



Colaboración fabricante-distribuidor en la era del *Shopper Marketing*

La Gestión por Categorías como eje estratégico de actuación

GLORIA APARICIO-DE-CASTRO. JAGOBA VELASCO-VILLALUENGA. Universidad del País Vasco (UPV-EHU).

RESUMEN

En las últimas décadas, la relación entre fabricantes y distribuidores está evolucionando desde el conflicto o las posiciones encontradas, hacia la colaboración. El Trade Marketing ha posibilitado ya importantes avances en la gestión de una cadena de suministro eficiente y con eficacia en los resultados de los agentes que la conforman. No obstante, el desarrollo de las TICs y el mayor conocimiento del comprador y del proceso de compra que posibilitan, está abriendo un nuevo campo de avance en la aplicación la filosofía ECR (Efficient Consumer Response-Respuesta Eficiente al Consumidor) en el área de la demanda. Vinculado a esta área del ECR surge el

concepto del Shopper Marketing acuñado para poner énfasis en los aspectos más comerciales de la gestión de la cadena de suministro, desarrollados desde la colaboración.

En este trabajo hemos realizado tanto un análisis conceptual del origen del nuevo término, como de las implicaciones estratégicas que conllevan las propuestas metodológicas del Shopper Marketing. Todo ello en el marco de la filosofía del ECR y con la Gestión por Categorías como eje estratégico de actuación.

PALABRAS CLAVE: Trade Marketing, Shopper marketing, Gestión por Categorías.

El comercio en España sufre una gran transformación a partir de la década de los años 70, época en la que este país 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 para que sus productos estén presentes en el mercado a través de las grandes empresas distribuidoras. Esto obliga a los 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 traen como consecuencia que la diferenciación entre competidores sea cada vez más difícil. En este escenario, los distribuidores comienzan a pensar bien en la integración vertical o bien en la posibilidad de colaborar estrechamente con los fabricantes para ajustar mejor el surtido a las necesidades de su clientela específica y con ello, 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).

En este contexto de búsqueda de puntos de encuentro entre fabricantes y distribuidores, surge el Trade Marketing como un enfoque de gestión del negocio 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 además 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 comprador o el *shopper* y con este enfoque se evoluciona hacia el Shopper Marketing.

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL TRADE MARKETING HACIA LA ERA DEL SHOPPER MARKETING

El Trade Marketing es un concepto cuyo origen se remonta a los años 80. Según autores como Liria (2001) el punto de partida se sitúa en experiencias empresariales pioneras como la alianza estratégica formada por el fabricante Procter & Gamble y el distribuidor Wal Mart, ambos estadounidenses, con la finalidad de ajustar el stock y reducir costes a través de promociones conjuntas y otras actividades de marketing.

El Trade Marketing supone un paso evolutivo en las relaciones entre fabricantes y distribuidores, basadas hasta entonces en la pura negociación de las condiciones económicas del intercambio. La aplicación del Trade Marketing también trae consigo la transformación de las relaciones conflictivas o de posiciones encontradas en dicha negociación, en tanto que más allá de los términos económicos siempre controvertidos, ésta 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 analizadas y siguiendo especialmente la aportación de Labajo (2007) entendemos que se *puede definir tanto como una filosofía, como una forma de trabajar o gestionar conjuntamente,*

entre fabricante y distribuidor, los negocios de ambos con fin último de buscar el beneficio mutuo de las partes, y por ende el del consumidor. El fabricante, desarrollando una estrategia de marketing adaptada a cada canal de distribución, se acerca al consumidor posicionando mejor su marca; el distribuidor por su parte, adquiere un eje de diferenciación respecto al resto de distribuidores por la estrecha relación con los fabricantes. Con todo ello, el consumidor recibe un mayor valor añadido y mejora su satisfacción incrementando las ventas y la rentabilidad de los negocios del fabricante y el distribuidor.

PRINCIPALES ÁMBITOS DE COLABORACIÓN FABRICANTE-DISTRIBUIDOR: EL 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.

ÁREA DE LA OFERTA ECR: 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)

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

Fuente: Elaboración propia a partir del informe ECR España, AECOC y Promarca (2001)

ÁREA DE LA DEMANDA ECR: 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).

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

Ante un entorno de crisis económica, cada vez más conscientes del valor de sus recursos económicos, los compradores bus-

can, consultan y comparan información a través de diferentes dispositivos electrónicos, como son los *smartphones*, antes de comprar. Este es precisamente el contexto en el que surge el Shopper marketing.

EL SHOPPER MARKETING: CONOCIENDO AL COMPRADOR

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 a las necesidades de conocimiento del nuevo comprador y más concretamente de sus *insights*.

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

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.

En términos generales, se puede segmentar a los compradores que acuden a un determinado establecimiento según su hábito de compra, de la siguiente manera (Sansolo, 2012):

- **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 qué 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, 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. 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 por la presentación de una oferta única y mejor adaptada.

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 y poseen gran información sobre los mercados en los que trabajan y sobre las necesidades cubiertas por sus productos. Por otro lado, los distribuidores que ofrecen numerosas categorías de productos a los clientes de su enseña y que poseen por tanto una información muy rica y relevante sobre el perfil de compra sus clientes, relacionando sus necesidades en las distintas categorías.



Esta necesidad de colaboración se materializa tanto en el intercambio mutuo de información como en la participación conjunta para la elaboración e implementación de un plan de marketing en el punto de venta. Además, teniendo en cuenta la nueva realidad omnicanal del comprador, este plan de marketing cada vez más ha de ser el resultado de una integración del plan de marketing de todos los canales utilizados por el fabricante en la distribución del producto (Aparicio y Zorrilla, 2015). Por tanto, la implicación del distribuidor para con el fabricante y de éste para con el primero, ha de ser profunda para lograr alinear las estrategias de ambos agentes con sus objetivos. Pero a pesar de esta mutua implicación, no todos los aspectos relativos al marketing tienen que ser consensuados, puesto que hay ámbitos como la imagen de la marca o la de la enseña, donde fabricante y distribuidor trabajan de manera independiente. En lo que sí se centran especialmente, es en decidir de manera consensuada, fabricante y distribuidor, cuál es el surtido eficiente que se va a ofrecer en cada punto de venta, cuáles son las promociones eficientes adecuadas en cada tienda, cuál es el reparto del lineal adecuado para cada punto de venta, y cuáles son las acciones de comunicación más apropiadas dentro de cada punto de venta.

LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS COMO EJE CENTRAL DEL SHOPPER MARKETING

La Gestión por Categorías como herramienta metodológica del Shopper Marketing 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”*. Según este mismo comité, una categoría es *“un grupo de productos diferenciables y estructurables que son percibidos por los consumidores como interrelacionados o sustitutos a la hora de dar respuesta a una necesidad”*, y por tanto, la gestión con esta visión de conjunto de la categoría 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 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 etapas que se recogen en la figura nº 1. Dentro de cada categoría hay diferentes subcategorías, segmentos, subsegmentos, familias y subfamilias. La estructura de cada categoría quedaría fijada por el árbol de decisión de compra de los compradores y es específica para cada punto de venta. Por ejemplo, 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.

FIGURA 1

Metodología de la Gestión por Categorías



DELIMITACIÓN DE LA CATEGORÍA

Un Shopper Marketing eficaz supone lograr el alineamiento entre los intereses del fabricante, del distribuidor y de los compradores. Para ello el punto de partida necesario es realizar un análisis detallado por categorías en cada uno de los puntos de venta.

Dentro de cada categoría, el distribuidor trabaja conjuntamente con distintos fabricantes, que han de estar alineados con su estrategia. Los fabricantes deben conocer los objetivos y estrategias del distribuidor, al igual que el distribuidor debe 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.

Además, como los recursos no son ilimitados los fabricantes deben seleccionar con qué distribuidores quieren trabajar, en cuáles van a focalizar su atención basándose en 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 llevando a cabo un análisis de la rentabilidad ofrecida por cada fabricante y de las posibilidades que tienen de fidelizar a sus clientes con cada fabricante.

DEFINICIÓN DEL ROL DE LA CATEGORÍA

El rol o función de cada categoría en un 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 en función de la frecuencia de compra y el volumen de compra media en la categoría de cada punto de venta (Valenzuela, 1999):

- *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.

Por su parte, 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.

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):

- *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.



Teniendo en cuenta estas áreas de valoración, 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.

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 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; Labajo, 2007):

- *Creación de tráfico*. Atraer a un mayor número de clientes más veces.
- *Creación de transacciones*. Aumentar el número de tickets 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.

CONFIGURACIÓN DEL 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. Por ejemplo, la categoría destino debe tener un surtido amplio, ofrecer precios líderes, una ubicación principal y amplia en la tienda, y una actividad promocional dinámica. Ejemplos de esta categoría en un supermercado de alimentación pueden ser productos frescos, carne y pescado. En este mismo supermercado, la categoría habitual debe ofrecer un surtido amplio, precios competitivos, una ubicación intermedia y una actividad promo-

cional intermedia también. Ejemplos de esta categoría podrían ser la pasta, el arroz, las galletas y el café. La categoría ocasional debería ofrecer un surtido variado, precios competitivos, una ubicación buena y una actividad promocional agresiva, pero solo durante esa determinada época. Dentro de esta categoría podrían estar los bronceadores, turrone y productos de la vuelta a la escuela.

Y la categoría convencional ofrecería un surtido limitado pero cuidadosamente seleccionado, con precios y promociones no tan agresivas. Por ejemplo, estaríamos hablando de las categorías como la comida internacional y los vinos selectos, en un supermercado de alimentación tradicional.

Los componentes del mix hacen referencia al surtido, precio, promociones y merchandising.

Surtido

El 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, la selección del surtido “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 etapas que recoge la figura nº 2.

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 proponer soluciones, de manera que el proceso vuelve a comenzar. Es un proceso de mejora continuo.

Precio y Promociones

Deben ser coherentes con la enseña y estrategia del distribuidor. Las promociones tienen la finalidad de atraer, fidelizar y cargar de producto al comprador. Las promociones están muy relacionadas con el precio.

Las promociones eficientes son “el proceso de colaboración entre fabricante y distribuidor para el desarrollo de eventos promocionales que aseguren mejores resultados en el comprador final a la vez que optimicen el impacto total causado en las operaciones a lo largo de la cadena de suministro”.

La metodología que se recomienda desde AECOC, para llevar un proceso de promociones eficientes, queda plasmado en la figura nº 3.

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

FIGURA 2

Metodología del proceso de surtido eficiente

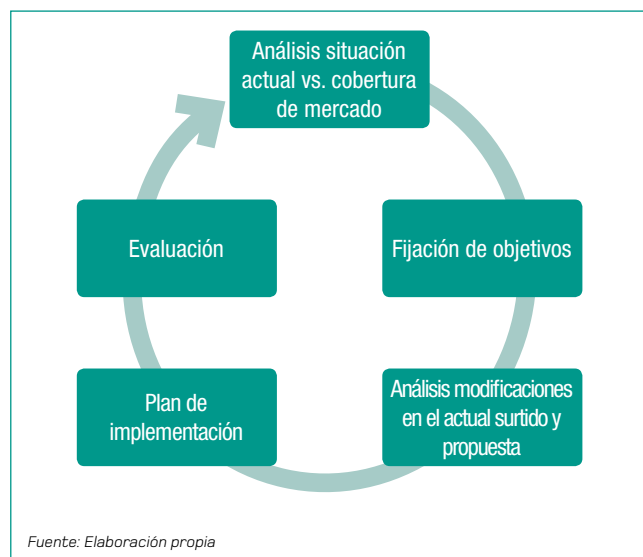
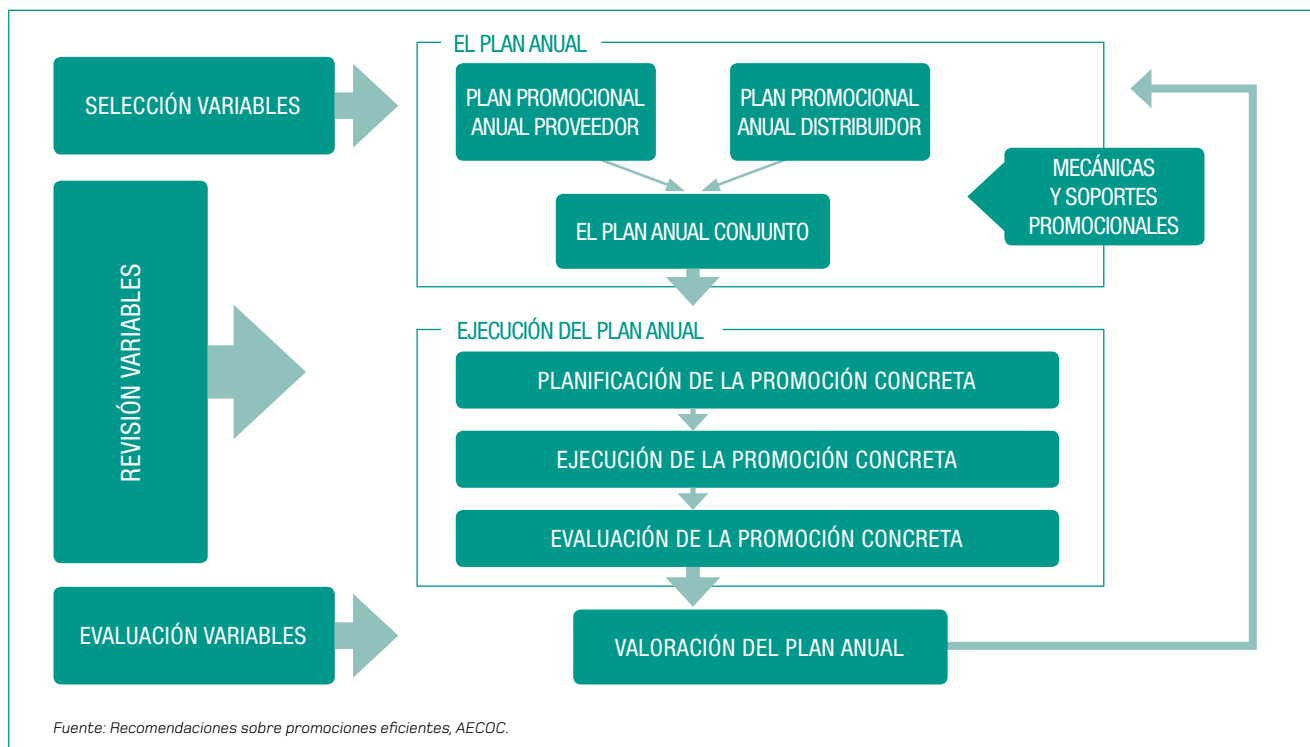


FIGURA 3

Metodología del proceso de promociones eficientes



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.

Merchandising

Se debe conseguir una distribución y una presentación de los productos en el lineal óptimas. 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.

IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN SOBRE LA CATEGORÍA

En esta última fase se trata de asignar responsabilidades y fijar un calendario para las distintas acciones planificadas.

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, sugieren una planificación del espacio óptima que permite maximizar las ventas con el mínimo stock posible. Asimismo, 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.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

La cooperación empresarial para la mejora competitiva es actualmente una necesidad a todos los niveles de relación empresarial. En el ámbito de la cadena de suministro, los objetivos y las áreas en las que se puede centrar esta colaboración varían.

La colaboración que ha primado hasta la fecha ha sido la búsqueda de una eficiencia en costes, facilitada por los avances técnicos y tecnológicos que han facilitado enormemente las tareas logísticas. Sin embargo, aún queda un importante margen de avance en el área de la demanda. Las mejoras que de la colaboración entre fabricantes y distribuidores pueden extraerse gracias al enfoque renovado que ofrece el Shopper Marketing, se derivan de las posibilidades que se abren de una mayor adaptación al comportamiento de compra del cliente.

De la metodología de trabajo recogida en este documento, centrada en la gestión por categorías como elemento central del Shopper Marketing, se deduce que la esencia del mismo gira en torno a un perfecto alineamiento de los objetivos y estrategias corporativas y competitivas de distribuidor y fabricante, teniendo en cuenta que ha de haber un interés mutuo, además de una confianza de base, que permitan afrontar los ajustes que conlleva la propia dinámica de colaboración.

Los fabricantes deben seleccionar con qué distribuidores quieren trabajar, o más bien en cuáles van a focalizar su atención; y los distribuidores, por su parte, deben seleccionar con qué marcas quieren contar en su punto de venta, llevando a cabo un análisis de la rentabilidad ofrecida por cada fabricante y de las posibilidades que tienen de fidelizar a sus clientes con cada fabricante.

A partir de ahí, dependiendo del rol asignado por el distribuidor a la categoría, los fabricantes adoptan diferentes estrategias, con mayor o menor implicación conjunta tanto en la información que ambos, fabricante y distribuidor, pueden compartir; como en el mayor o menor compromiso de ajuste del fabricante en los formatos de producto que elabora para el distribuidor, las promociones que le ofrece, e incluso dispositivos o ayudas para la mejor presentación de los productos en el punto de venta que le ofrezca.

Todo este proceso basado en un más completo conocimiento de comprador y de su comportamiento de compra y en un proceso mejora continua, sujeto a revisiones periódicas por el dinamismo del entorno competitivo actual. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, G. y Zorrilla, P. (coord.) (2015): *Distribución Comercial en la era Omnichannel*, Editorial Pirámide, Madrid.
- AECOC y Promarca (2001). Informe ECR España 2001 <http://sede.aecoc.es/web/ecr.nsf> [Consultado el 15 de junio de 2015].
- 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.
- 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.
- Manzano R. y Rodríguez A. (2009). De la Gestión por Categorías al Shopper Marketing. *Harvard Deusto: Marketing y Ventas*, núm. 92, pp. 28-38.
- Morant A. (2002). El ECR desde la perspectiva del marketing. *Distribución y Consumo*, núm. 63, mayo-junio, pp. 86-96.
- 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.
- 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.

Notas

¹ 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.

² Cristina Quiñones, directora gerente de *Consumer Truth* y especialista en *consumer insights & planning*, define el término *insights* como aquellos aspectos ocultos, inconscientes o inconfesables del comprador, que explican el por qué 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.

³ La estructura de trabajo de AECOC se organiza a través de una serie de comités que trabajan en proyectos concretos. Entre los que actualmente se están desarrollando en el área de la demanda buscan tanto poder divulgar prácticas y metodologías que permitan un mejor conocimiento de la demanda, así como desarrollar la gestión por categorías desde este mejor conocimiento del comprador.