico: principios

El diseño holográfico descansa en 4 principios interrelacionados: aprendiendo a aprender, redundancia de funciones, variedad requerida, y especificación mínima requerida (Morgan, 1990). Cualquier sistema con una habilidad para autoorganizarse debe de tener algún elemento de redundancia: una forma de capacidad excedente que use y diseñe apropiadamente, creando espacio para maniobrar. Sin tal redundancia, un sistema no tiene capacidad real para pensar y preguntarse cómo está trabajando y, por lo tanto, modificar el modo de funcionamiento de forma constructiva. En otras palabras, no tiene capacidad inteligente en el sentido de ajustar las acciones, teniendo en cuenta los cambios que toma. Se requiere entonces de una redundancia de funciones. En vez de ser añadidos a un sistema los repuestos, se añaden funciones extras a cada una de las partes operativas de forma que cada parte es capaz de engranar en una serie de funciones en vez de desarrollar simplemente una actividad especializada. Un ejemplo de este principio de diseño se encuentra en organizaciones que emplean grupos autónomos de trabajo, donde los miembros adquieren cualificaciones múltiples de forma que son capaces de desarrollar cada uno el trabajo de los otros y sustituirse entre ellos según las necesidades. En cualquier momento, cada miembro posee cualidades redundantes en el sentido que no han sido utilizadas para una tarea. Sin embargo, este diseño organizacional posee flexibilidad y una capacidad de reorganización dentro de todas y cada una de las partes del sistema. Los sistemas basados en funciones redundantes son holográficos cuando para el funcionamiento del "todo" está el "todo" construido dentro de las partes redundantes. Esto crea una relación completamente nueva entre parte y todo. En una base diseñada sobre partes redundantes, es decir, en una planta de producción en serie donde operarios, supervisores, expertos y controladores de calidad tienen un trabajo específico a realizar, el todo es la suma de las partes prediseñadas. En el contexto de diseño holográfico, todos los elementos de una organización expresarían dimensiones

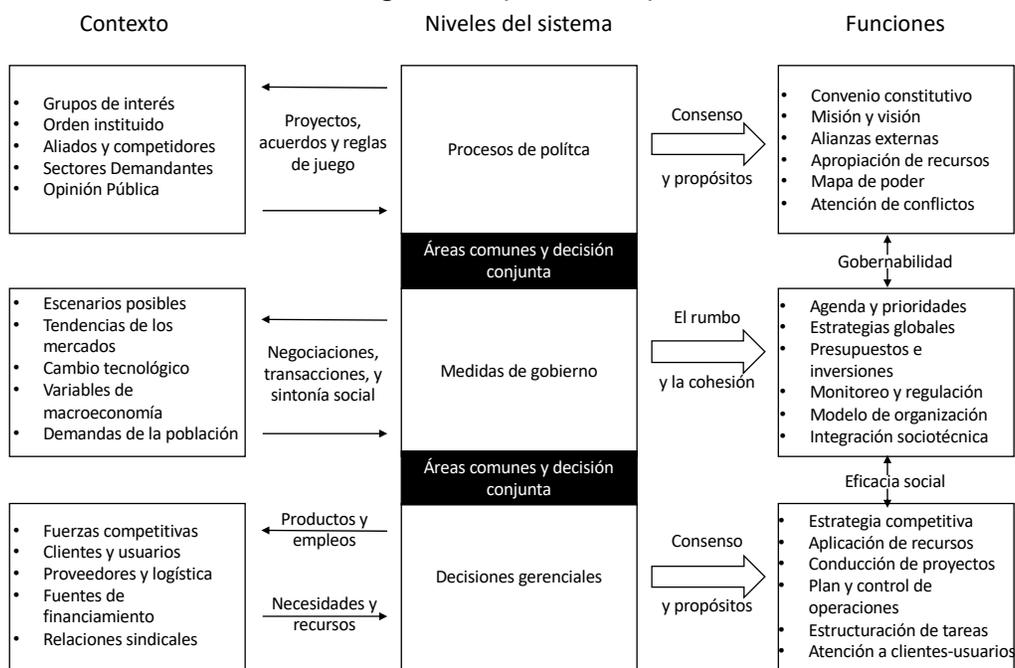
críticas del entorno con el cual deben tratar de forma que puedan autoorganizarse para hacer frente a las demandas posibles (Morgan, 1990).

Para que esta capacidad pueda realizarse y asumir una dirección coherente, sin embargo, dos principios organizativos posteriores tienen que guardarse en mente también: el principio de especificación mínima crítica y el de aprender a aprender (Morgan, 1990). El principio de especificación mínima crítica sugiere que los directivos y analistas organizacionales adoptarán primeramente un papel fácil u orquestado creando las "condiciones permisivas" que permitan a un sistema encontrar su propia forma. Esto tiene conexiones cercanas con la idea de la acción dirigida por los objetivos, discutida anteriormente. Una de las ventajas del principio de funciones redundantes es que crea una gran flexibilidad interna. Cuanto más intente uno especificar o pre diseñar que ocurrirá más erosiona esta flexibilidad. El principio de la especificación mínima crítica intenta preservar la flexibilidad sugiriendo que, en general, se especificará solamente lo absolutamente necesario para que una actividad particular ocurra. La idea básica es crear una situación donde lo que demanda el momento proporcione la dirección a seguir mejor que algo predeterminado; lo que ayuda a mantener una organización flexible y diversificada, capaz de desarrollar estructuras suficientes y apropiadas para resolver los problemas que puedan surgir. Sin embargo, el peligro potencial de tal flexibilidad es la de llegar a una situación caótica. Esto es por lo que el principio de aprender a aprender debe desarrollarse. Para que un sistema holográfico adquiera una integración y coherencia en la resolución de las demandas variables, debe dotársele de una capacidad de aprendizaje. En un grupo autónomo de trabajo, por ejemplo, los miembros deben valorar tanto las actividades y productos en curso como estar abiertos a los tipos de aprendizaje que les presentan la demanda y el reto para cambiar el diseño de las actividades y productos; dado que no están todas las reglas predeterminadas suficientes para guiar el comportamiento, la dirección y la coherencia deben venir directamente de los propios miembros del grupo cuando las circunstancias del cambio se presenten (Morgan, 1990).

II.I.II: El diseño holográfico y la gobernabilidad

El diseño holográfico de la organización se hace imprescindible en el contexto de gestión actual, cambiante e incierto, que al mismo trae nuevas oportunidades producto de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Las organizaciones de la actualidad deben ser flexibles y con rápida capacidad de acción, por eso la autonomía de gestión es fundamental para responder con la velocidad necesaria. En este sentido, tomando como referencia el modelo de funciones de gobierno de Etkin (Figura 1), vemos que en organizaciones donde sea necesario el desarrollo de un diseño holográfico, los equipos deben poder ser capaces de gestionar de manera autónoma sus recursos, revisar su visión y misión, establecer su agenda de prioridades, desarrollar su sistema de control, y por supuesto ejecutar y monitorear sus proyectos. En cada uno de los aspectos de función de gobierno existe un correlato con el contexto externo que debe ser tenido en cuenta: los grupos de interés con los que se relacionan (clientes, proveedores, el público general), la evolución y tendencia futura de los mercados, y la competencia (Etkin, 2005). Este implica un desafío importante para el nuevo management que tenga que diseñar y llevar adelante este formato de organización.

Figura 1 - Modelo de funciones de gobierno (Etkin, 2005)



II.I.III: El diseño holográfico: desafíos del nuevo management

Por lo visto hasta ahora se puede apreciar que el diseño holográfico significa un cambio en el modelo mental de la organización, en el cual se abandona el antiguo paradigma de burocracia mecánica normativa y se traslada hacia un modelo de autogestión, que implica que la organización en su conjunto debe estar atenta a su contexto y tener capacidad crítica para poder realizar los cambios que sean necesarios para afrontar nuevos desafíos. Los cambios, internos o externos, son vistos ahora como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento, de la cual la organización puede verse beneficiada, a diferencia del modelo anterior en el cual el cambio era visto como una amenaza al status quo y a la gestión eficiente. La eficiencia en la gestión de los equipos no es ahora la capacidad de optimizar tiempos y recursos, sino de lograr la cohesión interna y confianza externa en la organización para que logre cumplir con su visión y misión. Es decir, la gestión de equipos se convierte en la noción de gobierno, en la cual se busca consensos entre los grupos de interés, más que la imposición de normas y directivas. Esta visión coincide con la de Hamel (Hamel, 2009), que

suma dentro de lo que él llama los nuevos desafíos de la gestión a la importancia de sumar la diversidad y el desacuerdo como objeto de discusión para lograr nutrirse de diferentes opiniones que enriquezcan y mejoren la toma de decisiones, en el cual el rumbo de la organización sea establecido de forma compartida, brindando autonomía para la gestión para construir un entorno en el que se cultive la innovación y la creatividad, a partir de una visión integral de la organización.

II.II: La Holocracia

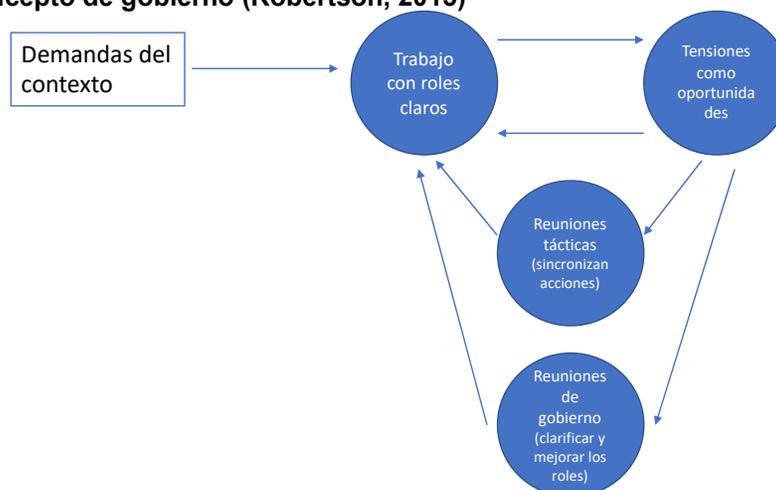
El debate académico hasta aquí presentado pone entonces de manifiesto la necesidad de pensar un formato de autogobierno de los equipos que permita hacer frente al contexto cambiante y desafiante de la actualidad, donde las tecnologías de la información imponen la necesidad de una velocidad de gestión proactiva para llevar adelante cualquier empresa. Esto fue advertido por Brian Robertson, que desarrolló el concepto y forma de gestión llamado Holocracia (Robertson, 2015). El formato burocrático en el cual se basan aún hoy la mayoría de las organizaciones impide el surgimiento de la pasión y la creatividad en las personas, lo cual hoy en día es fundamental para que las empresas se puedan adaptar a los rápidos cambios del contexto. Por tal motivo, su propuesta es empoderar a todos los miembros de la organización para que puedan tomar sus propias decisiones acerca de su gestión, en contraposición con el modelo burocrático tradicional que buscaba escindir lo máximo posible la decisión de la ejecución. Desaparece la estructura jerárquica, ya que la misma no es necesaria, y es reemplazada por un proceso de gestión que es descrito detalladamente en una Constitución. De esta forma desaparece la relación de supervisión directa que describe Mintzberg (Mintzberg, 1991), en la cual según Robertson se producen tensiones que implican que el jefe siente la responsabilidad de resolver los problemas de todos sus empleados y estos últimos se sienten indefensos y víctimas al no tener poder de decisión. Se trata de cambiar el modelo de gestión de uno que se asemeja a la relación de un

padre con su hijo al de una relación entre adultos con el poder de dirigirse a sí mismos. Los empleados ya no tienen que esperar la aprobación de un superior para actuar, lo cual brinda mayor flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de respuesta la gestión. Es decir, se asemeja al modelo holográfico en el sentido de que se busca mayor autonomía a cada persona dentro de la organización, pero la principal diferencia es que más allá de ser un formato de comunicación y de definición de posiciones, también es un concepto de gobierno, que describiremos a continuación.

II.II.I: La Holocracia: concepto de gobierno

El concepto de gobierno de Robertson (Figura 2) se compone de un ciclo de ajuste continuo en el que los desafíos y puntos a trabajar son desarrollados en roles claros de cada persona, que realizan reuniones periódicas con sus pares para alinear, clarificar, y adaptar según las circunstancias lo requieran los procesos de trabajos y sus roles. Mientras que en el concepto de Etkin (Etkin, 2005) el foco está puesto en la capacidad que tenga la organización a adaptarse y lidiar con los desafíos internos y externos, en el caso de Robertson (Robertson, 2015), se trata de cómo organizar el trabajo, las responsabilidades y expectativas de sus miembros. Ambos conceptos se complementan.

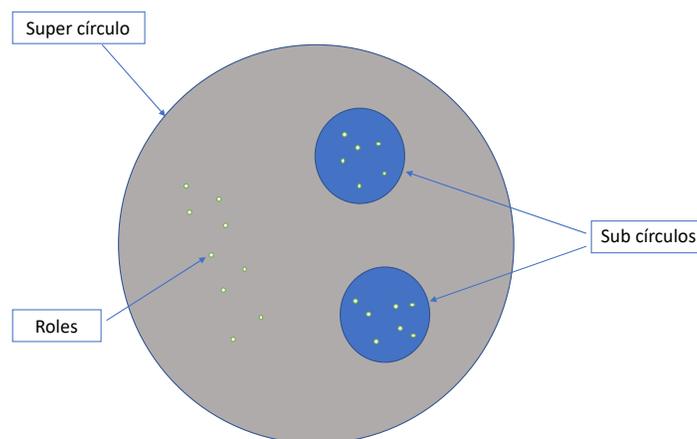
Figura 2 - Concepto de gobierno (Robertson, 2015)



II.II.II: La Holocracia: roles

Lo interesante de la propuesta de Robertson es que los conceptos de puestos de trabajo y estructuras jerárquicas dejan de existir. En reemplazo de los puestos de trabajo existen diferentes roles a cumplir en la organización, los cuales pueden modificarse fácilmente según lo que consideren sus miembros que mejor se adecúe para cumplir con la misión de la organización. Inclusive una persona puede tener múltiples roles en simultáneo e ir rotando de manera continua según los proyectos que vaya eligiendo realizar. Cada rol debe contar con los siguientes elementos: propósito, dominio, y responsabilidades (Robertson, 2015). El propósito es su razón de ser; el dominio es sobre lo que tiene control y las responsabilidades son las actividades que tiene que realizar. Estos tres elementos deben ser muy específicos y claros, y pueden variar en el tiempo según sea necesario. En reemplazo de las jerarquías lo que existen son círculos interconectados y concéntricos, siendo el círculo más grande el conjunto total de la organización (Figura 3).

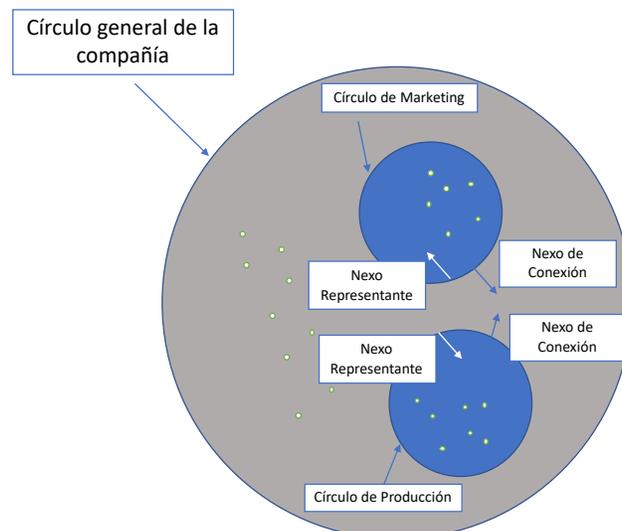
Figura 3 - Estructura de círculos concéntricos de las organizaciones (Robertson, 2015)



Dentro de cada círculo se definen los roles y se organizan las funciones de cada uno y su coordinación mutua. La conexión entre los diferentes círculos se da con tres roles específicos, llamados “nexo líder”, “nexo representante”, “nexo de conexión” (Robertson, 2015). El “nexo líder” es el contacto con el exterior, trae al círculo la estrategia y el propósito de la organización, para que todos los círculos

estén alineados, asigna recursos a cada rol y se ocupa de clarificar las funciones de cada uno si fuera necesario, estableciendo métricas de desempeño. Es decir, el “nexo líder” no es un jefe tradicional que le dice a sus empleados qué hacer, sino que solamente establece las reglas de juego; cada rol es autónomo y responsable de sus funciones. El “nexo representante” es elegido por los miembros del círculo para hablar por ellos hacia los círculos más amplios, cumpliendo el rol de líder asignado del equipo. El “nexo de conexión” sirve para manejar las tensiones entre dos círculos, resolver conflictos y facilitar la comunicación. Cada uno de estos roles pueden ser asumidos por cualquier miembro del círculo y cambiar de persona según lo definan sus miembros. Ver un ejemplo de cada uno de los roles de nexos en la Figura 4.

Figura 4 - Ejemplo de roles dentro de círculos concéntricos (Robertson, 2015)



II.II.III: La Holocracia: implicancias

La propuesta de Robertson de Holocracia se basa en el reemplazo de una estructura jerárquica y puestos de trabajo estáticos asignados a personas específicas por la conformación de roles y círculos de trabajo definidos por escrito en una constitución, que pueden ir rotando entre los miembros de la organización. Cada rol tiene métricas puntuales que debe cumplir y es

responsable por el cumplimiento de sus tareas. Las claves del éxito del modelo son: roles y métricas por escrito, transparencia, y confianza, las cuales se logran gracias a la libertad que tienen los miembros de la organización de participar en la toma de decisiones y tener autonomía en sus funciones.

La Holocracia responde a la demanda de lo que la mayoría de los académicos y profesionales ya han advertido. De acuerdo a David Snowden, las organizaciones de hoy viven en un contexto de complejidad constante, donde prima la emergencia y la necesidad de tomar decisiones rápidamente y en el acto (Snowden & Mary, 2007). Esto significa que el tipo de liderazgo tradicional de supervisión directa ya no es viable, los líderes tendrán que hacerse a un lado y trabajar en un formato de prueba-error, permitiendo que sus equipos tomen la iniciativa. La forma en la que puede llevarse a la práctica es a través de la definición clara y del seguimiento de los proyectos, que veremos en el capítulo siguiente.

Capítulo III: Gestión en diseños organizacionales más flexibles

En este capítulo se describen diseños de gestión que permiten llevar a la práctica los diseños organizacionales de la visión holográfica y holocrática: Project Management y metodologías ágiles de gestión.

III.I: Project Management: concepto y aplicación como metodología y ejecución de la visión holográfica/holocrática

El project management permite que organizaciones más estructuradas se vuelvan más flexibles. Es una forma de transición, una metodología dentro de una estructura definida que brinda herramientas para aproximarse a la visión de la Holocracia. Además de la definición de roles, responsabilidades, e indicadores basados en objetivos cuantificables y claros, es importante establecer un proceso de gestión claro que permita cumplir con los objetivos deseados a través de una ejecución correcta y un relacionamiento eficaz entre los distintos roles y grupos de trabajo.

En este sentido, las tareas deben ser estructuradas en formato de proyectos, siguiendo un ciclo continuo con los siguientes pasos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo/control, finalización (Project Management Institute, 2019). Según el Project Management Institute (PMI), un proyecto es entendido como una actividad que tiene como fin el desarrollo de un producto, servicio, o resultado específico. Por tal motivo, cada proyecto debe estar acompañado de metas claras y medibles que estén alineadas con la misión general de la organización.

Al mismo tiempo, y tomando como referencia el modelo de metodologías ágiles de desarrollo de softwares, los cambios en el proceso y en las tareas son bienvenidos con el fin de poder cumplir de manera más eficiente con el objetivo planteado, siempre teniendo en foco al cliente final del producto, servicio, o gestión realizado. Se busca lograr la simplicidad en la gestión para ser más flexibles y rápidos en la ejecución, manteniendo interacciones frecuentes entre los integrantes del proyecto para garantizar un alineamiento y seguimiento adecuado de las tareas de cada uno.

III.I.I: Project Management: componentes y fases

De acuerdo al PMBook, todo el ciclo de un proyecto debe contemplar: el trabajo a realizar, los entregables esperados, los participantes, y cómo controlar y aprobar cada fase del proyecto (Project Management Institute, 2019). A continuación, revisaremos las 5 fases que debería cubrir un proyecto, como resumen por favor referirse a la Figura 5:

1. Inicio: Definir si el proyecto es realizable y si se debe llevar a cabo. Evaluar si se requiere de una fase piloto. Si se decide avanzar, se debe definir en esta instancia el propósito, los requerimientos del proyecto, y los actores involucrados.
2. Planificación:
 - a. Establecer objetivos. Tradicionalmente se hablaba de objetivos S.M.A.R.T: que sean específicos (“specific”), medibles,

- alcanzables, realistas, y con tiempos claros. Actualmente se busca que los objetivos sean C.L.E.A.R.: colaborativos, limitados (en alcance y tiempos), emocionales (que motiven a los integrantes), apreciables (dividir los objetivos en fases para ir logrando metas de corto plazo que motiven al equipo), modificables (“refinable”, que sean flexibles para ser modificados en el tiempo).
- b. Definir costos y recursos disponibles.
 - c. Armar un cronograma realista de trabajo.
 - d. Establecer indicadores de desempeño claros y medibles.
3. Ejecución: se lleva adelante el proyecto. Para ello se deben asignar las tareas y recursos a las personas involucradas, dar seguimiento a los indicadores de desempeño, reuniones de estatus, actualizar el cronograma y realizar ajustes a los objetivos si fuera necesario.
 4. Monitoreo: se establecen KPIs claros de seguimiento en términos de cumplimiento de tiempos, presupuesto, y objetivo final del proyecto
 5. Cierre del proyecto: Reunión de cierre para ver los resultados logrados, aprendizajes positivos y oportunidades de mejora encontradas.

Figura 5 - Pasos de Project Management (Project Management Institute, 2019)



III.I.II: Project Management: implicancias

Con la inclusión de la metodología de trabajo de gestión de proyectos o project management es posible llevar a la práctica un sistema de gestión más descentralizado sin necesidad de supervisión directa ni estructuras rígidas de equipos, pues cada uno tiene una tarea asignada con indicadores claros a seguir. El proceso al cual los integrantes del proyecto adscriben se convierte en el sistema de control y al mismo tiempo se le brinda la libertad suficiente para que puedan innovar dentro del proceso para mejorarlo o adaptarse a nuevas necesidades del contexto o del cliente/usuario final del proyecto realizado. En verdad, es la forma de concretar un formato de organización como la Holocracia o inspirado en la misma.

III.II: Metodologías Ágiles: foco en flexibilidad e innovación

Si bien el Project Management ofrece una herramienta útil para ordenar y estructurar procesos de trabajo, la industria del software se vio en la necesidad de ir un paso más allá hacia principios del siglo XXI y pensar metodologías que permitan una mayor flexibilidad e innovación en el desarrollo de un proyecto de manera tal de cumplir con las expectativas de los clientes. De esta manera se construyó el Manifiesto Ágil el cual consiste de 4 valores y 12 principios (Herrera Uribe & Valencia Ayala, 2007), que explicitan que el foco principal es la atención al cliente, por encima de los procesos, aceptando la introducción de cambios entendidos como una oportunidad o ventaja competitiva y no un obstáculo. La comunicación fluida entre los diferentes actores del proceso es fundamental, y al mismo tiempo poniendo foco en lograr los objetivos propuestos de manera simple y rápida.

III.II.I: Metodologías Ágiles: Scrum

Una de las metodologías ágiles más conocidas es la llamada Scrum, en la que se trabaja en un formato de iteraciones mediante una constante prueba y error del producto a realizar hasta tanto el cliente esté satisfecho. El producto o

servicio ya no se considera como el punto de llegada sino como parte de un proceso vivo, en el cual siempre hay oportunidad de mejora. Para llevar a cabo este proceso hay distintos perfiles en el equipo de trabajo (IEBS, 2020):

- Product Owner: define los objetivos y se asegura que el equipo trabaje del modo adecuado para lograrlos.
- Scrum Master: guía y ayuda al equipo para asegurarse que no tenga problemas para lograr los objetivos.
- Scrum Team: el equipo que desarrolla el producto; es una estructura totalmente horizontal y autogestionada.
- Stakeholders: no forman parte del scrum team pero deben ser tenidos en cuenta a la hora del desarrollo de los objetivos.

En suma, la metodología Scrum aborda directamente la cuestión de cómo optimizar la performance de una estructura organizacional, tanto desde su gobernabilidad definiendo roles claros, valores, y principios, como desde la forma en que se deben llevar adelante las tareas en esa estructura definiendo un ordenamiento claro para la comunicación del equipo para el cumplimiento de sus objetivos.

III.II.II: Metodologías Ágiles: desafíos de su implementación

La implementación de las metodologías ágiles significan un desafío importante que impacta en la estructura de los equipos e inclusive en la cultura de la organización (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005). Los roles individuales dejan de tener relevancia en el equipo y prima la acción colectiva, al punto tal que los roles pueden ser intercambiados entre los integrantes. Dado que lo más importante es cumplir con las expectativas del cliente, el producto acepta diferentes iteraciones de prueba y error, lo cual significa un cambio significativo en las herramientas de trabajo que deben disponibilizarse para habilitar un formato de comunicación informal y fluido que permita realizar cambios en el proceso de trabajo de manera instantánea.

También para los líderes de equipos o proyectos significa un cambio de paradigma importante, ya que deben dejar de enfocarse en el control y gestión de los equipos y resultados para tomar un rol de líder y facilitador (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005). Al igual que en la Holocracia, las metodologías ágiles dependen de un alto nivel de autonomía y cooperación para funcionar eficientemente. La confianza y valoración entre los miembros del equipo es fundamental. A modo de síntesis se expresa en la Figura 6 las diferencias entre el modelo tradicional de gestión y las metodologías ágiles.

Dado el contexto dinámico y cambiante de los mercados y la evolución del comportamiento de compra del consumidor, resulta imprescindible que el área de Trade Marketing pueda optar por un diseño organizacional que salga del modelo burocrático tradicional incorporando elementos de los diseños holocráticos y de Project Management, el cual le permita estar más preparado para la toma de decisiones y el accionar rápido y en tiempo real que requiere el contexto corporativo actual.

Figura 6 - Comparación Modelo de gestión tradicional versus Metodologías Ágiles (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005)

| | Modelo Tradicional | Metologías Ágiles |
|--|--|--|
| Fundamentos | Los proyectos son totalmente especificables, predecibles, y pueden ser construidos a través de una planificación meticulosa. | Productos de alta calidad y adaptables, puede ser desarrollados por equipos pequeños mediante el principio de mejora continua y testeado basado en el cambio y la retroalimentación. |
| Control | Centrado en los procesos | Centrado en la gente |
| Estilo de gestión | Control y Comando | Liderazgo y colaboración |
| Gestión del conocimiento | Explícito | Tácito |
| Asignación de roles | Individual: favorece la especialización | Equipos autogestionados: favorece el intercambio de roles |
| Comunicación | Formal | Informal |
| Rol del cliente | Importante | Crítico |
| Ciclo del proyecto | Guiada por tareas o actividades | Guiada por características del producto |
| Modelo de desarrollo | Ciclo de vida (cascada, espiral, u otro) | Modelo de entrega evolutiva |
| Estructura organizacional deseada | Mecanizada, burocrática | Orgánica (flexible y participativa, favorece la acción y la cooperación) |
| Tecnología | Sin restricción | Favorece la tecnología enfocada en objetivos |

Parte 2 – Cuerpo Empírico

Capítulo IV: Metodología de investigación

El objetivo de esta sección es presentar el caso del área de Trade Marketing dentro de la División de Dermocosmética de L'oreal. Como puede verse en el análisis, L'oreal, como muchas empresas en la actualidad, está en un proceso de transición entre el modelo de gestión propio de la burocracia mecánica hacia formatos más descentralizados y flexibles de gestión que brindan mayor autonomía a sus equipos. Sin embargo, aún resulta muy difícil romper con los modelos mentales propios de la burocracia mecánica para tomar las reformas de diseño organizacional suficientes para brindar realmente libertad de autonomía a los equipos y que puedan al mismo tiempo gestionar de manera eficaz.

Para abordar esta problemática, la metodología de investigación para este trabajo implica una combinación de observación empírica y entrevistas semiestructuradas a los empleados de L'oreal de la división de Dermocosmética, incluyendo al Director Comercial, a Gerentes de Marketing y Ventas, y miembros del equipo de Trade Marketing. Al mismo tiempo se entrevistaron a miembros de la Dirección de Trade Marketing de Gran Público y a miembros de la estructura de Trade Marketing de la empresa Kimberly Clark para comprender el funcionamiento de sus organizaciones y comparar formatos y estructuras de trabajo. Esta información fue luego cruzada con el modelo desarrollado por Schmutzler (Schmutzler, 2015), quien realizó una investigación exhaustiva de las diferentes estructuras de Trade Marketing, Category Management y Shopper Marketing existentes en el mercado y reunió sus características comunes para describir el conjunto de actividades que deberían realizarse, tanto hacia adentro de la organización como hacia afuera. Con este marco como referencia se analiza de manera comparada de las organizaciones para construir indicadores de performance en cada área clave de gestión.

IV.I: Acerca de L'oreal Argentina

Los productos L'oréal están presentes desde la década del '40 y en 1963 el Grupo decide instalar su filial en Argentina, con la clara misión de desarrollar el mercado de la belleza y la cosmética. Desde aquel entonces, L'Oréal se convierte en la gran impulsora del mercado de la belleza y la cosmética en Argentina a través de productos innovadores, afianzada en su visión de que la belleza sea accesible a todas las mujeres y hombres del mundo (L'oreal Argentina, 2019).

“Del maquillaje a la coloración, del tratamiento del cabello al tratamiento de la piel sin olvidar las fragancias, las marcas de L'Oréal ofrecen productos innovadores y seguros que exaltan la belleza individual, refuerzan la autoestima y rejuvenecen desde el interior. La visión de la compañía es que no existe un único modelo de belleza, sino una diversidad que abarca infinitas bellezas, según la época, la cultura, la historia y la personalidad” (L'oreal Argentina, 2019). A través de sus 17 marcas presentes en Argentina, L'Oréal ofrece una diversidad de soluciones para que cada mujer y hombre encuentre la más adaptada a sus necesidades y aspiraciones.

Algunos datos relevantes:

- Presente en Argentina desde 1963.
- 17 marcas internacionales.
- Más de 500 empleados.
- N° 1 en el mercado de belleza en el país.
- N° 1 en Salones de Belleza, Dermo-cosmética y Productos de Lujo.

IV.I.I: Divisiones comerciales de L'oreal Argentina

L'Oréal está organizada en divisiones comerciales. Cada una opera sobre un circuito específico, en estrecha colaboración con los distribuidores en sus

diferentes mercados: peluquerías, farmacias, perfumerías, supermercados, y mayoristas (L'oreal Argentina, 2019).

La División Productos Profesionales es la que acompaña a los peluqueros en su desarrollo profesional y comercial con productos y servicios. Con innovaciones revolucionarias y una formación en el uso de productos de primer nivel, asegura a través de sus marcas, que todos los días cada vez más personas puedan beneficiarse de los más altos estándares de calidad y servicio de parte de los profesionales en los salones de peluquería del mundo entero. En Argentina está presente con sus marcas L'Oréal Professionnel, Kérastase y Matrix.

La División Productos Gran Público del Grupo L'Oréal ofrece a los consumidores argentinos la más amplia accesibilidad a la innovación y la tecnología en productos de belleza, a través de marcas internacionales como L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline y Vogue. En un mercado hipercompetitivo y con propuestas accesibles, innovadoras y de excelente relación calidad precio, las marcas de Consumo Masivo han logrado consolidar año tras año una sólida posición.

L'Oréal Luxe propone un conjunto único de marcas internacionales prestigiosas, con un patrimonio exclusivo y que son sinónimo de modernidad. Las marcas de L'Oréal Luxe ofrecen, en el mercado de distribución selectiva, productos de maquillaje, tratamiento de la piel y fragancias que se apoyan en la calidad de sus fórmulas y la excelencia del servicio.. Presente en Argentina con sus marcas: Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint-Laurent, Kiehl's, Biotherm, Ralph Lauren, Cacharel. Victor & Rolf.

La División Cosmética Activa comercializa las marcas Vichy y La Roche-Posay. Los productos se comercializan exclusivamente en farmacias, donde la experta dermoconsejera recomienda el tratamiento ideal para cada necesidad y diferentes tipos de piel. Reconocidas de inmediato por los dermatólogos más prestigiosos, ofrecen fórmulas desarrolladas para las necesidades de las pieles que, sin dejar de ser sanas, requieren una atención dermatológica especial. La belleza y la salud se combinan a la perfección en la División Cosmética Activa.

IV.I.II: Valores y principios de L'oreal Argentina

La pasión, la innovación, el espíritu emprendedor, la receptividad, la búsqueda de la excelencia son los valores de L'Oréal. Sus principios éticos son integridad, respeto, valor y transparencia.

IV.II: Acerca de la División de Cosmética Activa (DCA) de L'oreal

Para poder entender correctamente las ineficiencias de la estructura actual de Trade Marketing en L'oreal DCA, es importante conocer en detalle las diferentes áreas que la componen y su vinculación con el área en cuestión. Al mismo tiempo, dado que una organización es un organismo vivo cuyas partes están todas unidas y relacionadas, se verá que es necesario realizar cambios de estructura y/o procesos de trabajo en todos los equipos de la división para poder tener una eficaz aproximación a la gestión del relacionamiento con el consumidor/comprador de los productos de la categoría.

L'oreal es el líder del mercado a través de sus dos marcas, La Roche Posay y Vichy. Asimismo, son las marcas que impulsan el crecimiento de la categoría como se puede observar en la Figura 7.

Figura 7 - Participación de mercado de las marcas del mercado de Cosmética Activa (IMS Dermocosmética; Enero 2019)

| Marca | Unidades vendidas | Participación de mercado en % |
|----------------|-------------------|-------------------------------|
| La Roche Posay | 92.653 | 24,4% |
| Vichy | 61.433 | 16,2% |
| Eucerin | 60.528 | 16,0% |
| Avene | 56.634 | 14,9% |
| Klorane | 22.291 | 5,9% |
| ISDIN | 53.483 | 14,1% |
| A-Derma | 8.491 | 2,2% |
| Ducray | 6.675 | 1,8% |
| Eximia | 2.874 | 0,8% |
| Elancyl | 2.860 | 0,8% |
| ROC | 1.438 | 0,4% |
| Caviahue | 695 | 0,2% |

IV.II.I: Visión de la División de Cosmética Activa (DCA) de L'oreal

La visión de L'oreal Cosmética Activa es, a través de su liderazgo en el mercado, incrementar la penetración de la categoría en el consumidor target, que actualmente es del 4%, al 10% en 2024.

La misma cobra vida a través de la misión de las marcas que comercializa:

- Vichy: La misión de Vichy es el desarrollo de nuevas subcategorías en el mercado (por ejemplo, cuidado capilar, maquillaje dermocosmético) y brindar una gama completa de soluciones para la belleza saludable.
- La Roche Posay: La misión de La Roche Posay es reclutar nuevos consumidores a la categoría brindando a las personas con piel sensible u atópica una solución a su padecimiento y mejorar su calidad de vida.

IV.II.II: Estructura organizacional de la División de Cosmética Activa (DCA) de L'oreal

Actualmente, la estructura de la División de Cosmética Activa de L'oreal, está dividida de la siguiente forma:

- Dirección Comercial: Ventas, Trade Marketing, Inteligencia Comercial:
 - Ventas: tiene a su cargo la comercialización de los productos a los clientes de L'oreal, farmacias y droguerías. Para ello deben gestionar los pedidos de producto, negociar acuerdos comerciales para el desarrollo de dinámicas de descuento y de venta de productos en las farmacias, negociar espacios de visibilidad y exhibición de los productos dentro de la farmacia y construir una relación comercial a largo plazo con cada cliente.
 - Trade Marketing: tiene como foco el impulso del sell out, es decir, la venta de los productos de las farmacias al consumidor. Está compuesto por los equipos de Visitadores de Farmacia, Formación, y Merchandising. Para ello, el equipo de visitadores de farmacia tiene como objetivo generar un relacionamiento con las

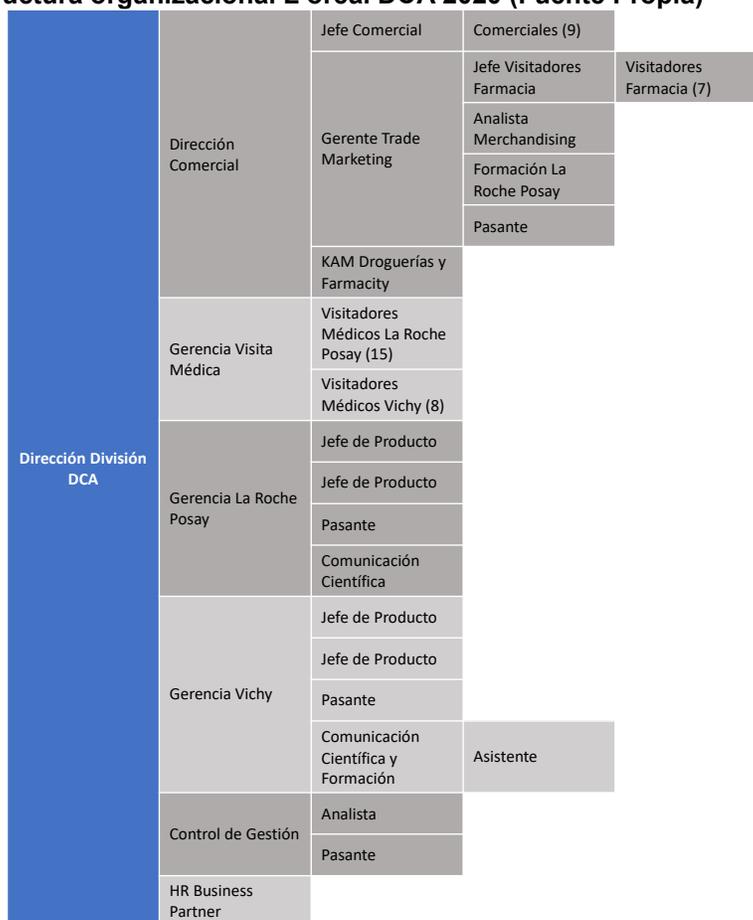
vendedoras de las farmacias para que vendan de manera preferentes los productos de las marcas de L'oreal, a través de capacitaciones de producto, desarrollo de eventos a consumidores en los puntos de venta, y programas de incentivo de venta a las vendedoras para motivarlas. Cuentan con el soporte del equipo de Formación que las capacitan en la información de producto y también realizan formaciones masivas en las principales ciudades del país. Por otro lado, el analista de Merchandising tiene a su cargo la imagen de las marcas en los puntos de venta, tanto en el desarrollo de material publicitario, como garantizar la correcta exhibición de los productos ordenados por categorías.

- Inteligencia comercial: brinda información al equipo de ventas y de marketing respecto del desempeño de las marcas y del mercado general, gestiona el portal de ventas que utiliza el equipo comercial para comercializar los productos.
- Gerencia de marca Vichy y Gerencia de marca LRP: las dos gerencias de marketing cumplen el mismo rol, que es la gestión de la previsión de abastecimiento de los productos y la dirección e impulsión de todas las acciones de comunicación de las marcas en todos los medios y a sus diferentes públicos, tanto a consumidores con los jefes de producto, como a dermatólogos y dermoconsejeras a través de los equipos de comunicación científica, visitadores médicos, y visitadores de farmacia.
- Gerencia de visita médica: su rol es la comunicación con los dermatólogos de todo el país para que recomienden a sus pacientes los productos de las marcas de L'oreal DCA. Para ello realizan visitas periódicas a consultorios, participan de congresos de dermatología y realizan eventos a los médicos, con el fin de afianzar el relacionamiento y ser la marca elegida por los profesionales de la salud.

- RRHH: gestión de contrataciones y desvinculaciones, coordina capacitaciones al personal, cambios de estructura y posiciones dentro de la división.
- Control de Gestión: revisión y seguimiento de presupuestos de los diferentes departamentos, armado de informes financieros y recomendaciones para la mejora de sus indicadores.

En la figura 8 se detalla la estructura completa de la división. Cabe mencionar que existe un Comité Directivo, el cual está compuesto por la Dirección de la División, el Director Comercial, los Gerentes de las marcas, el responsable de RRHH, el Gerente de Visita Médica y el Gerente de Control de Gestión.

Figura 8 - Estructura organizacional L'oreal DCA 2020 (Fuente Propia)



IV.II.III: “Business Units”: formato de trabajo en redes de L’oreal DCA

Con el fin de entender la situación del mercado de cada zona del país y coordinar acciones de venta según las oportunidades de crecimiento detectadas, en el año 2018 se desarrolla el proyecto “Business Units”, un formato de gestión en redes que implica reuniones mensuales de los equipos de Visita Médica, Comercial y Marketing, agrupados en las distintas regiones del país que L’oreal DCA tiene presencia. Si bien funciona correctamente para que los equipos se comuniquen de manera más regular y ordenada, no hay un sistema de seguimiento de las acciones ni objetivos claros establecidos. En suma, hoy el proyecto funciona más como un canal de comunicación que un formato de gestión de redes propiamente dicho.

IV.III: Diagnóstico de la organización de L’oreal DCA: fallas de ejecución, comunicación, y administración de la estructura actual del equipo

Para poder realizar un diagnóstico completo de la gestión, organización y estructura del equipo de Trade Marketing, es importante primero conocer algunas problemáticas centrales de la división de L’oreal DCA que también impactan al objeto de análisis y permitirán explicar las oportunidades de mejora encontradas.

IV.III.I: Problemas de estructura organizacional y procesos de L’oreal DCA

IV.III.I.a: Estructura enfocada a producto y no al consumidor

- La configuración actual de la estructura organizacional es enfocada en el producto, es decir en la gestión de las marcas y la venta de productos a farmacias, perdiendo el foco en el consumidor/comprador de la categoría. Esto se evidencia en la presencia de dos gerencias de marcas, que en realidad cumplen una misma función y solamente se diferencian en los productos. La consecuencia de esto es que el foco está puesto en el posicionamiento de las marcas en la mente del consumidor y de las

- farmcias, pero perdiendo de vista cómo ser más efectivos en entender las expectativas del consumidor y cómo construir relaciones de largo plazo con la categoría.
- Hay una división muy grande entre los equipos de marketing y comercial, al no haber un equipo intermedio que los coordine y asegure la correcta ejecución de la estrategia de las marcas en los puntos de venta, debido a las ineficiencias actuales del equipo de Trade Marketing de la Dirección Comercial.

IV.III.I.b: Falta de recursos humanos y mejora de su calidad

Se evidencia particularmente en la Gerencia de Trade Marketing. Al estar dentro de la Dirección Comercial, queda relegada a un segundo plano en términos de recursos y foco estratégico; la consecuencia es que se cuenta con recursos humanos subcalificados y un tamaño de estructura reducido para las funciones que tiene que realizar. Al mismo tiempo, hoy el equipo no puede realizar tareas propias de trade marketing como ser: category management, ROI de acciones de PDV, análisis de precios, distribución de los productos, planes de desarrollo de categoría o joint value creation con los clientes.

Este problema también se observa en el área de inteligencia comercial, que actualmente solamente brinda un soporte de información y no tiene recursos para realizar análisis y recomendaciones de acciones con clientes en conjunto con el equipo comercial.

IV.III.I.c: Comunicación ineficiente entre áreas e integración de funciones

No hay un canal de comunicación formal establecido para los proyectos que involucran a los equipos comerciales y de marketing. Como consecuencia, hay muchas ineficiencias, falta de cumplimiento de tiempos de proyectos, y gastos innecesarios por falta de control. Esto se agrava debido a que al haber dos gerencias de marca diferentes, cada equipo de marca gestiona sus procesos de

manera diferente, la consecuencia es que a la hora de relacionarse con los demás equipos requiere un doble esfuerzo de comunicación y de gestión.

También se evidencia un grave problema de integración en la Gerencia de Visita Médica, ya que al configurarse como un equipo independiente y alejado de los equipos de marketing y comercial, ha construido una cultura de gestión diferente con un perfil más operativo.

Capítulo V: Trade Marketing en L'oreal DCA: historia y desarrollo de la estructura actual

El área de Trade Marketing en L'oreal DCA nace inicialmente como una jefatura en el año 2014 dependiente de la dirección comercial, incluyendo los departamentos de Visita de Farmacia, Inteligencia Comercial, y Merchandising. Sin embargo, en el año 2016, L'oreal Argentina sufre una reestructuración desapareciendo el rol de jefatura y quedando durante 1 año los tres departamentos antes mencionados reportando al Director Comercial. Luego de la reestructuración no hubo una redifinición de roles o de estrategia de los equipos, que continuaron con sus mismas responsabilidades, pero sin un coordinador que pueda dar seguimiento a su desempeño o que pueda funcionar como enlace con las otras áreas de la división. Como consecuencia de ello, los equipos comienzan a funcionar deficientemente, desconectados del resto de la estructura de L'oreal DCA, sin procesos de trabajo ni objetivos claros, impactando directamente en el nivel de motivación general del equipo.

En el año 2017 ingresa un nuevo Director Comercial a la división que percibe estas deficiencias en el equipo y que por tal motivo incorpora nuevamente el rol de coordinador de los tres departamentos, en este caso como Gerencia de Trade Marketing. El propósito principal de este nuevo rol sería el de redefinir los procesos de trabajo y establecer una estrategia a largo plazo que tenga como objetivo central el desarrollo de la categoría de dermocosmética en el canal de farmacias, donde se comercializan exclusivamente los productos de L'oreal DCA.

V.I: Trade Marketing en L'oreal DCA: roles de los departamentos que lo componen en 2017

A continuación, se detallan los roles de cada departamento de Trade Marketing tal como estaba conformada en el año 2017:

Visitadores de Farmacia:

- Ser el representante de L'oreal DCA en todos los puntos de venta de las farmacias de su área de influencia donde se venden los productos de la categoría. En el año 2017 el equipo tenía 4 integrantes: 3 en AMBA y 1 en Córdoba.
- Negociar e implementar acciones promocionales en los puntos de venta con el fin de impulsar el sell out de los productos de DCA en las farmacias.
- Velar por la correcta ejecución de las marcas Vichy y La Roche Posay en el punto de venta, en función de los lineamientos definidos por el equipo de Marketing; cumplimiento de planogramas y correcta implementación de logos, publicidades e imágenes de marca.
- Relevamiento de precios, promociones, faltantes de producto, y merchandising en el punto de venta, tanto de las marcas Vichy y La Roche Posay, como de la competencia.
- Colaborar estrechamente con el equipo comercial de L'oreal DCA para asegurar el correcto abastecimiento de productos, ejecución de dinámicas promocionales, y espacios exclusivos de las marcas.

Inteligencia Comercial:

- Procesamiento y análisis de la información de venta tanto de sell in (venta de productos de L'oreal a las farmacias) como de sell out (venta de productos de las farmacias al consumidor final).
- Análisis de información de mercado de la categoría a través de proveedores externos de información (IMS, Nielsen).

- Procesamiento y administración de órdenes de compra para la ejecución de promociones en los puntos de venta.
- Construcción de listas de precios de los productos de las marcas de DCA según lineamientos del equipo de Marketing.
- Construcción de previsión de ventas y objetivos comerciales según lineamientos de Marketing y de la Dirección Comercial.

Merchandising:

- Producción del material de merchandising (POP) para publicidad de los productos de las marcas Vichy y La Roche Posay según lineamientos y diseños definidos por las marcas.
- Coordinación del equipo de Retail Marketers (RTMs) que tiene como rol principal el orden y limpieza de los linearios donde se exhiben los productos de las marcas, así como también la distribución del material POP a los puntos de venta. Se trata de un equipo tercerizado contratado a través de una agencia externa.
- Implementación de proyectos de rediseño y lay out de la categoría de dermocosmética en las farmacias según lineamientos desarrollados por L'oreal DCA Internacional.

V.II: Trade Marketing en L'oreal DCA: cambios en la estructura en 2018

La conformación del equipo de Trade Marketing sufre un cambio sustancial 6 meses después de su conformación, debido a la decisión del Comité Directivo de DCA de incorporar al equipo de Formación, que anteriormente reportaba a los equipos de Marketing de cada marca, al equipo de Trade Marketing. Al mismo tiempo, al equipo de Visitadores de Farmacia también se le incorpora un nuevo rol de realizar capacitaciones de producto y técnicas de venta a las dermoconsejeras, función que era desarrollada exclusivamente por el equipo de Formación hasta ese momento. Por tal motivo, el equipo de Formación tiene el desafío de capacitar al equipo de Visitadores de Farmacia para que pueda

realizar la tarea, y al mismo tiempo ser el facilitador de todo lo concerniente a la gestión de los eventos de formación de ambos equipos. Cabe destacar que el equipo de Formación depende de la Gerencia de Trade Marketing pero mantiene un reporte diagonal hacia las gerencias de marca respectivas (Vichy y La Roche Posay).

Por tal motivo, y con el fin de poder poner foco a este cambio importante en la gestión, el departamento de Inteligencia Comercial deja de depender del equipo de Trade Marketing y pasa a reportar directamente al Director Comercial, por decisión de este último.

A continuación, en la Figura 9 se muestra el antes y el después del equipo una vez implementados los cambios de estructura:

Figura 9 - Estructura de Trade Marketing DCA en 2017 y 2018 (Fuente Propia)



Cabe mencionar también que en los meses transcurridos se incorporan dos visitantes de farmacia más al equipo, 1 en la ciudad de Mar del Plata y 1 en Rosario, pasando de 4 a 6 integrantes.

V.III: Trade Marketing en L'oreal DCA: cambios en la estructura en 2018

Una vez realizada la transición de las tareas de formación a dermoconsejeras en el nuevo formato descrito anteriormente, el equipo experimenta un nuevo cambio un año después, pasando la formación de Vichy nuevamente a reportar

al equipo de Marketing de Vichy, dentro de un nuevo departamento de Comunicación Científica y Formación de la marca. Por lo que durante 2019 el equipo de Formación queda dividido, por un lado, el de La Roche Posay reportando a Trade Marketing, y por el otro el de Vichy reportando a Marketing. A continuación, se detallan las tareas que realiza el equipo de Formación de ambas marcas en el nuevo rol implementado a partir de 2018:

- Desarrollo de materiales de capacitación sobre las marcas y sus productos para las dermoconsejeras de las farmacias, así como también sobre técnica de ventas con el fin de que recomienden nuestros productos a los consumidores.
- Capacitación del equipo de Visitadores de Farmacia para que puedan realizar formaciones a las dermoconsejeras de su zona de influencia. Soporte organizativo para los eventos de formación realizados por el equipo de Visitadores de Farmacia.
- Capacitación a dermoconsejeras en las zonas que no son de influencia del equipo de Visitadores de Farmacia, y realización de eventos de lanzamiento de productos en todo el país junto al equipo de Marketing.

También el sector de Merchandising incorpora nuevas funciones, siendo el responsable no sólo de la producción de los materiales publicitarios en punto de venta, sino que también se ocupa del diseño y desarrollo de materialidad, recibiendo de parte de marketing cuáles son los productos clave a promocionar en punto de venta y su target de consumidor. Por tal motivo, la posición de Merchandising se convierte en el eslabón clave del proceso de desarrollo de material POP, implementando procesos claros con responsables en cada etapa del desarrollo de los materiales y desarrollo de cronogramas de implementación de cada proyecto.

En suma, se puede apreciar que el equipo de Trade Marketing en su conjunto adquiere nuevas funciones que anteriormente pertenecían al equipo de Marketing de ambas marcas. Esto fue debido que las mismas incorporan en su

rol el desarrollo de la comunicación digital como eje estratégico a desarrollar, por lo que el Comité Directivo decide darle mayor autonomía a los equipos de Trade Marketing para que puedan ejecutar. Adicionalmente, existían problemas de coordinación y comunicación entre los equipos de Visita de Farmacia y Formación cuando este último dependía del equipo de Marketing, por lo que se esperaba que estos inconvenientes pudieran ser subsanados al ser parte del mismo equipo. Sin embargo, la transición hacia el equipo de Trade Marketing no fue tan exitosa como se esperaba, lo cual se detalla a continuación.

V.IV: Estructura en proceso de cambio continuo: problemas detectados y acciones realizadas

Desde 2016 hasta 2019 la estructura del equipo de Trade Marketing experimentó una gran cantidad de cambios sustanciales, desde dejar de ser un equipo integrado hasta perder departamentos e incorporar áreas nuevas que nunca habían sido parte de la misma. Como consecuencia de ello se produjeron algunos efectos negativos:

- **Clima interno y motivación:** los cambios continuos, en varios casos para sus integrantes realizados sin comunicación previa, generaron impactos negativos en la motivación al no tener claro el rumbo ni los objetivos de la organización, reportando a diferentes jefes y debiendo ajustar sus comportamientos sin un proceso de adecuación gradual.
- **Conflictos con departamentos de Marketing y Comercial:** debido a los sucesivos cambios sufridos por sus miembros se genera la sensación de ser “los rezagados” de L’oreal DCA, sumado a diferencias notorias en salarios y beneficios entre empleados del mismo nivel de Trade Marketing vs Marketing y/o Comercial. Producto de ello se generan constantes conflictos con dichos departamentos en el desarrollo de las tareas cotidianas.

- Falta de procesos de trabajo: producto de la reestructuración de 2016 y malas gestiones anteriores, no existían procesos de trabajo definidos para ninguno de los departamentos del equipo. Como consecuencia se gestionaba a corto plazo sin objetivos claros, con mala comunicación con otras áreas y sin capacidad de visibilizar el trabajo realizado al Comité Directivo de DCA, impactando directamente en las posibilidades de desarrollo de carrera de los miembros del equipo.
- Conflictos entre el equipo de Visitadores de Farmacia y Formación: la transición del equipo de Formación hacia el equipo de Trade Marketing no resolvió los conflictos existentes entre los Visitadores de Farmacia y Formación. Sin un foco claro en el desarrollo de cohesión en los equipos, se puso mayor énfasis en los indicadores de eficiencia que en la integración efectiva de los equipos. Por tal motivo, los problemas de fondo de comunicación y colaboración persistieron más allá de que sean parte de un mismo equipo. Además, como se mencionó previamente, en el año 2019 la Formadora de Vichy pasa de nuevo a depender de la estructura de marketing dentro del departamento de Comunicación Científica, empeorando significativamente el nivel de colaboración y capacidad de influencia dentro del equipo de Visitadores de Farmacia.

Durante el año 2019 se puso especial foco en el equipo en mejorar los puntos 2 y 3, previendo que favorecería la mejora del punto 1. Para ello, tal como se detalló anteriormente, el equipo de Merchandising implementó un proceso de estandarización de sus proyectos con responsables clave que permitió mejorar sustancialmente la comunicación con los departamentos Comercial y Marketing. En lo que respecta al equipo de Visitadores de Farmacia, se implementaron una serie de indicadores de seguimiento que no estaban implementados para dar mayor visibilidad a su trabajo y poder implementar mejoras de productividad, a saber:

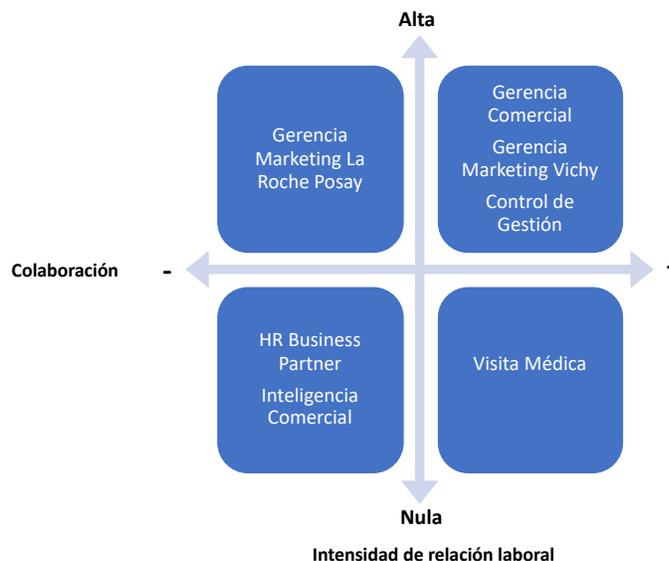
- % de cumplimiento de ruteo de farmacias visitadas
- Acciones de puntos de venta: cantidad realizadas, % de venta incremental obtenida, cantidad de nuevos consumidores de las marcas.
- Cantidad de formaciones realizadas a dermoconsejeras.

En relación al equipo de Formación, como se describió previamente, el nuevo rol de formación de los Visitadores de Farmacia fue implementado parcialmente. Si bien cumplió con el rol de brindar los contenidos de formación y ser el soporte organizativo de Visitadores de Farmacia, existieron varios conflictos en su rol como capacitadores. El foco estuvo puesto solamente en el control del equipo de Visitadores de Farmacia, haciendo evaluaciones de nivel de contenido y controlando con una aplicación digital el nivel de lectura de los contenidos brindados, y no ejerciendo influencia positiva, como podría haber sido si trabajaban colaborativamente con el equipo de Visitadores de Farmacia entendiendo sus necesidades para la correcta ejecución de sus tareas. Este formato de trabajo fue impuesto por el Comité de Dirección de DCA, sin un alineamiento con el Gerente de Trade Marketing ni con el equipo de Visitadores de Farmacia, que lo percibieron como una barrera para su gestión y un control sin sentido de sus funciones.

A pesar de que este último punto no pudo ser subsanado, como consecuencia del conjunto de acciones realizadas el nivel de colaboración y de intensidad de relación laboral con los distintos departamentos de la división de L'oreal DCA cambió positivamente (Figura 10), mejorando la colaboración con los equipos de Marketing. Sin embargo, existían diferencias en el nivel de colaboración entre las marcas Vichy y La Roche Posay propio del liderazgo de dichos equipos que ponían mayor o menor foco en mejorar el relacionamiento con equipos externos. En relación al área de Inteligencia Comercial, luego de su separación del equipo de Trade Marketing dejó de tener prácticamente interacción con dicho equipo, dejando de lado su rol de análisis de información de venta de sell out de las farmacias para dedicarse exclusivamente al análisis y soporte de venta de sell in

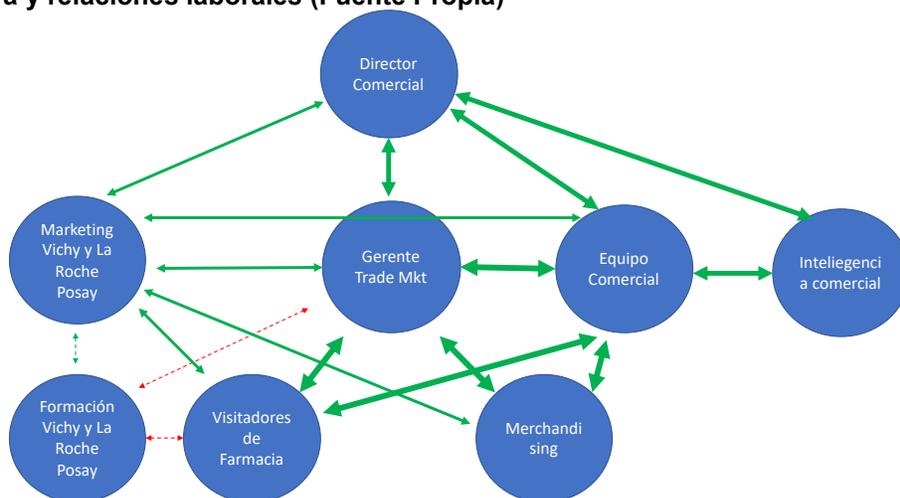
de L'oreal DCA. Esto perjudicó directamente al equipo de Trade Marketing, ya que dicha tarea debió ser suplida por distintos integrantes del equipo de manera parcial (Gerente de Trade, Jefe de Visitadores de Farmacia, y pasante de Trade Marketing). Respecto del equipo de Visita Médica, por otra parte, si bien su rol implica muy poco nivel de interacción con el área comercial, el nivel de colaboración mejoró significativamente producto del proyecto de Business Unit descripto anteriormente, pudiendo llevar a cabo diferentes acciones de venta en farmacias con la colaboración de dermatólogos invitados por el equipo de Visita Médica. El responsable de RRHH de la división, no tuvo ningún tipo de involucramiento en los cambios realizados en el equipo, ni tampoco tiene un contacto regular con el equipo, por lo que no hay soporte alguno de dicho departamento. Posiblemente el soporte de RRHH en realizar un programa de transición paulatino de funciones en lo que respecta al paso del equipo de Formación a Trade Marketing y las nuevas funciones del equipo de Visitadores de Farmacia podría haber facilitado el proceso y evitado los conflictos que sucedieron.

Figura 10 - Ejes de colaboración e intensidad de relación laboral del Equipo de Trade Marketing (Fuente propia)



Analizando el mapa de relaciones de los equipos de trade marketing con los equipos más cercanos en términos de estructura y procesos de trabajo se puede apreciar más claramente los puntos descritos anteriormente. Como se puede apreciar en la Figura 11, existen relaciones sólidas y fluidas entre la dirección comercial, la gerencia de trade marketing, el equipo comercial y de visitantes de farmacia y merchandising. Existen relaciones fluidas pero no tan sólidas con el departamento de marketing y todas las áreas del equipo comercial, con algunos problemas de coordinación pero que en líneas generales son resueltos. El departamento de inteligencia comercial únicamente se relaciona con la dirección comercial y con el equipo de ventas. El equipo de formación de ambas marcas tiene una relación negativa y débil con el gerente de trade marketing y con el equipo de visitantes de farmacia, manteniendo solamente una relación positiva pero débil con el equipo de marketing.

Figura 11 - Mapa de relaciones equipo de Trade Marketing y equipos cercanos en estructura y relaciones laborales (Fuente Propia)



Capítulo VI - Trade Marketing: ejemplos de estructuras actuales y sus problemáticas

A continuación se analizan distintos casos a modo de ejemplo de las estructuras de Trade Marketing más comunes observadas en el mercado, analizando sus fortalezas y debilidades con el objetivo de encontrar un formato de trabajo que

permita superar las falencias encontradas en el equipo de Trade Marketing de L'oreal DCA.

VI.I: L'oreal División Gran Público: estructura alineada al equipo comercial

Tal como fue descripto anteriormente, L'oreal cuenta con una división de venta de productos masivos llamada Gran Público, cuya estructura debido a un nivel de facturación 3 veces más grande que la división de DCA, es mucho mayor. En el caso de la estructura de Trade Marketing en la división de productos masivos, la misma se trata de una dirección que cuenta con tres sectores bien definidos:

- Analistas de Trade Marketing por canal y uno de categoría: existe un analista por canal de comercialización (supermercados, mayoristas, farmacias) y uno especializado en productos de maquillaje por su complejidad de surtido. El rol central de este sector es el análisis de las ventas y promociones realizadas por la división, performance vs el mercado e implementación de dinámicas promocionales, así como el armado de las previsiones de venta para cada canal.
- In store Excellence y Merchandising: un analista enfocado en la actualización de planogramas y armado de planes de category manager con los clientes; y un analista más un asistente de Merchandising con foco en el desarrollo de material publicitario para puntos de venta.
- In store Execution: un líder de los repositorios de punto de venta en todo el país, los cuales además de reponer mercadería en punto de venta son responsables de la ejecución de los planogramas y de recopilar información sobre punto de venta vinculada a las 4 P (precio, promoción, plaza o distribución, y producto).

Según la información obtenida del Director del área, se puede ver que hay una fuerte alineación con el equipo de ventas para la ejecución en punto de venta, para el cumplimiento de las previsiones de venta y para la ejecución y análisis de las promociones implementadas en todos los canales de comercialización.

Sin embargo, no hay una relación fluida con el departamento de marketing, con muchos roces en la relación cotidiana, y sin un claro alineamiento de la estrategia de las marcas con la ejecución en los puntos de venta. Como consecuencia de esto, el equipo de Trade Marketing se convierte en un departamento netamente operativo y al servicio del equipo de ventas, sin un rol estratégico en términos del desarrollo de una visión a largo plazo de marcas y categorías que se comercializan, sin un conocimiento del comportamiento de compra en los puntos de venta (no se ha realizado nunca un estudio de mercado en Argentina sobre el comportamiento del comprador para estos productos), aspectos centrales para poder tener un posicionamiento fuerte en las conversaciones con los canales de distribución que comercializan sus productos en puntos de venta. Sin embargo, este es el formato de estructura más común observado en las empresas de consumo masivo, aunque hay algunas excepciones como la de Kimberly Clark que veremos a continuación.

VI.II: Kimberly Clark: estructura segmentada a marketing y a ventas

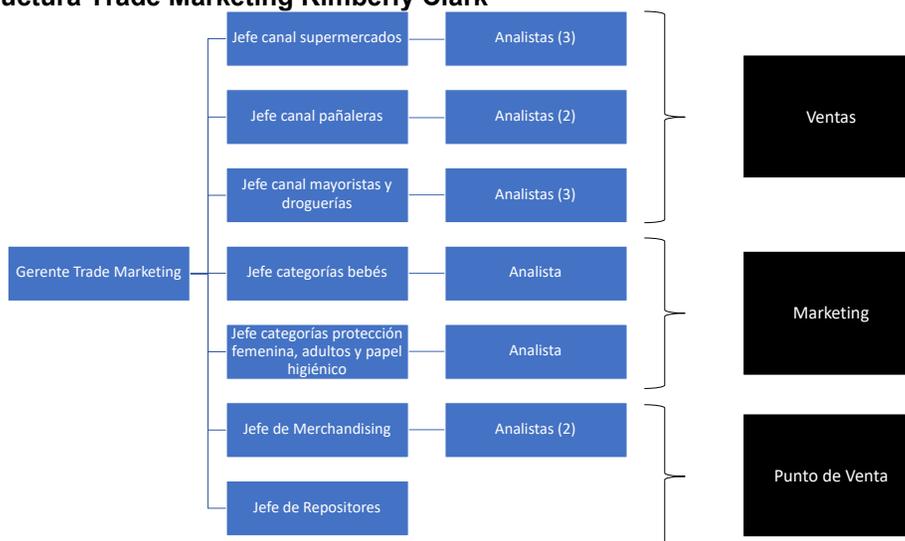
Kimberly Clark es una empresa norteamericana que con casi 100 años de historia y presente en 175 países se especializa en la producción de productos para higiene personal: protección femenina, pañales de bebés y adultos, papel higiénico, y paños y rollos de cocina.

Kimberly Clark es un caso interesante de análisis ya que, a diferencia del caso anterior que es el más común en el mercado, se intentó resolver la problemática de la alineación de la estructura a ventas con una estructura espejo a marketing dividida en categorías.

La división en estructuras espejo es acertada ya que se asegura una correcta alineación hacia los equipos centrales con los que tiene que relacionarse: marketing y ventas. El equipo enfocado en ventas tiene como rol, al igual que en el caso de L'oreal Gran Público, apoyar al equipo comercial en el análisis de ventas, y el armado, implementación y ejecución de dinámicas promocionales. El equipo enfocado en marketing tiene como función principal el desarrollo en

conjunto con el equipo de marketing de la estrategia de las 4 P de las distintas marcas que comercializa Kimberly Clark: definición de precios, definición de promociones, analizar oportunidades de distribución, entre otras tareas. Al mismo tiempo el equipo enfocado en marketing tiene como rol estudiar el comportamiento del consumidor en el acto de compra y desarrollar planes de category management para los diferentes canales, por lo que la visión estratégica y a largo plazo está tenida en cuenta en esta estructura.

Figura 12 - Estructura Trade Marketing Kimberly Clark



Si bien están muy claros los roles de cada equipo en relación a sus equipos espejo, no están claros ni definidos los alcances y formato de relacionamiento de estos dos tipos de equipos entre sí, por lo que, en varios casos, sin a veces siquiera saberlo, se superponen en sus funciones o tienen conflictos dado que cada uno atiende a las demandas y expectativas de los equipos de marketing y ventas respectivamente. Esto ocurre por ejemplo en la definición de dinámicas promocionales, en las que en algunos casos los equipos de trade marketing de canales lanzan promociones a un canal sin consultar al equipo de categorías que está desarrollando una dinámica general ajustada por canal. Por lo que se puede observar que si bien a diferencia del caso anterior descrito se logra una

visión 360 que cubre todos los aspectos de la estrategia y ejecución en los canales de distribución, no se pudo aún superar la fricción y conflictos habituales entre los equipos de marketing y ventas que termina amplificándose dentro del equipo de Trade Marketing.

VI.III: Análisis comparativo del caso L'oreal DCA vs los casos de L'oreal Gran Público y Kimberly Clark

Por la descripción de los casos, se puede inferir que la estructura de Kimberly Clark logra una mejor sinergia entre los diferentes equipos, pudiendo ofrecer una mejor propuesta comercial a sus clientes. Esto se evidencia en los resultados de la Encuesta Advantage¹, la cual la realiza dicha organización con el fin de que las empresas de consumo masivo puedan ver cómo son percibidos por sus clientes, las diferentes cadenas de supermercados, mayoristas y farmacias que componen el mercado argentino. Dicha encuesta mide a las empresas de consumo masivo en su capacidad de servicio hacia sus clientes en dimensiones como asesoramiento para el desarrollo de categorías, atención comercial, visión estratégica de negocio, atención logística, cuentas por cobrar, entre otros aspectos. Este estudio tiene un impacto muy fuerte en el desempeño percibido del área de Trade Marketing que está en el centro de muchas de las funciones evaluadas. El resultado final de la encuesta es la construcción de un ranking de las diferentes empresas de consumo masivo según su nivel de servicio en cada canal de comercialización. Según la información que se pudo acceder a través de los entrevistados de las empresas relevadas, en los últimos 5 años Kimberly Clark ha estado en los 5 primeros lugares del ranking como una de las mejores evaluadas, alcanzando el primer puesto en los años 2016 y 2017. Por parte de L'oreal, la misma comenzó a participar solamente hace 2

¹ La información referente a la Encuesta Advantage descrita en este trabajo responde a la indagación realizada en las entrevistas en profundidad a los informantes clave. La misma es de carácter privado y los datos no son divulgados públicamente, por lo que solamente se tendrá como fuente los testimonios antes descriptos.

años y todavía no figura entre las primeras 15 posiciones, muy por debajo de la percepción que se tiene de Kimberly Clark.

Para poder comprender los motivos por los cuales existe una diferencia tan sustancial en la calidad de servicio percibida, en este apartado se analizan las diferencias entre el caso de estudio del presente trabajo y los dos casos testigo descritos anteriormente. Para ello, se toma el modelo desarrollado por Schmutzler (Schmutzler, 2015), quien realizó una investigación exhaustiva de las diferentes estructuras de Trade Marketing, Category Management y Shopper Marketing existentes en el mercado y reunió sus características comunes para describir el conjunto de actividades que deberían realizarse, tanto hacia adentro de la organización como hacia afuera. Con este marco como referencia se analiza de manera comparada las 3 organizaciones en 2 dimensiones:

- DIMENSIÓN EXTERNA – Estrategia y Desarrollo: Comprende todas las actividades que tienen como fin el conocimiento del comportamiento del comprador de los productos de la compañía, análisis de información, desarrollo de planes de distribución, exhibición, y promoción en los diferentes canales de distribución.
- DIMENSIÓN INTERNA – Coordinación: Comprende todas las actividades de planificación, gerenciamiento de procesos, y administración que integran a las áreas de marketing y ventas con el fin de ejecutar sus planes y estrategias en los diferentes canales de distribución.

Como se puede apreciar, la clasificación pone de manifiesto el rol clave que cumple el área de Trade Marketing en la estructura de la organización, tanto en su dimensión externa brindando el conocimiento sobre el comportamiento de compra como en su rol de definición de estrategia en los canales de distribución y su ejecución, así también como el intermediario entre marketing y ventas para la implementación de sus planes. Dentro de cada dimensión están cada una de las actividades que la componen, en las que se puede comparar el nivel de cumplimiento que logra cada una de las organizaciones analizadas. A continuación, realizaremos para cada dimensión y actividad que la compone un

análisis comparativo de los 3 casos de estructuras descriptos. Para un resumen gráfico del análisis referirse a la Figura 13.

Figura 13 - Análisis comparativo de las áreas de Trade Marketing de L'oreal DCA, L'oreal Gran Público, y Kimberly Clark (Elaboración propia en base a Schmutzler, 2015.)

| Dimensión/Área | | Actividad | Casos de estudio | | |
|---|--|--|------------------|----------------------|-------------------|
| | | | L'oreal DCA | L'oreal Gran Público | Kimberly Clark |
| DIMENSIÓN EXTERNA - Estrategia y Desarrollo | Investigación de mercado | Realizar estudios del comportamiento de compra | Green | Red | Green |
| | | Definir una segmentación del comprador | Red | Red | Yellow |
| | | Desarrollar insights accionables | Green | Red | Green |
| | Análisis de datos | Analizar a los retailers | Yellow | Green | Green |
| | | Analizar a la competencia | Yellow | Green | Green |
| | | Evaluar efectividad de promociones | Red | Yellow | Yellow |
| | Desarrollo | Usar insights del shopper con los retailers para mejorar la distribución del lineario, de la categoría o de la tienda. | Green | Red | Green |
| | | Desarrollo de promociones generales alineado con Marketing | Red | Yellow | Yellow |
| | | Desarrollo de promociones específicas alineado con Ventas/Comercial | Yellow | Green | Yellow |
| | | Capacitación y fidelización de fuerza de venta de retailers | Green | Green | Green |
| | Ejecución | Desarrollo y mantenimiento de planogramas | Green | Yellow | Green |
| | | Ejecutar promociones específicas con retailers | Green | Green | Green |
| Ejecutar promociones generales | | Red | Green | Green | |
| DIMENSIÓN INTERNA - Coordinación | Planificación | Establecer objetivos del canal | Red | Green | Green |
| | | Desarrollar planes del canal | Yellow | Green | Green |
| | | Dar soporte y desafiar los planes de Marketing | Green | Yellow | Green |
| | | Dar soporte y desafiar los planes de cliente específicos de Ventas | Yellow | Green | Green |
| | Gerenciamiento de procesos | Dirigir los procesos de planificación de marketing y sus revisiones | Red | Red | Red |
| | | Dirigir los procesos de planificación de ventas y sus revisiones | Red | Red | Red |
| | | Organizar conferencias de ventas internas | Yellow | Green | Green |
| | Administración | Administrar material POP | Green | Green | Green |
| | | Organiza la información para la fuerza de ventas | Red | Green | Green |
| | Seguimiento de planes y promociones de retailers | Yellow | Yellow | Yellow | |
| ESTRUCTURA | | Departamento en el que se encuentra Trade Marketing dentro de la organización | Comercial | Comercial | Dirección General |

| | |
|--|----------------------------------|
| | Cumple la actividad |
| | Cumple parcialmente la actividad |
| | No cumple con la actividad |

VI.III.I: Análisis comparativo sobre la dimensión externa de las actividades de Trade Marketing

Como se puede apreciar en la descripción a continuación, la estructura espejo de Kimberly Clark le permite atender mucho mejor las actividades relacionadas con la estrategia y ejecución de acciones de trade marketing en el mercado, contando con información actualizada y completa de su canales de comercialización y las expectativas del consumidor, y desarrollando planes de

acción para aprovechar las oportunidades detectadas gracias al buen relacionamiento construido con sus clientes. En segundo lugar, la estructura de L'oreal DCA permite acceder a información adecuada de los canales de comercialización y los consumidores para la toma de decisiones, pero es insuficiente para brindar una estrategia y seguimiento adecuados a las acciones comerciales. Por último, la estructura de L'oreal Gran Público, a diferencia de las dos anteriores, no tiene foco en el acceso a información y desarrollo de estrategia, siendo su foco exclusivamente la ejecución y seguimiento de acciones comerciales. A continuación, se realiza un análisis comparativo de los diferentes aspectos que componen la dimensión externa de las actividades de Trade Marketing.

- Investigación de mercado
 - Realizar estudios de comportamiento de compra: punto de partida para conocer las expectativas y necesidades de los compradores en todo el camino de compra.
 - L'oreal DCA: Realizó un estudio integral cuali y cuantitativo sobre los diferentes formatos de compra existentes en su categoría.
 - L'oreal Gran Público: No ha realizado ningún estudio de comportamiento de compra. Solamente tienen información cualitativa de otros países de la región que no es extrapolable al mercado argentino.
 - Kimberly Clark: Realizó estudios sobre todas sus categorías en todos los canales de compra.
 - Definir una segmentación del comprador: clasificar a los compradores en función de su comportamiento.
 - L'oreal DCA y Gran Público no han realizado ninguna segmentación.
 - Kimberly Clark: segmenta a los consumidores por canal de compra, ajustando su propuesta de surtido acorde.

- Desarrollar insights accionables: obtener datos del consumidor que puedan traducirse en planes acción concreto en los canales de comercialización.
 - L'oreal DCA y Kimberly Clark implementaron diversos planes de acción en base los estudios de comportamiento de consumidor que realizaron.
- Análisis de datos
 - Analizar a los retailers: analizar la información de venta, stock y otros datos que compartan los retailers para el desarrollo de planes de acción.
 - L'oreal DCA: si bien se cuenta con la información de venta de la mayoría de los retailers, no existen recursos para hacer un análisis exhaustivo y accionable. Esta tarea es realizada parcialmente por el departamento de Inteligencia de Mercado, dependiente de la Dirección Comercial.
 - L'oreal Gran Público y Kimberly Clark: cuentan con analistas por canal de comercialización que se dedica a hacer este análisis
 - Analizar a la competencia: análisis de participación de mercado y distribución de la competencia para identificar oportunidades y amenazas.
 - L'oreal DCA: si bien se cuenta con la información de venta de la competencia por consultoras de mercado, no existen recursos para hacer un análisis exhaustivo y accionable. Esta tarea es realizada parcialmente por el departamento de Inteligencia de Mercado, dependiente de la Dirección Comercial.
 - L'oreal Gran Público y Kimberly Clark: cuentan con analistas por canal de comercialización que se dedica a hacer este análisis.

- Evaluar efectividad de promociones: analizar el retorno e impacto de las promociones realizadas en los diferentes canales de distribución.
 - L'oreal DCA: si bien se cuenta con la información de venta de los retailers para poder analizar la efectividad de las promociones, no existen recursos para hacer un análisis exhaustivo y accionable. Nadie en la división realiza esta tarea.
 - L'oreal Gran Público: analiza las acciones de algunos retailers relevantes en términos de la venta incremental obtenida por una promoción. No se realizan análisis comparados por canal de distribución ni se tiene una historia de promociones para poder realizar un análisis comparativo que permita elegir la promoción más eficiente.
 - Kimberly Clark: analiza las acciones de algunos retailers relevantes en términos de la venta incremental obtenida por una promoción. No se realizan análisis comparados por canal de distribución ni se tiene una historia de promociones para poder realizar un análisis comparativo que permita elegir la promoción más eficiente. Actualmente están trabajando en el desarrollo de un departamento de Revenue Management para la evaluación del retorno de inversión de las dinámicas promocionales, aunque dependería del área de finanzas.
- Desarrollo
 - Usar insights del shopper con los retailers para mejorar la distribución del lineario, de la categoría o de la tienda: si bien es correcto ubicarlo nuevamente en el área de desarrollo, este punto ya fue desarrollado en el área de investigación de mercado así

como el nivel de cumplimiento de cada organización del caso de estudio.

- Desarrollo de promociones generales alineado con Marketing: diseño y análisis de inversión y retorno esperado de promociones desarrollados a nivel de marca para todos los canales de distribución.
 - L'oreal DCA: no participa de la definición de las dinámicas promocionales
 - L'oreal Gran Público: define en conjunto con marketing, aprueba y asigna la inversión a cada equipo de ventas para la ejecución de las dinámicas promocionales de las marcas. Sin embargo, existen conflictos cotidianos con el departamento de Marketing que hacen que ambos equipos escatimen información, no pudiendo ejecutar eficientemente las acciones.
 - Kimberly Clark: define en conjunto con marketing, aprueba y asigna la inversión a cada equipo de ventas para la ejecución de las dinámicas promocionales de las marcas. Existen conflictos al interior del equipo de Trade Marketing para la ejecución de las dinámicas promocional de las marcas, debido a que los equipos que responden a ventas de cada canal de distribución pugnan por una dinámica promocional mejor para sí mismo, en algunos casos desoyendo la estrategia que decide desde Marketing y el área de Trade Marketing de Categorías.
- Desarrollo de promociones generales alineado con Ventas/Comercial: diseño y análisis de inversión y retorno esperado de promociones desarrollados a nivel canal. Se diferencia del punto anterior en que son dinámicas desarrolladas exclusivamente para un canal puntual.

- L'oreal DCA: no participa de la definición de las dinámicas promocionales
- L'oreal Gran Público: define y ejecuta las dinámicas puntuales en todos los canales de comercialización. Debido a la alineación con el departamento de Ventas, no tiene ningún conflicto en su ejecución.
- Kimberly Clark: define y ejecuta las dinámicas puntuales en todos los canales de comercialización. Debido a la alineación con el departamento de Ventas, no tiene ningún conflicto en su ejecución. El conflicto reside en lo explicado en el punto anterior que muchas veces las dinámicas desarrolladas para un canal puntual van en contra de la estrategia general definida por las marcas.
- Capacitación y fidelización de fuerza de venta de retailers: entrenamiento a los vendedores de los productos en los puntos de venta para favorecer a las marcas.
 - L'oreal DCA: cuenta con un programa nacional de entrenamiento desarrollado por el equipo de Formación y de Visitadores de Farmacia.
 - L'oreal Gran Público: cuenta con un programa nacional de entrenamiento desarrollado por el equipo de Formación - exclusivo para el canal de Farmacia y Perfumería.
 - Kimberly Clark: cuenta con un programa nacional de entrenamiento desarrollado por el equipo de Trade Marketing - exclusivo para el canal de Pañaleras.
- Ejecución
 - Desarrollo y mantenimiento de planogramas: diseño de la exhibición correcta de los productos en la góndola de los puntos de venta donde se comercializan y su mantenimiento a través de personal contratado.

- L'oreal DCA: el área de Merchandising desarrolla los planogramas según lineamientos internacionales de las marcas y ajustes locales en base al estudio del comportamiento del consumidor. Se ocupa asimismo del mantenimiento supervisando al equipo tercerizado de RTMs.
- L'oreal Gran Público: el área de Merchandising desarrolla los planogramas según lineamientos internacionales de las marcas; sin embargo, no puede hacer ajustes locales ya que no conocen el comportamiento del consumidor. Se ocupa asimismo del mantenimiento supervisando al equipo tercerizado de RTMs y repositores
- Kimberly Clark: el área de Merchandising desarrolla los planogramas según lineamientos internacionales de las marcas y ajustes locales en base al estudio del comportamiento del consumidor. Se ocupa asimismo del mantenimiento supervisando al equipo tercerizado de RTMs y repositores.
- Ejecutar promociones específicas con retailers: implementación de acciones de descuento específicas en un retailer.
 - L'oreal DCA: ejecuta satisfactoriamente mediante el equipo de Visitadores de Farmacia en equipo con el Comercial correspondiente
 - L'oreal Gran Público: ejecuta satisfactoriamente mediante el equipo de analistas de Trade Marketing en equipo con el Comercial correspondiente.
 - Kimberly Clark: ejecuta satisfactoriamente mediante el equipo de analistas de Trade Marketing en equipo con el Comercial correspondiente.

- Ejecutar promociones generales: implementación de acciones de descuento generales desarrolladas por las marcas en un retailer.
 - L'oreal DCA: no participa de dicha ejecución, lo realiza el equipo Comercial
 - L'oreal Gran Público: asigna el presupuesto de la acción y le da el seguimiento correspondiente para que el equipo Comercial lo ejecute.
 - Kimberly Clark: asigna el presupuesto de la acción y le da el seguimiento correspondiente para que el equipo Comercial lo ejecute.

VI.III.II: Análisis comparativo sobre la dimensión interna de las actividades de Trade Marketing

Kimberly Clark manifiesta gracias a su estructura espejo una excelente capacidad de coordinación con los equipos de marketing y de comercial, sintetizando estrategias de marketing, ejecutando y planificando acciones comerciales. En el caso de L'oreal DCA, la falta de orientación comercial implica que solamente se ocupa de trasladar la estrategia y lanzamientos de los equipos de marketing y su correcta ejecución en acciones de venta a consumidores y visibilidad publicitaria en punto de venta, pero sin un foco en el desarrollo de previsiones de venta y relacionamiento comercial con los clientes. Lo contrario ocurre en L'oreal Gran Público, el cual tiene un mal relacionamiento con los equipos de marketing por lo que no tiene foco en la estrategia global de la división, pero sí tiene un fuerte foco comercial, definiendo las previsiones de venta, y ejecutando acciones comerciales y realizando análisis de desempeño comercial por canal. En suma, Kimberly Clark es la estructura que más se acerca a lograr el balance correcto entre estrategia de marketing y ejecución comercial, punto central de las áreas de Trade Marketing.

El gran desafío para las tres estructuras analizadas, y que se percibe como un desafío general del mercado de acuerdo a los informantes clave consultados, es

la capacidad de los equipos de Trade Marketing de dirigir los procesos estratégicos de planificación de marketing y comercial, siendo en todos los casos un articulador más que un líder de los mismos. También, dada la información incompleta del mercado en Argentina, continúa siendo una oportunidad de mejora el análisis de las acciones promocionales en los canales de comercialización, pudiendo realizarse solamente en algunos casos. El surgimiento y desarrollo de la venta por el canal de e-commerce podrá ir modificando este patrón de comportamiento. A continuación, se realizará un análisis comparativo de los diferentes aspectos que componen la dimensión interna de las actividades de Trade Marketing.

- Planificación
 - Establecer los objetivos del canal: definir metas de venta, surtido y distribución por canal de comercialización y cliente.
 - L'oreal DCA: no participa de la definición de los objetivos de venta. Lo define el Director Comercial junto con el Jefe de Ventas y el equipo de marketing.
 - L'oreal Gran Público y Kimberly Clark: revisa los planes de ventas enviados por Marketing y establece junto con el área de planificación de demanda los objetivos de llenado de cada canal.
 - Desarrollar planes del canal y de los clientes: definir objetivos de desarrollo de los canales y de los clientes específicos para la obtención de los objetivos definidos.
 - L'oreal DCA: participa en el desarrollo de los planes de experiencia de compra en punto de venta, y plan anual de campañas promocionales. Participa en el armado de los planes anuales por cliente, que es liderado por la Dirección Comercial
 - L'oreal Gran Público y Kimberly Clark: una vez definidos los objetivos por canal, lidera el proceso de desarrollo de

planes anuales por canal y por cliente, en el que trabajan colaborativamente cada equipo de Trade Marketing por canales junto con los equipos comerciales correspondientes.

- Dar soporte y desafiar los objetivos de Marketing: revisar los objetivos de marketing en términos de estrategia general, planes de comunicación, y lanzamientos de productos.
 - L'oreal DCA y Kimberly Clark: se realizan reuniones a fin de año para el armado en conjunto de los planes de las marcas, en el que Trade Marketing colabora con el desarrollo de planes para el desarrollo de los puntos de venta junto con el equipo Comercial
 - L'oreal Gran Público: recibe los planes del equipo de Marketing y desafía los planes sugeridos de punto de venta; sin embargo, no hay una propuesta proactiva de planes de desarrollo para los canales de distribución (más allá del objetivo de venta) y no permite que el equipo de Marketing tenga contacto con el equipo Comercial.
- Gerenciamiento de procesos
 - Dirigir los procesos de planificación de marketing y sus revisiones: ser quien lidere los procesos de planificación de demanda y cronogramas de implementación de proyectos de marketing,
 - En este punto ninguna de las 3 organizaciones relevadas cumple este rol, dado que es llevado a cabo por los departamentos de planificación de demanda y los departamentos de las marcas.
 - Dirigir los procesos de planificación de ventas y sus revisiones: ser quien lidere los procesos de planificación de objetivos de ventas y su seguimiento mensual y/o trimestral.

- En este punto ninguna de las 3 organizaciones relevadas cumple este rol, dado que es llevado a cabo por los departamentos de planificación de demanda y por el departamento comercial o de ventas según el caso.
- Organizar conferencias de ventas internas: coordinar, definir agenda y prioridades y objetivos de la conferencias de ventas.
 - L'oreal DCA: el Gerente de Trade ayuda a la Dirección Comercial en la organización de las conferencias
 - L'oreal Gran Público y Kimberly Clark: dirigen las conferencias de ventas.
- Administración
 - Administrar el material POP: desarrollar e instalar el material publicitario en punto de venta en todos los canales de comercialización.
 - Esta actividad es desarrollada por las 3 organizaciones de manera completa.
 - Organiza la información para la fuerza de ventas: consolidar la información referida a listas de precios, información de códigos de producto para su venta, y material informativo de las marcas y productos para enviar a clientes.
 - L'oreal DCA: no participa de este punto excepto en lo referido a material POP.
 - L'oreal Gran Público y Kimberly Clark: consolidan toda la información que es desarrollada por marketing. En el caso de Kimberly Clark también desarrollan las listas de precios que son aprobadas por el departamento de Marketing.
 - Seguimiento de planes y promociones de los retailers: evaluación de rentabilidad y venta incremental de las promociones desarrolladas en todos los canales de comercialización.

- L'oreal DCA: solamente hace un seguimiento puntual de las acciones promocionales realizadas por el equipo de Visitadores de Farmacia. El resto de las acciones comerciales negociadas por el equipo de ventas no es revisado.
- L'oreal Gran Público: realiza un seguimiento de las principales acciones promocionales de los clientes más relevantes de cada canal, evaluando únicamente la venta incremental obtenida. No se analiza la rentabilidad de las acciones.
- Kimberly Clark: realiza un seguimiento de las principales acciones promocionales de los clientes más relevantes de cada canal, y en algunos casos testigos evalúa la rentabilidad obtenida. Está trabajando actualmente en el desarrollo de un departamento de Revenue Management que sí hará un seguimiento de rentabilidad de todas las acciones realizadas.

VI.III.III: Análisis comparativo del caso L'oreal DCA vs los casos de L'oreal Gran Público y Kimberly Clark

Como se puede advertir del análisis detallado de funciones anterior, la estructura que cumple mejor con las actividades comprendidas dentro de las dimensiones de Trade Marketing es la de Kimberly Clark. Sin embargo, aún se puede observar que existen oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interna y de tomar un mayor rol de liderazgo en los planes de marketing y ventas de la compañía, en los cuales ya se encuentra integrado. En el caso de L'oreal Gran Público, el análisis pone de manifiesto de manera más explícita lo desarrollado en el caso acerca de su inclinación hacia tareas vinculadas al área comercial y tácticas, dejando de lado una visión más estratégica y asociada al desarrollo en el largo plazo del negocio, como pueden

ser las funciones vinculadas a investigación de mercado y a una integración con Marketing en el desarrollo de sus planes.

El caso de L'oreal DCA se acerca más al caso de Kimberly Clark. Se han desarrollado actividades estratégicas como es investigación de mercado y su aplicación en planes de acción concreto, así como una colaboración exitosa con marketing en el desarrollo de sus planes. Sin embargo, debido al tamaño acotado de su estructura, todas las tareas asociadas a la supervisión de planes y acciones comerciales a quedado relegado para ser realizado por el equipo comercial mismo, perdiendo esta parte analítica central de un equipo de Trade Marketing.

Uno de los puntos clave que menciona Schmutzler (Schmutzler, 2015) es que para que una organización de Trade Marketing pueda adquirir un nivel de desarrollo alto en sus funciones, tiene que ser independiente en su estructura tanto de Marketing como del equipo de Ventas/Comercial. Esto se pone de manifiesto en los casos estudiados donde la única estructura que depende directamente del Gerente General de la compañía es la de Kimberly Clark, mientras que los otros dos casos dependen de la Dirección Comercial.

Parte 3 - Conclusiones

A continuación se describen las principales conclusiones del trabajo realizado:

- Se observa que la estructura actual de los equipos de Trade Marketing no responde a las necesidades y demandas del contexto para una gestión adecuada. Tal como fue descrito en el cuerpo empírico con el caso de L'oreal Cosmética Activa, se observa que en la actualidad la estructura del área de Trade Marketing en las empresas responde a un paradigma de gestión basado en un modelo tradicional de burocracia mecánica, el cual fue desarrollado en un contexto de bajo nivel de incertidumbre y procesos simples de gestión (Mintzberg, 1991). Los desafíos de la gestión actual en un contexto impredecible, por la rapidez de los avances

- tecnológicos, sociales, culturales y políticos, demandan un diseño de organización flexible que pueda responder rápidamente a los cambios del contexto.
- En el caso de la organización de la estructura del equipo de la División de Cosmética Activa de L'oreal, la misma fue pensada considerando la resolución de problemáticas de comunicación y gestión del corto plazo de los equipos de marketing y de comercial y no con una visión a largo plazo que tiene en cuenta las oportunidades del mercado y el desarrollo del negocio.
 - Las deficiencias de la estructura se evidencian en el análisis comparativo realizado con los casos de Kimberly Clark y L'oreal Gran Público. El primer caso, que se acerca más al tipo ideal de estructura cumpliendo con las diferentes actividades que se esperan de la organización de Trade Marketing, pone de manifiesto la importancia de tener un estructura espejo tanto con el equipo de Marketing como con el de Ventas, lo cual permita cumplir el rol articulador de traducir la estrategia del desarrollo comercial a la ejecución en los diferentes canales de venta. En el caso de L'oreal Gran Público se evidencia la presencia de una estructura que posee la capacidad de planificación comercial que carece L'oreal DCA pero sin ningún involucramiento en la visión estratégica y desarrollo del negocio a largo plazo por no tener un canal de comunicación efectivo con el equipo de Marketing.
 - El gran desafío para las tres estructuras de Trade Marketing analizadas, y que se percibe como un desafío general del mercado de acuerdo a los informantes clave consultados, es la capacidad de los equipos de Trade Marketing de dirigir los procesos estratégicos de planificación de marketing y comercial, siendo en todos los casos un articulador más que un líder de los mismos. También, dada la información incompleta del mercado en Argentina, continúa siendo una oportunidad de mejora el

- análisis de las acciones promocionales en los canales de comercialización, pudiendo realizarse solamente en algunos casos. El surgimiento y desarrollo de la venta por el canal de e-commerce podrá ir modificando este patrón de comportamiento
- La solución a los problemas descritos en el caso de L'oreal DCA no está solamente en el diseño de una estructura eficiente, sino también en la configuración de una red efectiva que permita balancear la puja de poder entre marketing y ventas y al mismo tiempo dar espacio al equipo de Trade Marketing a brindar valor agregado siendo el responsable de traducir la estrategia general de marca en una estrategia de desarrollo de canales de comercialización.

Propuesta de estructura de Trade Marketing para L'oreal DCA y de formato de gestión denominado “Business Development Network”

Como parte de los objetivos que se buscan en este trabajo tras el análisis de la estructura del área de Trade Marketing y su nivel de desempeño, creemos necesario poder generar una serie de recomendaciones que debieran considerarse para su mejor funcionamiento. Por eso es que seguidamente comprendiendo las deficiencias descritas, se presenta en primer lugar una propuesta de una nueva estructura del equipo de Trade Marketing DCA que permita superar las barreras internas existentes y que habilite en segundo lugar a una propuesta de red de gestión integrada con los equipos de ventas y marketing para construir lo que llamaremos “Business Development Network”.

1. Estructura:

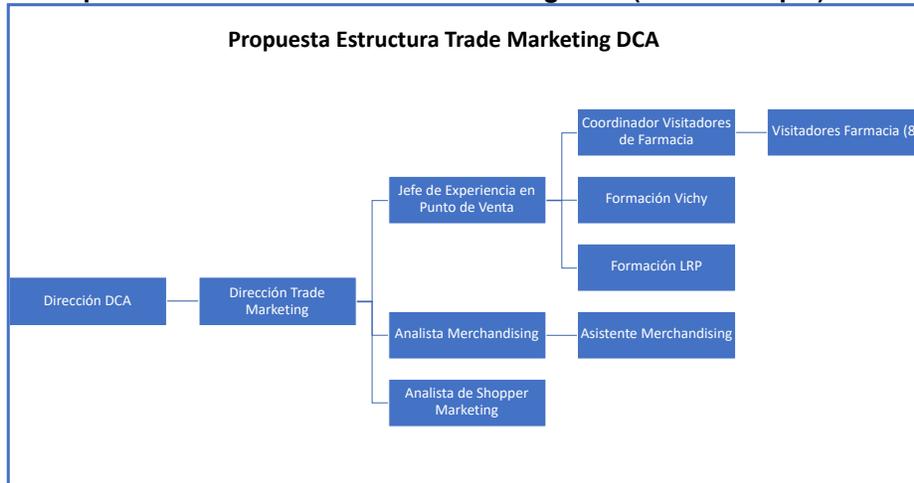
En primer lugar, para evitar fricciones en la cooperación con los equipos de Ventas y de Marketing, el equipo de Trade Marketing debe reportar directamente a la Dirección General, de manera tal de ganar imparcialidad y al mismo tiempo autoridad para poder dirigir los procesos de planeamiento de ventas y planes de comunicación y ejecución en punto de venta con marketing.

En segundo lugar, se sugiere una serie de cambios al interior de la organización que permitan cumplir con las tareas que actualmente no se pueden realizar por falta de recursos o de cooperación:

- Visitadores de Farmacia y Formación: integrar a los equipos de Formación de Vichy y de La Roche Posay dentro de la Jefatura de Visitadores de Farmacia que ahora llamada “Experiencia en Punto de Venta” para englobar a ambos equipos. Se sugiere además sumar dos recursos adicionales a Visitadores de Farmacia, para cubrir las regiones de Cuyo y NOA de Argentina para ganar mayor distribución y colaboración con los equipos de esas regiones. Se requiere de un coordinador del equipo de Visitadores de Farmacia para que pueda supervisar a nivel nacional a todo el equipo. De esta forma, se logra resolver el problema de coordinación entre los equipos de Visitadores de Farmacia y de Formación al estar integrados en un solo equipo. Este cambio de estructura debe ser acompañado por RRHH con un plan de traspaso que ponga foco en la construcción del equipo (team building).
- Merchandising: la posición de pasante de Trade Marketing pasa a depender del Analista de Merchandising dado el alto volumen de proyectos que tiene este departamento.
- Analista de Shopper Marketing: una nueva posición en el departamento que cumple un rol analítico y de coordinador del nuevo proyecto de gestión en redes “Business Development Network”. Este rol es clave para resolver las fallas de coordinación externa existentes. Entre sus funciones se encuentra:
 - Coordinar las reuniones entre los líderes de las BU (Business Unit, descripto anteriormente)
 - Desarrollar estudios de mercado.

- Brindar los insights de estudios de mercado, información de ventas, distribución y surtido para detectar oportunidades y amenazas.
- Brindar información a los líderes de las BU sobre lanzamientos, faltantes de producto y promociones desarrolladas por el departamento de marketing.
- Comunicar a las BU los objetivos definidos por los líderes.
- Dar seguimiento del ROI y venta incremental de las acciones realizadas por las diferentes BU.
- Construir historial de acciones de venta, analizar las más efectivas y proponer nuevas acciones a desarrollarse en conjunto con el equipo de Visitadores de Farmacia.
- Coordinación y participación en las reuniones de planes anuales comerciales con los principales clientes en conjunto con el Director de Trade Marketing y el equipo Comercial.

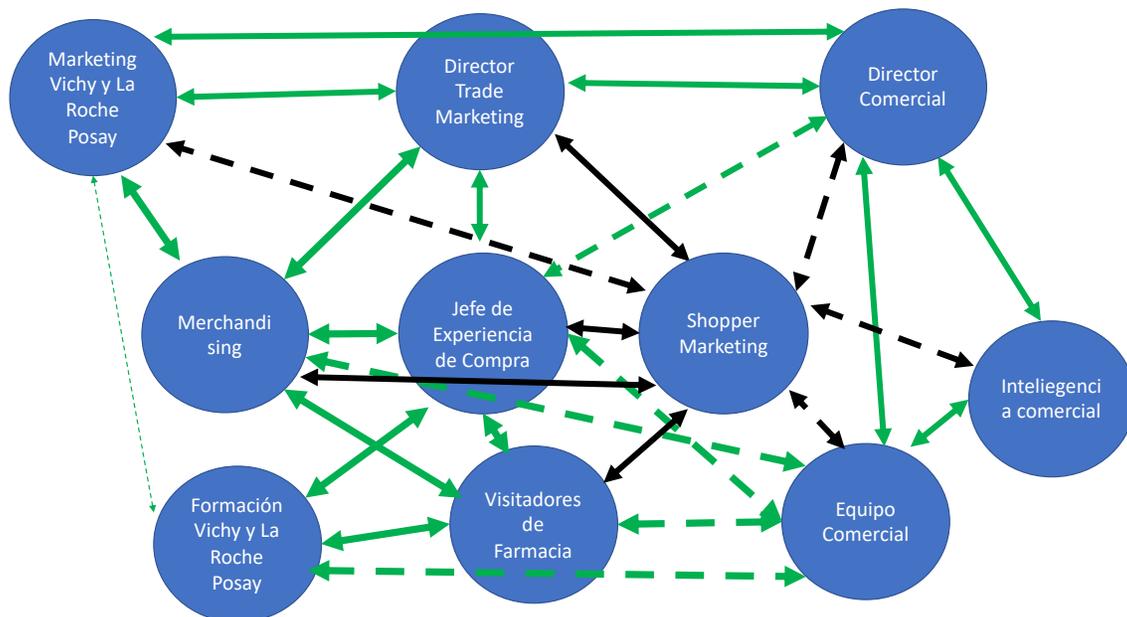
Figura 14 - Propuesta Estructura de Trade Marketing DCA (Fuente Propia)



2. Mapa de Relaciones:

Como consecuencia en los cambios de estructura, el mapa de relaciones queda conformado de la siguiente forma:

Figura 15 - Nuevo Mapa de Relaciones L'oreal DCA (Fuente propia)



El rol del Director de la estructura de Trade MKT es fundamental para poder unir al equipo y como rol de enlace con otras estructuras, como Ventas y Marketing. Al estar en un mismo nivel, las relaciones de poder entre los tres equipos se

nivelan y se logran mejores acuerdos de coordinación para el desarrollo de la estrategia de las marcas y los objetivos comerciales.

Desaparecen las relaciones negativas dentro del equipo, que se fortalecen al integrar al equipo de Formación y Visitadores de Farmacia, al darle a Merchandising un recurso adicional para hacer frente a los proyectos que realiza con el área de Marketing y con el equipo comercial en general, constituidos como socios en el desarrollo de planes comerciales con los principales clientes. El rol de Shopper Marketing es fundamental en el mapa de relaciones nuevo. Señaladas en otro color en la Figura 15 para que se destaquen, se puede ver que tiene relacionamiento con todas las áreas del sistema, constituyéndose en el rol coordinador. Para lograr este cometido necesita del soporte continuo del Director de Trade Marketing, quien facilitará el relacionamiento destrabando posibles conflictos de poder que puedan surgir.

Ahora bien, para que el mapa de relaciones pueda convertirse en una realidad, es necesario definir procedimientos de comunicación entre los equipos que aseguren la coordinación efectiva. Para ello, es que se sugiere el desarrollo de un formato de trabajo en redes deonominado “Business Development Network”. El mismo parte de reuniones trimestrales en formato de “cascada” que permitan aterrizar la estrategia a largo plazo desarrollada en los planes anuales traducida en planes de acción específicos a nivel cliente. Dichas reuniones tienen como objetivo:

- Detección de oportunidad de mercado basado en insights del consumidor/comprador de la categoría.
- Brainstorming para desarrollo de solución que pueda ser ejecutada en todos los puntos de contacto pertinentes con el consumidor.
- Ejecución de la propuesta, con un responsable, tiempos y recursos asignados.
- Definición de medida de éxito y evaluación de ROI.

Las propuestas que surgen de las reuniones trimestrales tienen formato de proyecto siguiendo el esquema general de Project Management. En las

reuniones sucesivas se hace un seguimiento de los KPIs claves del negocio y de los planes de desarrollo con los equipos multidisciplinarios para encontrar respuestas rápidas a oportunidades y amenazas detectadas. También en dichas reuniones se definen los objetivos de negocio por zona y luego cada área debe ser responsable de detectar oportunidades e implementar y dar seguimiento a los planes. El rol del nuevo Analista de Shopper Marketing sería clave en todo este proceso como una suerte de Scrum Master, siguiendo la metodología ágil, siendo el que se asegure que todos los equipos conozcan sus objetivos y haciendo el seguimiento de todos los planes comerciales que se realicen en el país.

Con este formato de desarrollo y seguimiento de acciones de venta se busca, además de ser más eficientes, tener un historial de acciones de manera tal de construir una clasificación de diferentes tipos de acciones, su inversión requerida y ROI estimado. Esto permite ser mucho más eficientes en la asignación de presupuesto y dedicarlo en acciones que sean rentables y generen volumen de venta incremental a la compañía.

En suma, el objetivo de esta propuesta es en un sentido tomar los elementos centrales de la nueva teoría holocrática de gestión de las organizaciones y adaptada al contexto de una empresa multinacional que ya cuenta con estructuras y formatos de trabajo establecidos. Brindando más autonomía a los equipos y otorgándole los recursos necesarios, pero al mismo tiempo construyendo una red de relaciones efectivas que permita generar interdependencias positivas que generen mayor productividad y éxito en los proyectos que se embarquen en L'oreal DCA.

Bibliografía

- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Gránica.
- Hamel, G. (2009). Metas Visionarias para la Gestión. *Harvard Business Review*.
- Herrera Uribe, E., & Valencia Ayala, L. E. (2007). Del Manifiesto Ágil, sus valores y principios. *Scientia et Technica*, 381-385.
- IEBS. (3 de Febrero de 2020). *Cómo utilizar la metodología Scrum para acometer proyectos complejos*. Obtenido de Sitio Web de IEBS acerca de Scrum: <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-scrum-agile-scrum/>
- L'oreal Argentina. (27 de Enero de 2019). *Acerca de L'oreal Argentina*. Obtenido de Sitio Web de L'oreal Argentina: www.loreal.com.ar
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Biblioteca de Ciencias Económicas.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Project Management Institute. (25 de November de 2019). *PMI - What is Project Management?* Obtenido de Sitio Web de Project Management Institute: www.pmi.org
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: the new management system for a rapidly changing world*. Nueva York: MacMillan.
- Schmutzler, A. R. (1 de Junio de 2015). *FMCG Marketing and Sales: Organizing Trade Marketing, Category Management, and Shopper Marketing*. *Disertación para la obtención de Doctor rerum politicarum*. Hamburgo: Otto Beisheim School of Management.
- Snowden, D. J., & M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*.