

# GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso 2014/2015

## Colaboración Fabricante-Distribuidor en la era del **Shopper Marketing** con la **Gestión por Categorías** como eje estratégico de actuación

*Palabras clave: Shopper Marketing, Gestión por Categorías*

Autor: Jagoba Velasco Villaluenga

Directora: Gloria Aparicio De Castro

En Bilbao, a 17 de febrero de 2015



## *Agradecimientos*

Mi más sincero agradecimiento a todas las personas, organizaciones y empresas que han hecho posible que este trabajo se haya podido llevar a cabo.

Quiero comenzar agradeciendo a mi directora, Gloria Aparicio, su orientación, apoyo e implicación, ya que sin ella, el resultado del presente trabajo no hubiera sido el que es. Su profesionalidad y modo de hacer, ha supuesto un reto y a la vez una motivación de mejora continua a lo largo de la realización de este trabajo de investigación.

Del mismo modo, quiero agradecer a AECOC, y en concreto a Guillermina Bastida y al Aula Virtual de AECOC, por su disposición para ayudar y proporcionar información a los alumnos que como yo, llevan a cabo trabajos fin de grado en el ámbito de la colaboración entre fabricantes y distribuidores.

Finalmente, gracias a dos empresas, TXIRI VITA y GUMENDI, y en concreto a sus gerentes, Pablo Durán y Pedro Gumiel respectivamente, por permitirme entrevistarles. Sin ellos, la parte aplicada de esta investigación no hubiera sido posible. Gracias a su implicación, he sido consciente de que la colaboración entre fabricantes y distribuidores es posible y necesaria.

## ***Resumen***

A lo largo de este trabajo fin de grado se lleva a cabo una investigación sobre la actual situación de la colaboración entre fabricantes y distribuidores, con especial interés en el área de la demanda de la cadena de suministro, área más desconocida y con amplio campo de conocimiento aún por descubrir. Comenzamos analizando el estado actual de los estudios realizados en materia de colaboración en la cadena de suministro, fruto de una extensa revisión bibliográfica. Analizadas las propuestas teóricas nos situamos en la praxis empresarial recogiendo un par de casos de experiencias prácticas desarrolladas por fabricantes y distribuidores, en sintonía con los planteamientos más avanzados de colaboración y divulgadas como mejores prácticas de colaboración. Finalmente, y como aportación original de este trabajo, se lleva a cabo una propuesta de colaboración para un fabricante de productos ecológicos y un distribuidor de los mismos de nuestro entorno local, con el fin de mejorar la rentabilidad de ambos y añadir valor para el cliente final, fin último de toda propuesta de Shopper Marketing.

# Índice

<b>PARTE I: INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA</b>	<b>1</b>
1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	2
<b>PARTE II: MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>4</b>
1. EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES	4
2. TRADE MARKETING: ORIGEN Y CONCEPTO	6
2.1. PRINCIPALES ÁMBITOS DE COLABORACIÓN: ECR	7
3. COLABORACIÓN EN ASPECTOS LOGÍSTICOS	8
4. COLABORACIÓN EN ASPECTOS COMERCIALES	9
4.1. EL NUEVO COMPRADOR: EL SMART SHOPPER	9
4.2. LA COLABORACIÓN FABRICANTE-DISTRIBUIDOR COMO RESPUESTA AL SMART SHOPPER: EL SHOPPER MARKETING	11
4.3. LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS COMO EJE CENTRAL DEL SHOPPER MARKETING	14
4.3.1. Definición de la categoría	15
4.3.2. Rol de la categoría	17
4.3.3. Valoración de la categoría	18
4.3.4. Tabla de evaluación	18
4.3.5. Estrategias de la categoría	18
4.3.6. El mix de la categoría	19
4.3.6.1. Surtido	19
4.3.6.2. Precio y Promociones	21
4.3.6.3. Merchandising	23
4.3.6.4. El mix de la categoría según el rol de la categoría	23
4.3.7. Plan de implantación de la categoría	24
4.3.8. Revisión de la categoría	24
<b>PARTE III: CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE SHOPPER MARKETING</b>	<b>25</b>
1. CASO DE COLABORACIÓN ENTRE NESTLÉ Y EL ÁRBOL EN 2012	25
2. CASO DE COLABORACIÓN ENTRE DANONE Y EL ÁRBOL EN 2013	26
<b>PARTE IV: PROPUESTA DE SHOPPER MARKETING</b>	<b>28</b>
1. DIAGNÓSTICO DEL DISTRIBUIDOR TXIRI VITA	29
2. DIAGNÓSTICO DEL FABRICANTE GUMENDI	31
3. PERFIL DEL COMPRADOR DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN ESPAÑA	33
4. PROPUESTA DE SHOPPER MARKETING PARA LA CATEGORÍA DE FRUTAS Y VERDURAS	34
4.1. VISIBILIDAD DE LA CATEGORÍA DENTRO DEL PUNTO DE VENTA	35
4.2. FORMACIÓN SOBRE EL MANEJO DE LAS FRUTAS Y VERDURAS EN TIENDA Y SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO DE GUMENDI	36
4.3. PROMOCIÓN DE LA CATEGORÍA	36
<b>PARTE V: CONCLUSIONES</b>	<b>38</b>
<b>PARTE VI: BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>40</b>

## **PARTE I: INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA**

### ***1. Introducción***

El presente trabajo de investigación, surge tras el acuerdo del autor del mismo, con la profesora Gloria Aparicio de Castro. Tras el análisis de varios trabajos fin de grado posibles, nos decantamos por investigar un área de especial actualidad en el mundo del marketing, sobre el que todavía queda mucho por estudiar y avanzar, a pesar de que se han dado y se siguen dando grandes pasos. Del interés mutuo por un tema de investigación en pleno desarrollo, tutora y tutorando nos interesamos por investigar la evolución y el estado actual de la colaboración entre fabricantes y distribuidores, especialmente en lo que se refiere a los aspectos comerciales de la cadena de suministro. Desde un punto de vista aplicado, el objetivo final de esta investigación es transmitir, tanto a fabricantes como a distribuidores, los últimos avances en la colaboración, y como mediante esta colaboración, aprovechando el avance de las TICs y el mayor conocimiento del comprador, es posible incrementar la rentabilidad de fabricantes y distribuidores, y mejorar la satisfacción del comprador final.

La investigación se centra en el sector de gran consumo, dado que es uno de los ámbitos con mayor problemática a resolver en el ámbito de la colaboración entre fabricante y distribuidor y con mayor margen de mejora existente, por lo impersonal y masivo que es este mercado.

El trabajo de investigación comienza relatando la evolución de la relación entre fabricantes y distribuidores, y cómo ésta está tendiendo a evolucionar desde el conflicto hacia la colaboración, lo que desde el punto de vista del marketing supone introducir los conceptos, Trade Marketing y Shopper Marketing, siendo este último el fenómeno principal de colaboración a estudiar.

Dado que el Shopper Marketing tiene como base conceptual a un Trade Marketing evolucionado como medio de colaboración entre fabricantes y detallistas, para llegar al Shopper Marketing es preciso contemplar la filosofía del ECR o Respuesta Eficiente al Consumidor, que nacida en el marco del Trade Marketing supuso un gran paso hacia

adelante en las relaciones de colaboración en la cadena de suministro, con logros o avances importantes ya alcanzados, especialmente en lo relativo a aspectos logísticos de la misma. El desarrollo de las TICs, y un mayor conocimiento del comprador y del proceso de compra, están permitiendo un avance significativo en lo relativo a aspectos comerciales de la colaboración. Este es el avance que nos introduce en los planteamientos del Shopper Marketing que estudiaremos en profundidad, tanto desde un punto de vista conceptual, como metodológico y aplicado. Sentadas las bases conceptuales, este trabajo de investigación incorpora el estudio de una serie de casos de buenas prácticas de Shopper Marketing gracias a las cuales, fabricantes y distribuidores han incrementado su rentabilidad. Finalmente, el trabajo se completa con una propuesta de mejora, desde el punto de vista del Shopper Marketing, en las relaciones entre un pequeño distribuidor de productos ecológicos y uno de sus principales proveedores.

## ***2. Metodología***

El método seguido para llevar a cabo este trabajo de investigación, comienza con una búsqueda masiva de información relativa al tema de estudio. Dicha búsqueda se lleva a cabo a través de buscadores de internet, bases de datos de distintas bibliotecas, y la pagina web de AECOC<sup>1</sup>. Tras esta búsqueda, se consiguen distintos libros que tratan sobre el tema, numerosos artículos, opiniones de expertos en foros y blogs especializados, así como noticias sobre el tema en revistas de Marketing.

Una vez realizada la búsqueda masiva, se hace una selección de la información más relevante.

Tras la selección de la información, y consensuada la misma con la tutora, se procede a estudiarla minuciosamente y realizar un análisis crítico de la misma, para posteriormente proceder a la redacción del trabajo de investigación.

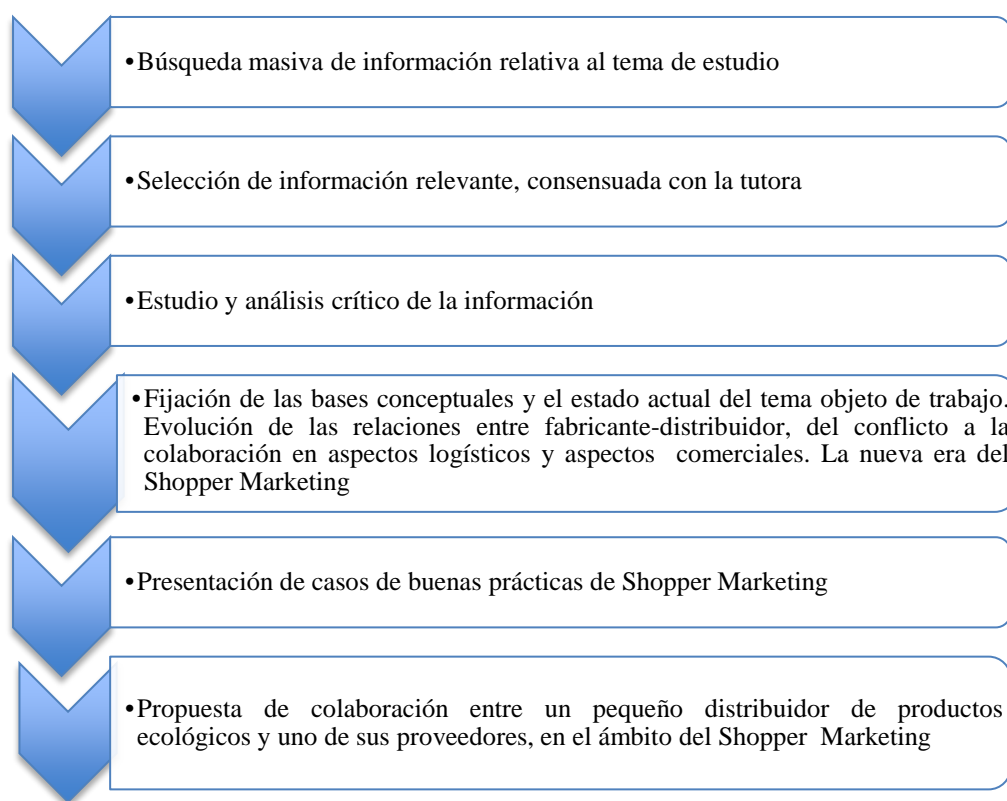
---

<sup>1</sup> AECOC ó Asociación Española de Codificación Comercial, es una de las mayores asociaciones empresariales de nuestro país (más de 25.000 asociados), y la única en que fabricantes y distribuidores trabajan conjuntamente para la mejora de la cadena de suministro a fin de aportar mayor valor al consumidor.

El trabajo de investigación tiene tres partes claramente diferenciadas. En la primera de ellas, se sientan las bases conceptuales y se investiga el estado actual del tema objeto de estudio. En la segunda, se presentan casos de buenas prácticas identificados principalmente en la base documental proporcionada por AECOC a través de su proyecto de aula virtual<sup>2</sup>. En la tercera y última parte del trabajo, se procede a llevar a cabo una propuesta de Shopper Marketing entre un comerciante y un proveedor locales. Dicha propuesta la hemos planteado desde el conocimiento adquirido con el análisis previamente realizado, tanto desde el punto de vista normativo, como desde el aprendizaje obtenido de las buenas prácticas identificadas en la praxis empresarial divulgada por AECOC.

Las etapas llevadas a cabo para elaborar este trabajo de investigación se puede recoger en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 : Etapas del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>2</sup> El proyecto de aula virtual de AECOC es un espacio para el intercambio y generación de conocimiento entre empresas, docentes y alumnos universitarios, donde se puede participar de manera activa. En esta plataforma se informa sobre la celebración de distintos seminarios y congresos, se divulgan resultados de estudios y actividades, y complementariamente también existe la posibilidad de participar en varios foros.

## **PARTE II: MARCO CONCEPTUAL**

### ***1. Evolución de la relación entre fabricantes y distribuidores***

El comercio en España sufre una gran transformación a partir de la década de los años 70, época en la que España comienza a abrir sus fronteras al comercio internacional. Hasta entonces el sector de la distribución estaba muy atomizado, y los fabricantes ponían sus productos a disposición de los consumidores a través de numerosos pequeños comercios de barrio.

A partir de esta época, empiezan a surgir grandes empresas distribuidoras, los comercios de barrio comienzan a dejar paso a los nuevos formatos de hipermercados y supermercados. Cada vez el sector de la distribución se va concentrando más, con lo que mejoran tanto su capacidad de compra como su poder de negociación. Ya en el año 2000, las 40 primeras empresas de distribución en España facturaron más del 90% de las ventas totales y las 5 primeras empresas más del 50% (Cuesta y Labajo, 2004, p. 38).

Los fabricantes, que hasta entonces, contaban con un gran poder de negociación, van cediendo la capitanía a los distribuidores. Las empresas fabricantes entran en un proceso altamente competitivo, ya que existe un exceso de oferta y todos luchan porque sus productos estén presentes en el mercado a través de las grandes empresas distribuidoras. Esto obliga a fabricantes a ver a los distribuidores ya no como intermediarios, sino como clientes, e incluso como socios necesarios para la comercialización de sus productos.

Los distribuidores, por su parte, después del proceso de integración horizontal, están cada vez más concentrados, y a pesar de que el poder de negociación está a su favor, la reducción de los márgenes comerciales y el incremento de la competencia entre los grandes distribuidores hace que la diferenciación sea cada vez más difícil. En este escenario, los detallistas comienzan a pensar también en la integración vertical, o bien contemplan la posibilidad de colaborar con los fabricantes para diferenciarse de la competencia.



Ante esta situación, la colaboración entre fabricantes y distribuidores se plantea como una alternativa estratégica frente a la clásica negociación basada en el precio, o en el modo de pago. Se trata de dejar de pensar en la rentabilidad a corto plazo, para crear relaciones estables a largo plazo con las que mejorar la eficiencia del sistema de distribución, ajustar el surtido de productos a las necesidades del consumidor, e incrementar la rentabilidad del lineal (Cuesta y Labajo, 2009, p. 129).

En este contexto de integración vertical y de búsqueda de puntos de encuentro entre fabricantes y distribuidores, surge el Trade Marketing como enfoque de gestión basado en la colaboración entre fabricantes y distribuidores con el fin de conseguir objetivos comunes, como son incrementar las ventas, mejorar el valor añadido para conseguir una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento en el mercado.

El Trade Marketing supone que los fabricantes a parte de gestionar el marketing para el consumidor, van a empezar a trabajar en el marketing para el distribuidor, es decir, van a tener dos tipos de clientes, por una parte el cliente-consumidor, y por otra parte, el cliente-distribuidor.

El desarrollo del Trade Marketing se ve favorecido con el desarrollo de las tecnologías de la información, pero en general se apoya en todo tipo de acuerdos logísticos y comerciales entre las partes que intervienen a lo largo de la cadena de suministro.

En los últimos años, el concepto de Trade Marketing está evolucionando hacia el concepto de Shopper Marketing. Aunque ambos representan una misma filosofía, centrada en la colaboración fabricante-distribuidor, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, los nuevos conocimientos sobre el comprador y sus hábitos de compra, permiten obtener información decisiva para influir sobre el comprador en el punto de máximo impacto, es decir, en el punto de venta. Por tanto, el acercamiento entre el fabricante y el distribuidor tiene un punto de anclaje común sobre el que pivotar todas las decisiones comerciales, este es el shopper y con este enfoque se evoluciona hacia el Shopper Marketing.

## ***2. Trade Marketing: Origen y Concepto***

El Trade Marketing es un concepto relativamente joven, su origen se remonta a los años 80. Algunos autores (Santesmases, 1996) defienden que el concepto de Trade Marketing surge tras la integración de funciones de los departamentos de ventas y marketing de la compañía estadounidense Colgate-Palmolive con el fin de estrechar y mejorar sus relaciones con los distribuidores de sus productos. Por otro lado, otros autores (Liria, 2001) aseguran que el concepto del Trade Marketing aparece tras la alianza estratégica formada por el fabricante Procter & Gamble y el distribuidor Wal Mart, ambos estadounidenses también, con la finalidad de ajustar el stock y reducir costes, a través de promociones conjuntas y otras actividades de marketing a nivel de centro de distribución.

El Trade Marketing, supone un paso evolutivo en las relaciones entre fabricantes y distribuidores, basadas hasta entonces en la pura negociación de las condiciones del intercambio. La aplicación del Trade Marketing también trae consigo la transformación de las relaciones conflictivas o de posiciones encontradas en la negociación en relaciones de estrecha colaboración, en tanto que la relación se centra en nuevas áreas de actuación en las que ambas partes encuentran beneficios mutuos.

A lo largo de la bibliografía no hemos encontrado una definición única de Trade Marketing, pero aunando las visiones encontradas, entendemos que se puede definir como una filosofía, una forma de trabajar o gestionar conjunta, entre fabricante y distribuidor, cuyo fin último es buscar el beneficio mutuo de las partes y por ende el del consumidor. A través del Trade Marketing, el fabricante puede establecer una estrategia de marketing adaptada a cada canal de distribución, acercándose mejor al consumidor, y posicionando mejor su marca; el distribuidor puede diferenciarse del resto de distribuidores e incrementar sus ventas y su rentabilidad; y el consumidor recibe un mayor valor añadido y mejora su satisfacción (Labajo, 2007, p. 46 y 47). Observamos por tanto, que ya con la filosofía del Trade Marketing ha estado presente el enfoque hacia el consumidor, pero aún no es el anclaje sobre el que pivotan las actuaciones definidas como en su estado evolucionado definido por el Shopper Marketing.

## ***2.1. Principales ámbitos de colaboración: ECR***

El ECR o “Efficient Consumer Response”, en castellano “Respuesta Eficiente al Consumidor” es el marco metodológico que contextualiza la colaboración entre fabricantes y distribuidores, y bajo este concepto, se trata de recoger una serie de “mejores prácticas” en colaboración, cuyo objetivo final es aumentar la satisfacción del consumidor.

El ECR tiene su origen en Estados Unidos, en el año 1992. En el proyecto de recogida de las “mejores prácticas” participan numerosas compañías estadounidenses como Procter & Gamble y Wal-Mart. Posteriormente, llega a Europa en el año 1994, y a España a finales del año 1995. En España la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) juega un papel importante en el fomento y divulgación de estas “mejores prácticas”, teniendo en cuenta que el papel de la asociación es precisamente el de actuar como agente “bisagra” en tanto que es un miembro neutral que trabaja en pro de las relaciones entre fabricantes y distribuidores.

El ECR tiene una doble vertiente en su planteamiento metodológico, por una parte se trata de eliminar ineficiencias en el sistema de distribución y así reducir costes, y por otra parte, en aumentar la satisfacción del consumidor final y generar demanda. Y es que el proyecto ECR está estructurado en dos grandes áreas, por un lado está el área relacionada con los aspectos logísticos (lado de la oferta de la cadena de suministro), y por otro lado está el área relacionada con los aspectos comerciales (lado de la demanda de la cadena de suministro).

El área de la oferta está relacionada con el proceso de suministro, y abarca desde la producción hasta la llegada del producto al punto de venta; el área de la demanda abarca desde la llegada del producto al punto de venta hasta la compra del producto por el cliente (Labajo, 2007, p. 93).

### 3. Colaboración en aspectos logísticos

Desde el inicio del proyecto ECR, se dio prioridad al área de la oferta, en la que se realizaron más estudios y se alcanzaron mayores avances que en el área de la demanda, debido a que se contaban con los medios e infraestructuras necesarias, y además, se podían obtener resultados tangibles a corto plazo.

Desde el área de la oferta, se trata de eliminar ineficiencias, costes en el recorrido del producto desde el fabricante hasta el distribuidor. Los principales objetivos son minimizar los tiempos en la gestión de pedidos, en la manipulación, en el almacenamiento y en el transporte, sin incurrir en errores.

Estos objetivos se han ido consiguiendo tras el trabajo conjunto de fabricantes y distribuidores en los siguientes procesos, con la ayuda de una serie de herramientas facilitadoras. A continuación se presentan los principales procesos alcanzados y las herramientas facilitadoras que han apoyado a estos procesos.

Tabla 1: Esquema de desarrollo del proyecto ECR España (lado de la oferta)

<b>PROCESOS</b>	Acuerdos y prácticas de colaboración e intercambio de información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reingeniería de la cadena de suministro</li><li>• Alineamiento de Ficheros Maestros</li><li>• Proceso de pedidos<ul style="list-style-type: none"><li>- Aprovisionamiento continuo</li><li>- Entregas eficientes</li><li>- Facturación eficiente</li></ul></li><li>• Acuerdos Logísticos</li></ul>
<b>TECNOLOGÍAS</b>	Herramientas facilitadoras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación automática/Codificación (EAN-UCC)</li><li>• Intercambio Electrónico de Datos (EDI, EANCOM)</li><li>• Bases de datos centralizadas (AECOC Data)</li><li>• Ficha Logística (RAL)</li><li>• Clasificación Estandarizada de Productos</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de ECR España, AECOC y Promarca (2001).

#### ***4. Colaboración en aspectos comerciales***

Como ya hemos comentado, dentro del proyecto ECR, se trabaja tanto en los aspectos logísticos, como en los comerciales con el fin de aumentar la satisfacción del consumidor. A través de la mejora en los procesos logísticos se reducen ineficiencias y costes, haciendo posible la reducción del precio que paga el comprador final. Con la mejora de los procesos comerciales en el canal de distribución, el comprador final incrementa su satisfacción al tener los productos que él requiere en el lugar adecuado, en el momento adecuado, a un precio competitivo y con información sobre los beneficios de la compra, y debido a este aumento de satisfacción la demanda y las ventas se ven incrementadas (Morant, 2002, p. 86).

##### ***4.1. El nuevo comprador: el Smart Shopper***

Para lograr satisfacer al comprador actual, hay que entender y comprender lo qué busca, además de cómo, dónde, y cuándo lo busca. En definitiva, tanto fabricante como distribuidor necesitan conocer al comprador actual.

Los compradores actuales ante un entorno de crisis económica, cada vez más conscientes del valor de sus recursos económicos, buscan, consultan y comparan información sobre diferentes productos y servicios antes de comprar, a través de diferentes dispositivos electrónicos, como son los smartphones.

Estos nuevos compradores inteligentes tienen un comportamiento más racional, según Costa Guix<sup>3</sup> (2013), son personas o unidades familiares que invierten más tiempo y esfuerzo en buscar y hacer uso de la información para conseguir ahorros de precio en su compra. De acuerdo con un estudio llevado a cabo por AECOC Shopper View<sup>4</sup> (2013), los compradores cada vez se fijan más en el precio (un 90%), y en las promociones y ofertas (un 89%). Resultado de ello es que 4 de cada 10 compradores realizan compras pequeñas y frecuentes.

---

<sup>3</sup> Profesor titular de ESADE y experto en temas de colaboración entre fabricantes y distribuidores.

<sup>4</sup> Herramienta de AECOC para generar conocimiento sobre el nuevo comprador.

Otro de las características del nuevo comprador es que se siente orgulloso de su comportamiento de compra, percibe que su inversión en buscar y comparar información le reporta beneficios. Esta medición de los resultados es lo que le lleva a mantener su comportamiento de compra. Según un estudio de Omnicom Media Group<sup>5</sup> (2009) llevado a cabo a nivel europeo, la gran mayoría de los compradores inteligentes mantendrán su comportamiento de compra más allá de la crisis económica. La mitad de los encuestados dijo que incluso sus hijos estaban cada más sensibilizados con la crisis actual y que ya no pedían tantos “caprichos”, por lo que el comportamiento de compra racional pasará a las generaciones futuras de igual manera.

A través de esta manera de comprar, el comprador piensa que puede reducir la manipulación de la que cree que es víctima por parte del marketing y la publicidad. El nuevo comprador ya no compra tanto de manera aspiracional, sino racional. Además actualmente, comprar de manera inteligente, buscando los mejores precios y promociones, ya no es motivo de vergüenza, sino motivo de conversación incluso a través de las redes sociales.

Los compradores inteligentes que muestran este tipo de comportamiento no tienen que pertenecer a un nivel socioeconómico bajo, puesto que esta manera de comprar da placer y felicidad al comprador. Sienten que han hecho un buen trabajo, han trabajado de manera autónoma sin dejarse influenciar por los medios y las marcas, y han conseguido el mejor resultado posible.

Omnicom Media Group (2009) muestra que los compradores inteligentes han reducido su círculo de influenciadores. Ya no tienen tanto en cuenta el efecto tendencia de las marcas, y es que el 42% de los españoles recurren a sus amigos y familia para recibir consejos y recomendaciones.

Los nuevos compradores realizan listas de la compra, para no salirse del presupuesto, visitan varias tiendas y se aprovechan de las ofertas y promociones de las mismas. De acuerdo con AECOC Shopper View (2013), el 80% de los compradores hace una lista de la compra (escrita o pensada) antes de salir de casa para llevar un control del gasto,

---

<sup>5</sup> OMG es la compañía líder mundial de publicidad, marketing y comunicaciones corporativas, y proporciona servicios a más de 5.000 clientes en más de 100 países.

aunque según revela el estudio el 56% de los mismos acaban comprando más, debido a las compras impulsivas, irracionales o emocionales, y es que en ocasiones el producto ofrece un “branding emocional” que satisface necesidades psicológicas y sensitivas. Para realizar la lista de la compra, el 90% de los encuestados aseguran que consultan folletos en las tiendas o a través de red. El 60% de los encuestados dice visitar al menos 3 tiendas al mes para aprovechar las diferentes ofertas y promociones, destacando en estas compras su comportamiento racional.

Otra de las conclusiones de AECOC Shopper View (2013), asegura que es en la tienda donde el comprador decide la marca por la que se va a decantar. Así, numerosos estudios sobre el comportamiento del comprador determinan que más del 70% de las decisiones de marca se toman dentro de la tienda, poniendo de manifiesto no sólo el poder del distribuidor, sino el interés que tiene para el fabricante trabajar desde el conocimiento del comportamiento del comprador en este contexto.

#### ***4.2. La colaboración fabricante-distribuidor como respuesta al Smart Shopper: el Shopper Marketing***

El Shopper Marketing, como forma de trabajo conjunta y evolucionada entre fabricantes y distribuidores basada en el conocimiento del comprador, y sus hábitos de compra principalmente en el punto de venta, surge para dar respuesta al nuevo comprador, que como ya se ha explicado en el apartado anterior, es infiel hacia las marcas de fabricante y enseñanzas de distribuidor, cada vez más exigente ante la gran oferta de posibilidades, requiere más información para seducirle, y tiene un mayor conocimiento y uso de recursos tecnológicos, como son los smartphones, que le permiten acceder a la información en cualquier lugar y momento de la compra.

También se hace necesario conocer los distintos tipos de compradores de un determinado distribuidor, pero con un enfoque también evolucionado, es decir, hacia el conocimiento de sus insights<sup>6</sup> (Manzano y Rodríguez, 2009, p. 35).

---

<sup>6</sup> Cristina Quiñones, directora gerente de Consumer Truth y especialista en consumer insights & planning, define insights como aspectos ocultos, inconscientes o inconfesables del comprador que explican porque un determinado comprador compra lo que compra. Son formas de pensar, sentir o actuar de los compradores que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y formas de comunicación.

A la hora de elaborar una propuesta de Shopper Marketing es completamente necesario conocer quiénes son los clientes de un punto de venta determinado.

Las fuentes de información para segmentar a los compradores y conocer sus insights son la lectura de los tickets de compra, la lectura del comportamiento de compra derivado del uso de tarjetas de fidelización, estudios de clientes, paneles de compradores, y sobre todo, de la misma observación del comprador en el punto de venta (Manzano y Rodríguez, 2009, p. 36).

La metodología para segmentar a los compradores es muy similar a la metodología de segmentación de los consumidores que hace el marketing tradicional, pero el área de estudio es muy diferente. Mientras en el primero se evalúan hábitos de consumo, en el segundo se estudian hábitos de compra. El Shopper Marketing busca entender, seleccionar y satisfacer a la persona que toma la decisión de compra, se trata de enfocar el marketing desde el punto de vista del comprador, y no del consumidor.

Se puede segmentar a los compradores que acuden a un determinado establecimiento, según su hábito de compra, de la siguiente manera (Sansolo, 2012, p. 69):

- Comprador cuidador: Es la persona encargada de hacer la compra para todos los miembros de la familia. Estas personas disfrutan comprando y asumiendo dicha responsabilidad.
- Comprador intendente, reticente: Es una persona que considera la compra como un quehacer que no le agrada, le gustaría estar haciendo cualquier otra cosa, le disgusta el proceso de compra y desea terminar cuanto antes.
- Comprador banquero, cazador de gangas: Es una persona que se centra en el presupuesto, le encanta las gangas y los productos de ocasión y se puede obtener su fidelidad con buenos precios y promociones. Es la persona que visita diferentes puntos de venta, establecimientos, para ver sus ofertas especiales. Tiene pocos productos en su lista, y los precios de los mismos son el criterio decisivo.



- Comprador buscador: Es aquel que busca nuevas ideas, nuevos gustos y nuevos productos. El proceso de compra supone un viaje de descubrimiento. Supone una oportunidad para ofrecerle y deleitarle con el lanzamiento de nuevos productos.
- Comprador desesperado, hambriento: Es la persona que quiere un producto en concreto, y lo quiere de forma inmediata. Es un recorrido de compras totalmente focalizado. Puede tratarse de un plato preparado o de un paquete de cigarrillos por ejemplo. Si el distribuidor no lo tiene puede perder a ese cliente para siempre.
- Comprador mensajero: Es aquel que hace pequeñas compras de manera frecuente. Es el típico comprador de entresemana, que realiza pequeñas compras todos los días. Tiene una lista de la compra y persigue una compra rápida a buen precio.

Desafortunadamente, los compradores no entran en la tienda diciendo que tipo de compradores son, es más, un comprador cuidador puede comportarse como un comprador desesperado para una determinada compra, por lo que se hace necesario lanzar varias baterías de preguntas y varios análisis de datos. Aún así, para conocer la mente de los compradores es necesario llevar a cabo un marketing local, un análisis de la competencia, y un análisis de las capacidades propias. Es imprescindible que todo el personal del establecimiento esté involucrado en el Shopper Marketing local. Después de todo, el Shopper Marketing no es tarea fácil (Sansolo, 2012, p. 71).

Los fabricantes se han dado cuenta de que ya no vale solo con invertir en los medios publicitarios masivos, sino que deben comunicarse a través de diferentes canales de marketing, y muy especialmente a través del punto de venta. De la misma manera, los distribuidores se han percatado de que el Shopper Marketing es una forma de posicionarse y una estrategia para diferenciarse de los competidores, ofreciendo un mayor valor añadido al comprador.

La colaboración entre fabricantes y distribuidores en el ámbito del Shopper Marketing es necesaria puesto que ambos tienen información complementaria. Por un lado, los

fabricantes, que ofrecen una categoría de productos a los consumidores en general, poseen gran información sobre los mercados en los que trabaja y sobre las necesidades cubiertas por sus productos. Por otra parte, los distribuidores, que ofrecen numerosas categorías de productos a los clientes de su enseña, poseen información relevante sobre el perfil de sus clientes y sobre sus necesidades (Morant, 2002, p.86).

Esta colaboración consiste principalmente en el intercambio mutuo de información y la participación en la elaboración e implementación del plan de marketing en cada punto de venta o micromarketing. Pero, no todos los aspectos relativos al marketing tienen que ser consensuados, puesto que hay ámbitos, como la imagen de marca o de enseña, donde fabricante y distribuidor trabajan de manera independiente. El micromarketing, o también conocido como co-marketing, se centra en decidir de manera consensuada, cual es el surtido eficiente que se va a ofrecer en cada punto de venta, cuales son las promociones eficientes adecuadas en cada tienda, cual es el reparto del lineal adecuado para cada punto de venta, y cuáles son las acciones de comunicación dentro de cada punto de venta (Morant, 2002, p. 88).

#### ***4.3. La Gestión por Categorías como eje central del Shopper Marketing***

La Gestión por Categorías es una herramienta metodológica del Shopper Marketing, para mejorar los procesos comerciales en la colaboración entre fabricantes y distribuidores. Se puede definir, según el Comité ECR europeo, como “cualquier proceso de colaboración entre fabricante y distribuidor en donde se define un concepto base de categoría como unidad de negocio y cuyo objetivo es la mejora de los resultados en función del valor que se da al consumidor por su compra”.

La Gestión por Categorías, que sustituye a la Gestión por Marcas, agrupa a distintas marcas en grupos complementarios o sustitutivos. Estos grupos se forman según el árbol de decisión de compra de los compradores en el punto de venta. Así podemos tener la categoría “Desayuno”, y dentro de esta categoría distintos productos y marcas que satisfacen esa necesidad. Según el informe ECR Europa sobre las “Mejores Prácticas en la Gestión por Categorías” una categoría es “un grupo de productos diferenciados y estructurables que son percibidos por los consumidores como interrelacionados o sustitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad”. Se trata de

facilitar el proceso y la experiencia de compra del comprador, de manera que su satisfacción se vea beneficiada.

La Gestión por Categorías debe de adaptarse a cada punto de venta, y según el comité del área de la demanda de AECOC, puede llevarse a cabo a través de las siguientes etapas:

Gráfico 2: Metodología de la Gestión por Categorías.



Fuente: Elaboración propia

#### ***4.3.1. Definición de la categoría***

Una vez que el distribuidor conoce cuáles son sus compradores actuales y/o potenciales y sus insights, decide con que categorías va a trabajar en cada punto de venta. La forma de trabajar estas categorías tiene que ser coherente con la estrategia de la enseña. Así, el distribuidor DIA con una estrategia de liderazgo en costes, no trabaja sus categorías de la misma forma que lo hace El Corte Inglés con una estrategia de diferenciación. Dentro de cada categoría, el distribuidor trabaja conjuntamente con distintos fabricantes, alineados con su estrategia.

Los fabricantes deben conocer los objetivos y estrategias del distribuidor, al igual que el distribuidor deben conocer los objetivos y estrategias de los distintos fabricantes. Los objetivos y estrategias corporativas y competitivas de distribuidor y fabricante, deben

ser coherentes y compatibles las unas con las otras y deben de tener un público objetivo común.

Debido a que los recursos no son ilimitados, los fabricantes deben seleccionar con qué distribuidores quieren trabajar, en cuáles se van a centrar con mayor atención. Esta decisión debe basarse considerando tres criterios clave (Cijis y Van den Berg, 2007):

- Valor económico potencial del distribuidor para el fabricante: El fabricante debe evaluar la rentabilidad que va a obtener a través de cada distribuidor.
- Valor de los compradores objetivo: El fabricante debe determinar las posibilidades que tiene de alcanzar y satisfacer a los compradores de cada distribuidor.
- Oportunidades de colaboración: El fabricante debe de conocer el grado de colaboración que cada distribuidor le va a ofrecer.

Los distribuidores por su parte, deben seleccionar con qué marcas quieren contar en su punto de venta. Los distribuidores llevan a cabo un análisis de la rentabilidad que les ofrece cada fabricante y de las posibilidades que tienen de fidelizar a sus clientes con cada fabricante.

El Shopper Marketing solo es eficaz si se logra alinear los intereses del fabricante, del distribuidor y de los compradores. Para ello es necesario realizar un análisis detallado por categorías en cada uno de los puntos de venta.

Dentro de cada categoría, hay diferentes subcategorías, segmentos, subsegmentos, familias y subfamilias. Esta estructura de cada categoría queda fijada por el árbol de decisión de compra de los compradores específicos de cada punto de venta. Así, los compradores de una determinada tienda, cuando compran el café, puede que lo primero que decidan sea el origen del mismo (colombiano, brasileño, africano, etc.), en segundo lugar el tipo de tueste del café (natural o torrefacto), en tercer lugar la marca del fabricante, y así sucesivamente. Por lo tanto, la presentación del café en esa tienda debe de seguir ese determinado árbol de decisión de compra.

### **4.3.2. Rol de la categoría**

El rol o función de cada categoría en cada punto de venta está determinado por la estrategia del distribuidor y por las necesidades de sus compradores. Generalmente se mencionan cuatro posibles roles para clasificar las categorías: destino, rutina, ocasional y de proximidad (Valenzuela, 1999, p. 112). Esta clasificación se basa en variables como la frecuencia de compra y el volumen de compra media en la categoría de cada punto de venta.

- *Destino*: Esta categoría tiene la función de atraer y fidelizar a los compradores. Ofrece a los compradores un valor superior y consistente. Esta categoría ayuda a posicionar al distribuidor como el proveedor preferido gracias a una oferta consistente de mejores precios. Son las categorías que más volumen de ventas representan, y las que mueven más dinero por lo que son críticas para la tienda.
- *Rutina o habitual*: Su función es satisfacer las necesidades diarias de los compradores. Esta categoría ayuda a posicionar al distribuidor como el proveedor preferido al ofrecer una buena relación calidad-precio para sus necesidades habituales. La mayoría de las categorías en un establecimiento tienen este rol.
- *Ocasional, estacional o de temporada*: Esta categoría tiene la función de reforzar la imagen del distribuidor. Esta categoría ofrece al comprador productos puntuales, que se compran en determinadas épocas del año, con una buena relación calidad-precio.
- *De proximidad o de conveniencia*: Esta categoría tiene la función de satisfacer necesidades de “urgencia”, no planificadas.

Es fundamental saber que una categoría puede tener un rol distinto dependiendo del distribuidor, incluso una categoría puede cambiar de rol dentro del mismo distribuidor si así lo decide el mismo. También es importante que todos los puntos de venta tengan categorías que desempeñen los cuatro roles y de una forma equilibrada (López, 2005, p. 70).

Los fabricantes adoptan diferentes estrategias, dependiendo de si el distribuidor asigna sus productos a una categoría destino, o no. De tal manera que si sus productos están en una categoría destino, sus actividades de promoción son mayores (López, 2005, p. 70).

#### ***4.3.3. Valoración de la categoría***

Se trata de identificar las oportunidades de cada categoría, respecto a las ventas y a la rentabilidad. Para llevar a cabo esta tarea se deben valorar las siguientes áreas (Benito, 2010, p. 7):

- Consumidor/comprador: Perfil socio-demográfico, comportamiento, hábitos de compra y barreras para la compra.
- Mercado: Cuotas, áreas y segmentos de oportunidad respecto al canal y a la categoría.
- Distribuidor: Contribución de la categoría al negocio total.
- Fabricantes: Cuota de las marcas en la categoría y eficiencia en el valor aportado a las necesidades del comprador.

#### ***4.3.4. Tabla de evaluación***

Se trata de fijar los criterios y las medidas de éxito de la categoría para evaluar el progreso y los resultados. Entre los criterios que se están utilizando, se encuentran la penetración en los hogares y la cuota sobre el ticket de compra (Benito, 2010, p. 7) y (Labajo, 2007, p 102).

#### ***4.3.5. Estrategias de la categoría***

Cada categoría tendrá su estrategia específica en función de su rol, de sus objetivos, y de la estrategia comercial de la enseña. Ejemplos de estas estrategias son (Benito, 2010, p. 7 y 8) y (Labajo, 2007, p 102 y 103):

- Creación de tráfico: Atraer a un mayor número de clientes más veces.
- Creación de transacciones: Aumentar el número de tiques de compra.

- Generación de rentabilidad: Mejorar los márgenes comerciales.
- Generación de cash-flow: Incrementar la facturación y la rotación.
- Generación de imagen: Atraer y fidelizar a más compradores.
- Generación de lealtad: Anular el reclamo de otros distribuidores y mantener la lealtad de los compradores.

#### ***4.3.6. El mix de la categoría***

El mix de la categoría está condicionado por las estrategias anteriormente mencionadas. Así mismo, el mix de la categoría también está influenciado por el rol de cada categoría. Los componentes del mix hacen referencia al surtido, precio, promociones y merchandising<sup>7</sup> (Benito, 2010, p. 8).

##### ***4.3.6.1. Surtido***

Debe ser suficiente para satisfacer a los compradores de la tienda, evitando duplicidades en la categoría.

Según AECOC (2000) en sus recomendaciones sobre surtido eficiente, el surtido eficiente “es un proceso de colaboración entre el fabricante y el distribuidor para determinar la oferta de producto óptima en una categoría, que alcance al comprador objetivo y mejore los resultados del negocio”.

Para el distribuidor supone un elemento diferenciador y de posicionamiento y para el fabricante una oportunidad de liderar la categoría.

AECOC propone un proceso de colaboración continuo y dinámico para determinar el surtido óptimo, en el que se pueden diferenciar las siguientes etapas:

---

<sup>7</sup> Merchandising es un conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta, donde se busca la ubicación adecuada de los productos para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor.

Gráfico 3: Metodología del proceso de surtido eficiente.



Fuente: Elaboración propia

Fase 1: Análisis de la situación actual respecto a la cobertura de mercado: Se trata de determinar cuál es la cobertura de mercado actual y cuál es la que se quiere conseguir. Se analiza qué referencias con importante volumen de ventas no están incluidas en la categoría, y cuáles están incluidas pero no tienen una participación de mercado considerable.

Fase 2: Fijación de objetivos: Consiste en establecer unos objetivos medibles con el fin último de mejorar la categoría. Pueden ser objetivos de rentabilidad, de penetración, de fidelidad, etc.

Fase 3: Análisis de modificaciones en el actual surtido y propuesta: Se evalúan las referencias actuales y las potenciales, y se decide sobre la eliminación de referencias existentes y/o la incorporación de nuevas.

Fase 4: Plan de implementación: Consiste en llevar a cabo las decisiones tomadas para cada punto de venta.

Fase 5: Se miden los resultados del nuevo surtido y se compara con los objetivos previamente establecidos. Si no se consiguen alcanzar hay que determinar causas y





Al estudiar este proceso de promociones eficientes se pueden diferenciar las siguientes etapas:

Fase 1: El plan anual por separado: Tanto fabricante como distribuidor deben estudiar individualmente, los objetivos que desean conseguir respecto a su marca o enseña y respecto a las categorías con las que trabajan.

Fase 2: El plan anual conjunto de promociones: Se trata de crear un plan conjunto consensuado a partir de los planes individuales, teniendo en cuenta la estrategia de la categoría. Los objetivos, las actividades promocionales y los plazos de entrega, deben ser consensuados.

Tanto los planes individuales como el plan conjunto, deben indicar las mecánicas y soportes de promoción más indicados, teniendo en cuenta las promociones anteriores y la aportación de ideas nuevas, para sus objetivos.

En la planificación de promociones basadas en precio, se hace necesario un buen estudio de elasticidad de precios que indique el nivel óptimo de precios, pues se corre el riesgo de fijar precios innecesariamente bajos que erosionan la rentabilidad e incluso la imagen de marca.

Fase 3: Ejecución del plan: Una vez elaborado un plan detallado para cada promoción, cada promoción concreta debe ser implantada en el momento planificado, y posteriormente evaluada desde los puntos de vista financiero, logístico y de satisfacción del comprador.

Fase 4: Valoración del plan anual: Consiste en comparar los resultados obtenidos con los objetivos previamente fijados. Se trata de revisar el plan anual conjunto ejecutado a lo largo del año, para alimentar el histórico y poder tomar mejores decisiones en el futuro.

#### ***4.3.6.3. Merchandising***

Debe conseguir una distribución y una presentación de los productos en el lineal optimas. Para conseguir esto, hay que fijarse tanto en la manera en que el comprador agrupa los productos que componen la categoría fraccionándolos en subgrupos por su mayor o menor afinidad, así como en el camino recorrido por el comprador en la decisión de producto a comprar.

Una presentación y comunicación eficiente en el establecimiento puede determinar el éxito o el fracaso. Hay que decidir la exposición de pasillo, la colocación del producto en los lineales, el packaging y los eventos en la tienda.

El diseño del espacio de los puntos de venta es una potente herramienta de comunicación. Los pasillos en el establecimiento deben diseñarse de manera que facilite el tráfico y el acceso a las distintas secciones del punto de venta. Los lineales constituyen el soporte de la exposición, su función es presentar el surtido, captar la atención de los compradores y provocar el acto de compra. El lineal puede tener una disposición vertical o una disposición horizontal, es decir, el surtido puede colocarse en las góndolas siguiendo una exposición vertical u horizontal. Es enfrente del lineal cuando se produce el “momento cero de la verdad”, cuando el comprador decide en pocos segundos el producto que va a comprar. Los fabricantes lucharán por tener el mayor espacio y la mejor ubicación posible en el lineal.

#### ***4.3.6.4. El mix de la categoría según el rol de la categoría***

La categoría destino, debe tener un surtido amplio, ofrecer precios lideres, una ubicación principal y amplia en la tienda, y una actividad promocional dinámica. Ejemplos de esta categoría pueden ser productos frescos, carne y pescado.

La categoría habitual, debe de ofrecer un surtido amplio, precios competitivos, una ubicación intermedia y una actividad promocional intermedia también. Ejemplos de esta categoría pueden ser la pasta, el arroz, las galletas y el café.

La categoría ocasional, debe ofrecer un surtido variado, precios competitivos, una ubicación buena y una actividad promocional agresiva, pero solo durante esa determinada época. Ejemplos de esta categoría son los bronceadores, turroneos y productos de la vuelta a la escuela.

La categoría convencional, debe ofrecer un surtido limitado pero cuidadosamente seleccionado, con precios y promociones no tan agresivas. Ejemplo de estas categorías son la comida internacional y los vinos selectos.

#### ***4.3.7. Plan de implantación de la categoría***

Se trata de asignar responsabilidades y fijar un calendario para las distintas acciones planificadas.

#### ***4.3.8. Revisión de la categoría***

Consiste en comparar los resultados realmente obtenidos con los objetivos prefijados. Si no se llega a los objetivos, hay que analizar las posibles causas, se debe realizar un diagnóstico, para así poder tomar las decisiones convenientes. El proceso de desarrollo de la Gestión por Categorías es un proceso continuo, de mejora continua, sujeto a revisiones periódicas, ante un entorno tan dinámico.

Para llevar a cabo esta Gestión de Categorías existen herramientas facilitadoras, como son los sistemas de gestión del espacio, que mediante el análisis automático del espacio de la tienda a partir de la captura de datos del producto, del lineal, del mobiliario, del stock y de la rentabilidad, sugiere una planificación del espacio óptima que permite maximizar las ventas con el mínimo stock posible. Así mismo, existen sistemas de gestión de surtido óptimo, que permiten la parametrización (tamaños del establecimiento, segmentación de la categoría y nivel de análisis de los productos), la introducción de restricciones (marca de distribución) y modificaciones en las ponderaciones de los diferentes criterios usados, lo que puede dar lugar a variaciones importantes en los resultados obtenidos (Labajo y Cuesta, 2009, p. 142).

### **PARTE III: CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE SHOPPER MARKETING**

Establecidas las bases conceptuales sobre el Shopper Marketing y los parámetros de su actuación a través de la Gestión por Categorías, se presentan a continuación 2 casos divulgados en la plataforma AECOC por haber sido premiados por sus buenas prácticas en Shopper Marketing llevadas a cabo en el interior del punto de venta. Se presentan tanto el proceso como los resultados de estas experiencias.

#### ***1. Caso de colaboración entre Nestlé y El Árbol en 2012<sup>8</sup>***

Este caso nació como consecuencia de la bajada de las ventas en el segmento de alimentación infantil de Nestlé en los grandes distribuidores, debido no solo al descenso de la natalidad y del consumo, sino también al trasvase de compradores desde los grandes distribuidores hacia las farmacias.

Como consecuencia de ello, Nestlé y el grupo de supermercados El Árbol comenzaron a trabajar conjuntamente. Lo primero que hicieron es un estudio profundo sobre el comprador objetivo, las madres. Nestlé entrevistó a 4.000 madres con el fin de averiguar que demandaban, que resultó ser una compra fácil, intuitiva y de confianza. El Árbol detectó por una parte, que el 32% de las familias que hacían la compra habitualmente en sus supermercados, cambiaban de canal para comprar la alimentación infantil, porque las farmacias transmitían mayor confianza y seguridad; por otra parte, que la disposición del lineal no seguía el árbol de decisión de compra de las madres, dando lugar a un proceso de compra confuso y complejo.

Identificado el problema, Nestlé y El Árbol revisaron la categoría, tanto el surtido como la presentación en el lineal. La disposición en el lineal paso de una implantación horizontal a una implantación vertical y adicionalmente se reordenó el surtido por gamas cromáticas, las leches se identificaban a través del color rojo, las papillas y el trigo a través del amarillo y la naturalidad de los tarritos a través del verde.

---

<sup>8</sup> Caso recogido y premiado por AECOC, recogido en el aula virtual de AECOC, concretamente en la revista Código 84, nº 173, páginas 38-39.

El plan que fue desarrollado en 56 supermercados de El Árbol, tuvo muy buenos resultados. La diferencia entre los puntos de venta involucradas en el plan y el resto de supermercados de El Árbol fueron significativos, y es que las ventas en los meses posteriores a la implantación, presentaban unas diferencias de entre 10 y 20 puntos porcentuales.



Lineal de alimentación infantil después de la acción de Shopper Marketing.

## ***2. Caso de colaboración entre Danone y El Árbol en 2013<sup>9</sup>***

Este caso emergió para reactivar las ventas de la categoría de yogures y postres de Danone y de El Árbol. Danone estaba viendo como sus ventas estaban disminuyendo a razón de 1,9 puntos con respecto al año anterior y El Árbol sufrió un decrecimiento de su cuota de mercado de yogures de 0,2 puntos con respecto al año anterior.

---

<sup>9</sup> Caso recocado y premiado por AECOC, recogido en el aula virtual de AECOC, concretamente en la revista Código 84, n° 181, páginas 34-35.

Tanto fabricante como distribuidor sabían que si lograban reactivar la ventas de los yogures y postres Danone (capitán de la categoría), la categoría mejoraría significativamente. Para ello, realizaron un estudio conjunto sobre el perfil de los compradores y sus necesidades.

Conociendo el perfil y las necesidades del comprador, establecieron un plan de acción. Para aumentar la penetración del producto en los hogares, crearon una acción del bloque a 1 euro en los lineales, con el fin de trabajar la percepción de precio y mostrarse de una forma más atractiva. Para mejorar la visibilidad, se trabajó la comunicación con una señalización clara y atractiva a lo largo de la tienda. Por último, se apostó por la fidelización del comprador a través de una tarjeta cliente “SuperClub” a través de la cual se conseguían descuentos y campañas promocionales especiales, adaptados a sus necesidades.

Los resultados de dicho plan fueron muy satisfactorios, pues Danone creció en los meses posteriores a la implantación del plan, 5,7 puntos en facturación y El Árbol logró recuperar su cuota de mercado en dicha categoría.



Bloque 1 euro en los lineales

#### **PARTE IV: PROPUESTA DE SHOPPER MARKETING**

Analizado el concepto de Shopper Marketing, los procesos que engloba, y algunos casos prácticos llevados a cabo recientemente, la última etapa de este trabajo fin de grado, se centra en proponer una acción de Shopper Marketing para un determinado fabricante y un determinado distribuidor, con el fin de mejorar la satisfacción de sus compradores, y por ende, los resultados tanto de fabricante como de distribuidor.

La propuesta de Shopper Marketing se ha elaborado para una tienda de productos ecológicos localizada en Santurtzi denominada TXIRI VITA, y para uno de sus principales proveedores, GUMENDI (dedicado a la producción y distribución mayorista de productos ecológicos), ambos con una estrategia de diferenciación, ofreciendo un producto ecológico de calidad.



Tienda de TXIRI VITA



Sede central de GUMENDI

En primer lugar, se hace necesario argumentar que la elección del punto de venta para llevar a cabo la propuesta, se ha basado en el análisis de dos factores principalmente. Por un lado, se trata de una tienda de productos ecológicos, cuyos productos tienen una demanda cada vez mayor a nivel social, y es que según AECOC Shopper View (2013), más del 35% de los compradores españoles incluye actualmente productos ecológicos en su cesta de la compra, y el consumo de este tipo de productos ha crecido un 7% de 2011 a 2013. Por otro lado, este tipo de puntos de venta, al vender un tipo de producto especial trabajan con un menor número de proveedores si lo comparamos con tiendas de productos convencionales, lo que facilita la selección del proveedor con el que llevar la acción de colaboración de Shopper Marketing.



Para presentar una propuesta de Shopper Marketing adecuada al caso en concreto, se necesita llevar a cabo un diagnóstico tanto de TXIRI VITA, como de GUMENDI, y conocer el perfil del comprador de productos ecológicos del entorno.

### ***1. Diagnóstico del distribuidor TXIRI VITA***

TXIRI VITA es un punto de venta al por menor de productos ecológicos localizado en Santurtzi, que lleva alrededor de 8 años en el mercado. Se caracteriza por la amplia gama de productos ecológicos que ofrece. Por un lado, se diferencia de las tiendas de ultramarinos convencionales por ofrecer un producto ecológico, más saludable a la vez que respetuoso con el medio ambiente, y por otro lado, se diferencia de las tiendas dietéticas por ofrecer producto ecológico fresco, principalmente frutas y verduras.



Interior de la tienda: Estantería de frutas y verduras

La categoría destino de este punto de venta está compuesta claramente por las frutas y verduras, que es el producto estrella para sus clientes. La categoría de productos habituales está compuesta por productos como el pan, la leche, los huevos, las mermeladas, la pasta, el arroz, etc. La categoría de productos ocasionales está representada por ejemplo, por los turronec ecológicos ofrecidos durante el periodo navideño. La categoría de productos de conveniencia engloba cualquiera de los productos que ofrece, ya que al ser un punto de venta de barrio cualquier vecino de la

zona puede entrar a comprar un determinado producto ocasionalmente, por razones de proximidad.

TXIRI VITA además de vender su producto en la tienda, también ofrece el servicio de venta online o por teléfono con reparto a domicilio. El reparto se hace los martes y los viernes, que coincide con los días de aprovisionamiento. De esta manera, se da salida al producto según llega a tienda, reduciendo el stock, y además, el cliente tiene el producto lo más fresco posible.

Aunque cuenta con distintos proveedores, sus principales proveedores son GUMENDI para el producto fresco (como son frutas y verduras) y DISPRONAT para el producto no fresco (como son las conservas y cosméticos). La diferencia entre GUMENDI y DISPRONAT, es que mientras el primero son agricultores que venden principalmente su producción directamente a las tiendas ecológicas, el segundo es un intermediario que vende otras marcas, por lo que GUMENDI tiene una mayor posibilidad y poder de llegar a acuerdos de colaboración con sus clientes, las tiendas ecológicas. Es por ello, que la propuesta de Shopper Marketing se ha realizado para TXIRI VITA Y GUMENDI.

Cabe destacar que TXIRI VITA no lleva a cabo mecánicas promocionales y no utiliza soportes promocionales más allá de las redes sociales. Lo único que ha hecho son degustaciones gratuitas en colaboración con los proveedores, y poner las frutas y verduras a precio de coste cuando están a punto de caducar. TXIRI VITA no ha estudiado el merchandising adecuado y la única comunicación que existe en la tienda es el precio de cada referencia. TXIRI VITA reconoce que tiene una clientela fiel, pero que necesita atraer a más compradores para mejorar la rentabilidad del negocio por lo que está dispuesto a colaborar con sus proveedores.



Comunicación en la estantería

## ***2. Diagnóstico del fabricante GUMENDI***

GUMENDI es un empresa dedicada a la producción y distribución al por mayor de productos ecológicos por el territorio nacional principalmente. Surgió de la unión de dos agricultores navarros en 1992, y en la actualidad colaboran con otros agricultores ecológicos distribuidos por todo el territorio nacional (Navarra, Araba, Aragón, Andalucía, etc.) con los que tienen producciones programadas, es decir, cada uno de ellos destina una superficie acordada para proveer un determinado producto a GUMENDI.



Agricultores de GUMENDI

Su principal objetivo es ofrecer una amplia gama de productos ecológicos a sus clientes, principalmente tiendas ecológicas como TXIRI VITA, y que estén disponibles el mayor tiempo posible, es decir, que sus clientes puedan disponer de todos los productos frescos durante todo el año si es posible<sup>10</sup>. GUMENDI se encuentra en proceso de ampliación de su gama, a través del cual está sacando nuevos productos (aparte de los frescos) a la venta.

---

<sup>10</sup> Ello lo consigue colaborando con agricultores de otras zonas geográficas de España con distinta climatología, de manera que mientras en el norte de España durante el invierno no se puede producir una determinada verdura o fruta, en el sur sí.

Los clientes de GUMENDI semanalmente tienen acceso a una hoja de cálculo Excel con la lista de todos los productos disponibles, en la que ya se informa sobre las ofertas y descuentos de la semana, y a través de la cual pueden hacer sus pedidos.

Entre sus necesidades principales, está la de dar salida a sobreproducciones de producto perecedero, y por otro lado, hay ocasiones en las que hay escasez de determinados productos y tienen problemas para abastecer a las tiendas.



Almacén de frutas y verduras de GUMENDI

GUMENDI está abierta a la colaboración con sus clientes, de hecho colabora con aquellos clientes que compran el 60% de su gama a GUMENDI. Organiza cursos de formación para estos clientes sobre cómo manejar el producto fresco en la tienda para que tenga mejor aspecto y se conserve más tiempo. Así mismo, también acuerdan con estos clientes el pricing de aquellos productos que hay en exceso (bajando el precio), y de aquellos productos que presentan escasez (subiendo el precio). Cabe destacar que GUMENDI no ha colaborado con sus clientes en aspectos como las promociones, el merchandising o la comunicación en el punto de venta, aunque estarían dispuestos a colaborar.

### ***3. Perfil del comprador de productos ecológicos en España<sup>11</sup>***

Los compradores de producto ecológico se pueden segmentar en 4 grupos, en función de sus actitudes:

- Preocupados por la salud (19% de compradores ecológicos). Compran producto ecológico porque están preocupados por su salud, no tanto porque les preocupa el medio ambiente.
- Preocupados por el medio ambiente (27% de compradores ecológicos). Los “ecologistas” traducen su preocupación por el medio ambiente, en hábitos de vida y de consumo sostenible y responsable.
- Los “militantes” de la causa ecológica (31% de compradores ecológicos). Preocupados tanto por la salud, como por el medio ambiente, defienden concienzudamente su causa.
- Consumidores de productos ecológicos porque está de moda (23% de compradores ecológicos). No están tan preocupados por mantener estilos de vida saludables o respetuosos con el medio ambiente como los anteriores.

Los principales insights, tanto para iniciarse en el consumo de productos ecológicos como para continuar con el mismo, son la preocupación por la salud, el no uso de pesticidas o fertilizantes químicos, la calidad, el sabor de los productos y la preocupación por el medio ambiente.

El precio y la baja disponibilidad son los principales motivos por los que no se consumen algunas categorías de productos ecológicos. De hecho, el precio y la actual situación de crisis, han hecho que los compradores de producto ecológico hayan reducido el consumo de este tipo de productos.

Las frutas y verduras son el producto ecológico más consumido. Además las frutas y verduras son los alimentos ecológicos por los que la mayoría, un 69%, inician el consumo de este tipo de productos.

---

<sup>11</sup> Epígrafe basado en un estudio sobre el perfil del comprador de productos ecológicos en España realizado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014).

#### ***4. Propuesta de Shopper Marketing para la categoría de frutas y verduras***

La propuesta que se realiza a continuación se centra en la categoría de frutas y verduras de TXIRI VITA, categoría destino del punto de venta, por tratarse de una categoría claramente estratégica tanto para mantener a los compradores actuales como para atraer a nuevos compradores. Tanto para TXIRI VITA como para GUMENDI, esta categoría es estratégica en sus negocios. Dicha categoría posiciona a ambos, como proveedor preferido entre sus respectivos clientes, siendo la categoría que más volumen de venta representa y más dinero mueve en sus respectivos negocios.

Los objetivos de la propuesta son aumentar el número de transacciones o ventas, aumentar el ticket medio y generar un mayor tráfico en el punto de venta, , mejorando así la rentabilidad tanto de TXIRI VITA como de GUMENDI. Se espera:

- Un aumento de la facturación del 20% en la categoría de frutas y verduras en 6 meses.
- Un aumento del ticket medio del 10% en 6 meses.
- Un aumento del número de clientes del 15% en 6 meses. Para ello, previamente a la puesta en marcha de la propuesta, TXIRI VITA debe registrar a sus clientes actuales en una base de datos.

Si los resultados son satisfactorios y los objetivos son alcanzados, se recomienda a GUMENDI poner en práctica esta acción de Shopper Marketing con otras tiendas ecológicas que sean clientes suyos.

La propuesta de Shopper Marketing se centra en trabajar sobre:

- La visibilidad de la categoría dentro del punto venta.
- La formación de Pablo (gerente y único trabajador de TXIRI VITA) sobre el manejo de las frutas y verduras en tienda y sobre las características del producto de GUMENDI.
- Promoción de la categoría.



#### 4.1. Visibilidad de la categoría dentro del punto de venta

Para mejorar la visibilidad de las frutas y verduras dentro del punto de venta, TXIRI VITA puede exponer parte de la categoría en el escaparate de la tienda (actualmente inutilizado). Se trata de que los vecinos de la zona (compradores potenciales) puedan ver las frutas y verduras en una estantería que tenga unos paneles informativos sobre los beneficios “ocultos”<sup>12</sup> que ofrecen estos productos GUMENDI que se venden en TXIRI VITA. En dichos paneles, GUMENDI en colaboración con TXIRI VITA, pueden comunicar cómo y dónde se han producido dichos productos, y porqué son más saludables, sabrosos, naturales y respetuosos con el medio ambiente que los productos de la competencia. Se trata de que los compradores potenciales puedan ser atraídos no solo por el aspecto de los productos, sino que también por la comunicación que se hace de sus beneficios “ocultos”. Para llevar a cabo dicha acción GUMENDI y TXIRI VITA deben de colaborar para determinar qué surtido exponer en el escaparate y qué mensajes quieren comunicar. El surtido expuesto puede ir variando en función de las necesidades, es decir, si en determinado momento hay una sobreproducción de un determinado producto, dicho producto debe de tener un espacio privilegiado en la estantería del escaparate. De la misma manera, si hay escasez de un producto, éste no se expone en el escaparate, solo se expone en el interior de la tienda.

Encabezado: “GUMENDI y las 3 Ss: Salud + Sabor + Sostenibilidad”



Simulación sobre la visibilidad de la categoría antes y después de la propuesta

Cestas y baldas: Redactar beneficios “ocultos” de cada producto

<sup>12</sup> Beneficios que a simple vista no se ven, y que si no los comunicamos no son valorados, como pueden ser los beneficios para la salud de cada referencia y su modo de producción.

Además, los productos pueden ir acompañados con un código BIDI o código QR, con los que ofrecer información adicional a los compradores, que a través de sus dispositivos móviles pueden acceder a la página web de GUMENDI y ampliar su información.

#### ***4.2. Formación sobre el manejo de las frutas y verduras en tienda y sobre las características del producto de GUMENDI***

Se trata de que TXIRI VITA con Pablo a la cabeza, disponga de la información necesaria tanto para un manejo adecuado de las frutas y verduras en la tienda de manera que éstas tengan un aspecto atractivo y se conserven mejor, como para asesorar sobre las ventajas de las frutas y verduras ecológicas de GUMENDI a los potenciales compradores. Para ello, GUMENDI debe acudir a TXIRI VITA y formar a Pablo con su curso sobre “el manejo de los frescos para una mejor conservación en el punto de venta”. De la misma manera, GUMENDI debe mantener informado a TXIRI VITA sobre las ventajas de su producto y sobre cuál es su proceso de producción. TXIRI VITA debe promover esta información entre sus clientes, para que tengan conocimiento de la misma, y se vean atraídos por dichos productos. Pablo debe convertirse en un experto en el producto ecológico de GUMENDI, y hay que comunicarlo en la tienda a través de paneles informativos donde se informe a los clientes de que disponen de un especialista en alimentación ecológica, embajador de productos GUMENDI.

#### ***4.3. Promoción de la categoría***



Por último, para completar esta propuesta de Shopper Marketing, GUMENDI y TXIRI VITA deben desarrollar una estrategia promocional. Esta estrategia promocional tiene como objetivo la fidelización de los compradores actuales y la atracción de nuevos compradores, que pueden no estar comprando por razones económicas.

Se propone llevar a cabo una mecánica promocional, que consiste en hacer promociones basadas en el volumen de compra de frutas y verduras acumulado por cada cliente mensualmente. Si el cliente tiene un gasto de 10 euros en fruta y verdura en su ticket, el



cliente recibe 1 punto<sup>13</sup>, si logra alcanzar los 20 euros de gasto en fruta y verdura, 3 puntos, y si logra alcanzar los 30 euros o más, 5 puntos. Si al final de cada mes, los clientes acumulan entre 4 y 11 puntos reciben un regalo, que consiste en un producto nuevo que tanto GUMENDI como TXIRI VITA quieran introducir en el mercado. Si al final del mes acumulan entre 12 y 20 puntos, además del regalo, los clientes reciben un descuento del 15% en frutas y verduras en su siguiente compra. Si al final del mes acumulan más de 20 puntos, además del regalo y el descuento del 15% en frutas y verduras en su siguiente compra, los clientes entran en el sorteo de una cesta de productos GUMENDI que se sortea mensualmente por valor de 30 euros.

<b>PREMIAMOS TU FIDELIDAD</b>		
10€ en frutas y verduras	→→	1 punto
20€ en frutas y verduras	→→	3 puntos
30€ o más en frutas y verduras	→→	5 puntos

Sí el último día de cada mes consigues:

Entre 4 y 11 puntos	→→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de <b>regalo</b></li> </ul>
Entre 12 y 20 puntos	→→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de <b>regalo</b></li> <li>• <b>15% descuento</b> en frutas y verduras en siguiente compra</li> </ul>
Más de 20 puntos	→→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de <b>regalo</b></li> <li>• <b>15% descuento</b> en frutas y verduras en siguiente compra</li> <li>• <b>Sorteo</b> de cesta de productos GUMENDI por valor de 30 euros.</li> </ul>

Además de esta mecánica promocional, GUMENDI en colaboración con TXIRI VITA, deben hacer promociones puntuales de 3x2 para aquellos productos que presenten una sobreproducción.

La mecánica promocional, y las promociones puntuales que se apliquen sobre productos con sobreproducción, deben comunicarse en el perfil de Facebook de TXIRI VITA, en la página web de GUMENDI, y en la propia tienda (tanto en el escaparate, como en el lineal de frutas y verduras del interior de la tienda).

<sup>13</sup> Los puntos al mismo tiempo que se entregan al cliente, a través de una tarjeta cliente que se debe crear, deben ser registrados en una base de datos que debe crear TXIRI VITA para llevar un control de cada cliente.

## **PARTE V: CONCLUSIONES**

En este trabajo fin de grado, se ha analizado a nivel teórico, el estado actual de la colaboración entre fabricantes y distribuidores, especialmente en el área de la demanda de la gestión de la cadena de suministro, y se ha corroborado a nivel práctico, mediante el estudio de casos reales, los resultados positivos de dicha colaboración. A continuación, se exponen las principales conclusiones extraídas del trabajo de investigación:

- 1- La colaboración entre fabricantes y distribuidores es clave para el éxito de ambos, puesto que los primeros necesitan luchar por hacerse un hueco en los lineales de los puntos de venta, y los segundos necesitan diferenciarse del resto de distribuidores.
- 2- Históricamente, esta colaboración entre fabricante y distribuidor, que se conoció ya en los años 80 con el nombre de Trade Marketing, se ha centrado más en mejorar los procesos y herramientas facilitadoras de los aspectos logísticos de la cadena de suministro.
- 3- Cabe destacar el actual desarrollo de procesos y herramientas facilitadoras de los aspectos comerciales a través del Shopper Marketing, el cual no es más que una evolución del Trade Marketing, y tiene como base que todo parte del comprador.
- 4- Según el Shopper Marketing, para mejorar la gestión de la cadena de suministro y ofrecer un mayor valor añadido al comprador final, es imprescindible conocer al nuevo comprador, conocido como Smart Shopper.
- 5- El Smart Shopper, se caracteriza por hacer compras racionales principalmente, y es que puede buscar, consultar y comparar información sobre los productos a través de distintos dispositivos digitales en cualquier momento del proceso de compra.
- 6- Este nuevo comprador es infiel a las marcas. El 70% de las decisiones de marca se toman dentro del punto de venta.
- 7- La Gestión por Categorías es el eje central del Shopper Marketing para dar respuesta a este nuevo comprador, y debe de adaptarse a cada punto de venta, ya que cada punto de venta tiene un perfil de cliente distinto.
- 8- Fabricante y distribuidor tienen información complementaria para implantar una Gestión por Categorías en cada punto de venta, los primeros conocen las necesidades que pueden cubrir sus productos, y los segundos las necesidades de sus clientes.

- 9- Para que la Gestión por Categorías tenga éxito, las distintas categorías de productos deben basarse en el árbol de decisión de compras de los clientes, y además, fabricante y distribuidor tienen que tener estrategias compatibles y perseguir objetivos complementarios.
- 10- Dentro de la Gestión por Categorías, se definen las distintas categorías que deben existir en el punto de venta en concreto, cuáles van a ser sus funciones o roles, cuáles van a ser sus estrategias, y cuales sus herramientas de gestión a nivel de surtido, precio, promoción y merchandising.
- 11- La Gestión por Categorías es un proceso comercial de mejora continua, deben compararse los objetivos prefijados con los resultados obtenidos, analizar las causas de las diferencias y tomar decisiones al respecto.
- 12- A través del estudio de casos reales de Shopper Marketing, se ha podido corroborar que gracias a la colaboración entre fabricantes y distribuidores, se genera un mayor valor añadido para el comprador final, lo que se traduce en una mayor rentabilidad para fabricante y distribuidor.
- 13- Nestlé-El Árbol y Danone-El Árbol, tras llevar a cabo un diagnóstico de sus ventas, y poner en marcha una Gestión por Categorías conjunta, adaptada a los puntos de venta, han logrado que las ventas aumenten significativamente.

De cara a propuestas futuras de colaboración entre fabricantes y distribuidores, en el ámbito del Shopper Marketing, y en concreto en el área de la Gestión por Categorías, tal y como queda reflejado en la propuesta final del trabajo fin de grado, se necesita conocer el perfil del comprador del punto de venta para el que se va a hacer la propuesta, y se debe llevar a cabo un diagnóstico, tanto de las potenciales vías de colaboración, como de las necesidades de colaboración entre el fabricante y distribuidor en concreto.

## **PARTE VI: BIBLIOGRAFÍA**

- AECOC, ECR España y Promorca (2001). *Informe ECR España 2001*.  
<http://sede.aecoc.es/web/ecr.nsf/> [Consultado el 29 de septiembre de 2014].
- AECOC (2013). II Premios Shopper Marketing de AECOC. *Código 84*, núm. 173, julio, pp. 36-45.
- AECOC (2014). III Premios Shopper Marketing de AECOC. *Código 84*, núm. 181, julio, pp. 30-39.
- AECOC (2000). *Recomendaciones AECOC sobre promociones eficientes*.  
<http://sede.aecoc.es/web/ecr.nsf/> [Consultado el 23 de noviembre de 2014].
- AECOC (2000). *Recomendaciones AECOC sobre surtido eficiente*.  
<http://sede.aecoc.es/web/marketing.nsf/> [Consultado el 23 de noviembre de 2014].
- AECOC Shopper View (2013). *Radiografía del shopper*.  
<https://aulavirtual.aecoc.es> [Consultado el 12 de noviembre de 2014. Requiere contraseña de acceso].
- Benito A. (2010). La gestión de la distribución comercial en España. Un enfoque profesional. Evolución y tendencias en la colaboración entre fabricantes y minoristas. *Distribución y Consumo*, núm. 112, julio-agosto, pp. 1-13.
- Cijis R. y Van den Berg H. (2007). *The Trade Marketing Dimension*. Academic Service. The Hague.
- Costa G. (2013). *Todo sobre la compra inteligente*.  
<http://www.cateconomica.com/Articulo/Todo-sobre-la-compra-inteligente> [Consultado el 14 de noviembre de 2014].
- Cuesta P., Labajo V. (2004). El Trade Marketing desde el punto de vista del fabricante. *Distribución y Consumo*, núm. 77, septiembre-octubre, pp. 38-50.
- Cuesta P., Labajo, V. (2009). El papel de las tecnologías de información y comunicación en los canales de distribución y la gestión de la cadena de suministro. *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, núm. 76, enero-abril, pp. 127-150.
- Labajo V. (2007). *Trade Marketing: La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*. Madrid: Pirámide.
- Liria E. (2001). *La Revolución Comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager*. McGraw Hill. Madrid.

- López M.L. (2005). *Sistemas de soporte de decisiones y su implementación tecnológica: Gestión por Categorías*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Manzano R. y Rodríguez A. (2009). De la Gestión por Categorías al Shopper Marketing. *Harvard Deusto: Marketing y Ventas*, núm. 92, pp. 28-38.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2014). *Evolución de la caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del comprador de alimentos ecológicos en España*. Madrid.
- Morant A. (2002). El ECR desde la perspectiva del marketing. *Distribución y Consumo*, núm. 63, mayo-junio, pp. 86-96.
- Omnicom Media Group (2009). *Nace el "Smart Shopper"*.  
<http://www.cotoconsulting.com/nace-el-Smart-Shopper/> [Consultado el 10 de noviembre de 2014].
- Orduña I. (2000). Recomendaciones AECOC sobre promociones eficientes. *Código 84*, julio-agosto, pp. 40-43.
- Sansolo M. (2012). *La falta de lógica en la forma de pensar del comprador*. En Stahlberg M., Maila V. (2014). *Shopper Marketing: Cómo aumentar las decisiones de compra en el punto de venta* (pp. 67-71). Barcelona: Profit.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. 4ª edición. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Valenzuela A. (1999). Gestión por categorías: Definición de categoría y planificación en función al análisis de roles. *Distribución y Consumo*, núm. 45, abril-mayo, pp. 100-117.

#### Otras fuentes de información:

- Entrevista a Pablo Durán (gerente de TXIRI VITA) realizada el 8 de enero de 2015 en las instalaciones de la tienda. Duración: 1 hora.
- Entrevista a Pedro Gumiel (gerente de GUMENDI) realizada el 22 de enero de 2015 vía telefónica. Duración: 30 minutos.
- Página web corporativa de GUMENDI: <http://www.gumendi.es/>
- Perfil de Facebook de TXIRI VITA: <https://es-es.facebook.com/txirivita>

