

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/310334644>

Shopper Marketing (e-book in Spanish)

Book · July 2012

CITATIONS

0

READS

1,780

1 author:



Rafael Dandrea

Toolbox Consulting (Toolboxtm.com.br) Brazil

12 PUBLICATIONS **0** CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Marketing Metrics new book in Portuguese, editora Atlas [View project](#)



Bonus Career Transitions [View project](#)

Rafael D'Andrea
Matheus Alberto Cônsoli
Leandro Angotti Guissoni

SHOPPER MARKETING

**La Nueva Estrategia Integrada de Marketing para
Conquista del Cliente en el Punto de Venta**



Shopper Marketing

Rafael D'Andrea
Matheus Alberto C nsoli
Leandro Angotti Guissoni

Shopper Marketing

La Nueva Estrategia Integrada de
Marketing para Conquista del Cliente
en el Punto de Venta

Traducción: ToolboxTM
Revisión de la traducción: Karine Liborio

Tapa: Leandro Guerra
Foto: Vinicius Guissoni
Edición de imagen: Murilo Cecchetto Mendes

**Datos Internacionales de Catalogación en la Publicación brasileña (CIP)
(Camara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

D'Andrea, Rafael

Shopper *marketing*: la nueva estrategia integrada de *marketing* para conquista del cliente en el punto de venta, del original *Shopper marketing: a nova Estrategia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda* / Rafael D'Andréa, Matheus Alberto Cònsoli, Leandro Angotti Guissoni. - Sao Paulo: Atlas, 2011.

Bibliografía
ISBN (BRAZIL) 978-85-66601-02-2

1. Administración de Ventas 2. Compras - Proceso decisorio 3. Consumidores - Comportamiento 4. Consumidores - Proceso decisorio 5. *Marketing* 6. Punto de Venta 7. Ventas al por Menor - Empresas - Administración 8. Ventas I. Cònsoli, Matheus Alberto. II. Guissoni, Leandro Angotti. III. Título.

11-04729

CDD-658.81

Índice para catalogo sistemático:

1. *Marketing* para conquista del cliente en el punto de venta: *Marketing* de ventas al por menor: Estrategias: Administración 658.8

TODOS DERECHOS RESERVADOS – Está prohibida la reproducción total o parcial, de cualquier forma o por cualquier medio.

Sumario

Nota acerca de los autores,
Agradecimientos,
Prefacio,
Introducción, 3

1 ¿Qué es Shopper Marketing? 09

- 1 Introducción al concepto de *Shopper marketing*, 11
 - 2 Origen del término y conceptos de *Shopper marketing*, 14
 - 3 Comportamiento del consumidor y experiencia en el punto de venta, 21
 - 4 Variables que influyen el *Shopper*, 26
 - 4.1 *Pull x push*: ¿quiénes integran las acciones de *marketing*?, 27
 - 4.2 Percepciones y estímulos sensoriales en el punto de venta, 31
 - 4.3 ¿Cómo promover la experiencia de compras yendo allá de los estímulos sensoriales en el punto de venta?, 33
 - 5 Resumen e implicaciones de gestión, 36
- Notas, 37

2 La Jornada de Compras del Shopper, 39

- 1 ¿Cómo influenciar el *Shopper* a favor de mi marca?, 40
 - 1.1 Momento de la verdad, 42

- 2 *Path to purchase*: planificación, compra y consumo, 41
 - 2.1 ¿Cómo atraer los *Shoppers* para dentro de la tienda?, 46
 - 2.1.1 Desde fuera hacia dentro de la tienda, 47
 - 2.1.2 Guiando la atención desde la entrada de la tienda, 48
 - 2.1.3 Una vez dentro de la tienda, ¿cómo crear compromiso con el *Shopper*, direccionando su atención?, 49
 - 2.1.4 Cuando el *Shopper* está cara a cara con el producto en la góndola, ¿cómo persuadirlo a comprar?, 51
 - 2.1.5 Cerrando la compra: concluyendo con éxito el proceso de interacción con el *Shopper*, 53
 - 2.2 ¿Cómo esos conceptos se aplican en la venta al por menor virtual?, 54
- 3 Jerarquía de respuestas a los estímulos y comportamiento del *Shopper*, 55
- 4 Resumen e implicaciones de gestión, 58
- Notas*, 61

3 Comprender la Mente del Shopper, 62

- 1 Diferencia entre lo que el *Shopper* dice, piensa y siente, 65
 - 1.1 Tipos de encuestas volcadas al *Shopper*, 65
- 2 Factores de influencia de la atención y evaluación del *Shopper* en el PDV 68
- 3 Aspectos de segmentación y aplicación al *Shopper marketing*, 71
- 4 Resumen e implicaciones de gestión, 75
- Notas*, 76

4 Desvendar el Comportamiento en el Punto de Venta, 77

- 1 Comportamiento de compra en el punto de venta, 78
 - 1.1 La compra empieza antes de la llegada al punto de venta, 78
 - 1.2 Muchas opciones – poco tiempo para gastar en el interior de la tienda, 80
 - 1.3 Fidelidad e impulso, 86
 - 1.4 Expectativas de los *Shoppers* y valores con relación a la experiencia de compra, 90
 - 1.5 Características de comportamiento de hombres y mujeres, 91
 - 1.6 Como *Shoppers* se sienten en el proceso de compras, 92
 - 1.7 Como planificar promociones de ventas que afectan los *Shoppers*, 98
 - 1.8 Impactos del *Shopper marketing* en la creación de empaques para el punto de venta, 101
- 2 Resumen e implicaciones de gestión, 102
- Notas*, 104

5 Crear la Organización Centrada en el Shopper, 105

- 1 Como la estructura organizacional soporta estrategias volcadas al *Shopper*, 104
 - 1.1 Cambio del centro de las decisiones en el entorno corporativo (*Shopper-centricity*), 108
 - 1.2 Perfil de los gestores del área de *Shopper marketing*, 111
 - 1.3 Integración de la estructura de *Shopper marketing* y actividades con agencias, 115
 - 2 Estrategia de *Shopper marketing*, 116
 - 2.1 Investigar el Shopper en su rol, 118
 - 2.2 Integrar las comunicaciones de *marketing* centradas en el *Shopper*, 120
 - 2.3 Mejorar y desarrollar puntos de contacto con el *Shopper*, 122
 - 2.4 Generar y mensurar resultados, 124
 - 3 Como planificar la ejecución de las acciones volcadas al *Shopper - trade marketing*, 126
 - 3.1 Decisión de inversión en el punto de venta, 128
 - 3.2 Decisión de surtido de productos, 131
 - 3.3 Decisión de política de precios, 130
 - 3.4 Decisiones de promociones, 130
 - 3.5 Visibilidad en el punto de venta, 132
 - 4 Resumen e implicaciones de gestión, 132
- Notas*, 133

6 Estrategias Colaborativas para Mejorar la Experiencia del Shopper, 135

- 1 Característica y objetivos de los programas colaborativos, 136
 - 1.1 Principios básicos para estructura colaborativa, 137
 - 1.2 Desarrollo de plataformas y programas colaborativos, 138
 - 1.3 Proceso de colaboración y sus desafíos, 140
 - 2 Industria y ventas al por menor unidos para mejorar la experiencia de compras, 143
 - 3 Mensuración de los resultados de programas colaborativos, 149
 - 4 Resumen e implicaciones de gestión, 152
- Notas*, 156

7 Shopper Marketing: ¿Qué Viene Ahora? 156

- 1 *Shopper marketing* es *marketing*, 157
 - 2 Desde el tradicional embudo de compras a un proceso de compras interactivo, 159
 - 3 Ejecución de las acciones volcadas al *Shopper*: el desafío multicanal, 162
 - 4 Perspectivas para las acciones volcadas al *Shopper*, 168
- Notas*, 171

Nota acerca de ToolBoxTM - Trade Marketing Know How, ix
Nota acerca de MARKESTRAT, xv

Índice remisivo, 175

Nota acerca de los Autores

Rafael D'Andrea

Conferencista invitado por universidades, empresas y asociaciones en el área de gestión de canales de distribución, *Shopper marketing* y *trade marketing*. Columnista del portal mundodomarketing.com.br desde 2009. Es postgraduado en Economía por FIPE, con Extensión en *Marketing* por la UC-Berkeley, graduado en Administración de Empresas por FEA-USP. Construyó su carrera como ejecutivo de empresas multinacionales líderes en el segmento de productos de consumo, como Kraft, Danone y Bunge Alimentos, donde fue gestor de Ventas, Operaciones, *Trade Marketing* y Desarrollo de Canales. Actualmente, es socio de ToolBoxTM, empresa especializada en investigación e inteligencia en *Shopper* y *trade marketing*, y director de la Agencia Shopper, enfocada en *Shopper marketing*.

Para más informaciones: <www.toolboxtm.com.br> y <www.agenciashopper.com.br>.

Matheus Alberto Cônsoli

Doctor por la Escuela de Ingeniería de Sao Carlos en el Departamento de Ingeniería de Producción, con especialización *Sandwich* en la Texas A&M University. Administrador de Empresas por FEA-RP/USP y maestro en Administración (*Marketing* y Canales de Distribución) por FEA/USP. Es socio de MARKESTRAT y actuó en proyectos y publicaciones en las áreas de Planificación Estratégica de *Marketing*, *Trade Marketing*, Gestión Estratégica, Inversiones y Gestión en Agronegocios, Canales de Distribución, Planificación y Gestión de Ventas.

Tiene una carrera desarrollada en empresas y proyectos en el área de alimentos e insumos, y trabajó en proyectos en más de 40 empresas en diferentes países. Es profesor de postgrado y MBAs en Fundace/USP, FAAP y FIA, entre otros cursos. Para más informaciones: <www.markestrat.org>.

Leandro Angotti Guissoni

Doctorando y maestro en Administración por Universidade de São Paulo (USP). Graduado en Ciencias Contables por FEA-RP/USP. Es profesor de *Marketing*, *Trade Marketing*, Comunicación, Ventas y Estrategia en los cursos de MBA de FAAP, Fundace/USP, Pecege/Esalq, Unimep y Unirp. Tiene proyectos de investigación de doctorado en conjunto con los profesores de Darden Business School en la University of Virginia, EUA, acerca de Comunicación de *Marketing* y Métricas. Trabajó en el Departamento de *Marketing* de Coca-Cola en Ribeirão Preto, Companhia de Bebidas Ipiranga. Desde 2008, realiza proyectos de consultoría y entrenamientos en el medio empresarial, habiendo participado de más de 15 proyectos en diferentes sectores. Es asociado de Markestrat y autor de libros en el área de *marketing* y de artículos en congresos, periódicos y revistas. Criador de ComValor, portal dedicado a entrenamiento y aplicación de métodos para comunicación de *marketing* basada en valor. Para más informaciones: <www.markestrat.org> y <www.comvalor.com.br>.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecerles a todos los involucrados en las actividades de idealización de este material, desde nuestros clientes, profesionales de las áreas de *marketing*, *trade marketing*, ventas y distribución, que colaboraron directa e indirectamente y sirvieron de base aplicada y generación de experiencias, ejemplos y casos que se pudieron retratar en este libro.

Como consultores en nuestras empresas, tenemos el privilegio de trabajar y escribir con personas extremadamente talentosas e inteligentes. De hecho, tenemos que reconocer que hay muchas partes de este libro que se basaron en los trabajos que realizamos junto con estos profesionales, tanto en ToolBox™ como en Markestrat y también con nuestros clientes, especialmente Whirlpool y Nestlé-DPA. Este libro está más rico gracias a las contribuciones de estas personas, que nos dieron el impulso de inspiración o el material práctico necesario para concluir esta obra acerca de un tema tan contemporáneo como carente de literatura formal. Les agradecemos sinceramente a todos ellos y también a los inúmeros agentes que hicieron posible presentarle este libro al público latinoamericano en primera mano, en especial a:

A mi Maestro Superior, de cuya mente iluminada y ejemplo de intrepidez surgieron todos proyectos de felicidad personal que dieron vida a ToolBox™ y, consecuentemente, a esta obra.

A mis padres – de los cuales vino la inspiración para hablar con minoristas y observar el comercio de Ourinhos, tierra natal, para después relatar las sugerencias de mejora a oídos atentos, cuando todavía yo era un niño.

A Erika, que con su apoyo posibilitó la colecta de informaciones a nivel mundial durante los inúmeros viajes de investigación en los últimos tres años por ToolBox™.

Luiz Sedeh, profesional cuya inteligencia estuvo disponible a ToolBox™ para desarrollar todos casos empresariales usados como ejemplo en este libro.

Carolina Almeida de Araujo, siempre lista para entrar en nuevos conocimientos conmigo; Bruno Failache Ribeiro y Bruna Konomi, otros dos profesionales de ToolBox™ que contribuyeron en las investigaciones bibliográficas usadas por los autores y cuya firma ornamenta grande parte de los boxes incluidos en el libro.

Al profesor Guy Cliquet do Amaral Filho, coordinador de los cursos de postgrado Certificates de Insper en São Paulo, cuya confianza fue la fuerza impulsora para que arriesgáramos un segundo libro.

Al equipo de la revista *Supermercado Moderno*, especialmente a Mauricio Pacheco, su *publisher*, por el estímulo a la investigación en *Shopper*, y al periodista Bruno Mello, del portal Mundo do *Marketing*, por todas oportunidades de compartir conocimiento con otros profesionales.

A Wilson L. Negrão, por compartir su experiencia con nosotros a través de casos y puntos de vista acerca de *Shopper marketing* en Reckitt Benckiser, y a Wagner Bauer, director de Whirlpool, un profesional visionario de cuyas ideas buscamos inspiración para nos atrever a hablar acerca de *Shopper marketing* en Brasil antes incluso de ver publicaciones acerca del tema en países más desarrollados.

A los compañeros del In-store *Marketing* Institute de Chicago, sin quien el conocimiento acerca de *Shopper marketing* sería poco estructurado y de donde nacerá el futuro de la disciplina acerca de la cual discutimos.

Por fin, a los maestros inolvidables que fomentaron nuestra gana por conocimiento útil a la sociedad latinoamericana y su diseminación amplia y libre, sin la cual el conocimiento es inocuo: Prof. Dra. Ana Akemi Ikeda - FEA-USP; Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo; Prof. Dr. Nelson Barrizelli - FEA-USP; y Prof. Peter Weiglin - UC-Berkeley-Extensión, por la iniciación en *Marketing* Industrial y por mote "everything is about people", que tiene nuevo significado cada día en que estudiamos *Marketing*.

Agradecemos también a todo el equipo de Markestrat, especialmente el Prof. Dr. Marcos Fava, siempre nos incentivando y apoyando nuevos proyectos como este. Sin su liderazgo y un excelente equipo, no habríamos logrado éxito en nuestros proyectos y metodologías.

Nos gustaría agradecer también a nuestras familias, que tanto nos han apoyado y sabido comprender nuestras ausencias y siguen siempre nos apoyando en nuestros proyectos profesionales y académicos.

Para concluir, dedicamos esta obra a todos aquellos enamorados de las actividades de *marketing* y que hacen de su trabajo un ejemplo de éxito y ejecución para mejor servir sus clientes y generar resultados para las organizaciones de que participan.

Prefacio

Si usted -como yo- trabaja en una compañía que busca incesantemente la fidelidad de sus canales y clientes al largo plazo, garantizando a su vez la de corto plazo, esta guía, inspirada por D'Andrea, Consoli y Guissoni, se convertirá en elemento de consulta diaria. Le sugiero mantenerla a mano porque le será de gran utilidad.

Durante mi estadía en Brasil, trabajando como responsable de estrategia de canales, tuve la oportunidad de compartir varios proyectos con Rafael D'Andrea y su equipo. En Octubre del 2010 creamos juntos un exitoso evento corporativo que denominamos "*Shopper Connection*" con el fin de diseminar conocimiento al interior de nuestra organización.

Si bien el entendimiento de *Shopper Marketing* puede sonar a tendencia de reciente adopción para algunos países, en otros se viene convirtiendo en carta de navegación segura para saber dónde colocar esfuerzos comerciales y sus respectivos ratios de inversión.

Ver en la práctica la aplicación del conocimiento recopilado en el libro que usted tiene hoy en sus manos, me permite confirmar la profundidad y aplicabilidad de su contenido, así como la veracidad de su implementación en la vida real.

¿Cómo saber a dónde coloco mis esfuerzos humanos y financieros cuando tengo cada vez más datos y mayores fuentes de información internas y externas en los cuales puedo inspirarme?

¿Cómo manejar la complejidad que implica trabajar transversal y matricialmente con varias categorías, skus, canales, regiones y clientes?

¿Cómo anticipar y aplicar el conocimiento resultante del estudio del *Shopper* y ver mis negocios crecer?

¿Cómo utilizar estudios de *Shopper* para crear planes en conjunto con mis clientes?

Las anteriores son preguntas constantes que las compañías nos hacemos al buscar la fidelidad de nuestros canales en la dinámica del comercio. Para responderlas el *Shopper Marketing* es una herramienta poderosa en cuanto al entendimiento del perfil del *Shopper*, su decisión de compra, frecuencia, desembolso, temporalidad, hábito e identificación de acciones futuras y decisión de conversión de marca, entre otros.

Todos reconocemos que el resultado accionable del estudio de *Shopper* debe ser tomado como un insumo para el proceso de Planeación Anual: éste podrá inspirar de manera adecuada los planes de mediano y largo plazo e identificar las brechas futuras de mejora así como lanzamientos y renovación de productos. Es bastante alentador sumergirse en el Capítulo 5, por ejemplo, en donde encontramos lineamientos prácticos sobre cómo podríamos visualizar nuestras estructuras hacia el futuro, teniendo al Shopper como centro de nuestra ecuación de negocios: todo un reto cultural.

Estamos cada vez más sedientos de hacer crecer rentablemente nuestras categorías, al tiempo que profesionalizamos nuestros equipos de frente a los desafíos de los nuevos aires comerciales que nos siguen exigiendo mayor conocimiento técnico y ejecución impecable en el punto de venta.

He podido comprobar, directamente, tanto para el mercado brasilero como para el colombiano, la efectividad de tener un resultado accionable de un estudio de *Shopper*. Hemos podido impactar de forma realista los planes conjuntos con clientes, al tiempo que continuamos consensuando nuestras prioridades con varios de ellos a partir de este conocimiento compartido.

D'Andrea nos muestra el poder de las métricas de *Shopper* y *Trade Marketing* para la conquista y defensa del verdadero espacio en el que se juega el negocio: el Punto de Venta. Personalmente considero que tenemos mucho camino todavía que recorrer en el conocimiento aplicado de *Shopper* en el mercado colombiano. Desarrollar y/o importar metodologías y herramientas que nos lleven a tomar acciones comerciales inmediatas en el *Trade* es un reto que las compañías continuamos enfrentando.

Por lo anterior hago extensiva la invitación a los equipos pertenecientes a las agencias dedicadas al entendimiento de *Shopper* en Colombia para que de manera sinérgica y proactiva, de lado de clientes y proveedores, reunamos esfuerzos para un mejor entendimiento del *Shopper Marketing* en el mercado colombiano. De esta manera anticiparemos *insights* y comprensión, haciendo crecer nuestros segmentos, canales y negocios de manera conjunta.

El *Shopper* es la fuente y destino de nuestros negocios; en consecuencia, su entendimiento y conocimiento profundos nos conciernen e interesan, de igual forma, a todos nosotros actores comerciales.

Agradezco profundamente la investigación y recopilación realizada por Rafael D'Andrea y su equipo en su esfuerzo por contribuir técnica y tangiblemente a las funciones de *Trade Marketing* de nuestras organizaciones.

Shopper Marketing no es una nueva moda; es una técnica de trabajo más sinérgica, que investigada y aplicada correctamente, impactará nuestros números tanto en el *top line* como en el *bottom line* de manera positiva.

Carolina C. Pulido G.
Gerente Nacional de Trade Marketing
Nestle de Colombia S.A.

Prefacio de la versión brasileña

El profesor y consultor Rafael D'Andréa es, sin duda, uno de los grandes entendedores de las estrategias de *Shopper marketing* en Brasil. Tuve la oportunidad de trabajar con él durante parte considerable de mi carrera, en proyectos de ventas y *trade marketing*, y desde entonces he aprendido mucho acerca de excelencia en ejecución y experiencia de compra.

Recientemente como proveedor de Whirlpool, a través de la agencia de métricas para PDV ToolBoxTM, sus sugerencias fueron esenciales para generar *insights* preciosos en el mercado de línea blanca y permitieron importantes decisiones estratégicas en la constante búsqueda por encantar el *Shopper* en este segmento. Rafael también tuvo un rol importante en la forma como vemos nuestros consumidores y nos ha inspirado a crear un área volcaca al conocimiento del *Shopper*.

El libro *Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Ejecução de Vendas*, coordinado por Matheus Alberto Cónsoli y Rafael D'Andréa, nos ha enseñado a montar departamentos de *Trade Marketing* que traigan ventajas competitivas para empresas en todo segmento. Ahora, los profesores y consultores Rafael D'Andréa, Matheus Alberto Cónsoli y Leandro Angotti Guissoni profundizan la comprensión acerca del *Shopper* y nos enseñan como diseñar estrategias y tomar decisiones que garantizan el éxito de las marcas en el PDV.

El *Shopper marketing* llega en un momento muy importante para ventas al por menor en Brasil. Un momento en que la pulsante economía brasileña posibilita más y mejores experiencias de compra para un número mayor de brasileños de todas clases sociales. Un momento en que la comunicación segmentada y fragmentada contribuye a la existencia de un consumidor cada vez más exigente, que mejora sus experiencias de compra y relación con las marcas gracias al gran número de ofertas de productos, más acceso a informaciones y más poder de opinión a través de los medios sociales.

Frente a este nuevo escenario, el gran reto de las empresas es, sin duda, seguir encantando sus consumidores a través no solo de medios tradicionales, sino del establecimiento de estrategias de *marketing*

que integran los nuevos canales de ventas y el profundo conocimiento del *Shopper* – al final, esta es la forma de sorprender el nuevo consumidor en el punto de venta.

Liderando canales de ventas y departamentos de *Trade Marketing* en empresas como IBM, Kraft Foods y Whirlpool, puedo decir que mi gran reto siempre ha sido ganar *market share* y, al mismo tiempo, brindar rentabilidad a los accionistas. Objetivos tan confrontantes no serían posibles de lograrse si el entendimiento profundo del *Shopper* no fuera considerado dentro de las estrategias de las marcas, una inserción que posibilita el desarrollo de estímulos de *marketing* diferenciados en el momento de compra.

Por esto el *Shopper* está en la pauta de tantas organizaciones. El entendimiento profundo del comportamiento de compra es un gran diferencial competitivo. Saber traducir estos *insights* en estímulos de *marketing* que críen valor para las marcas y minoristas durante toda jornada de compras es esencial para mejorar la participación de mercado y entregar rentabilidad a los accionistas.

Shopper marketing nos da teoría y conceptos prácticos para desarrollar de forma consistente estrategias integradas de *Marketing* que posibilitan conquistar el cliente en el punto de venta. Más que conceptos importantes y técnicas acerca de cómo desarrollar estímulos de *marketing* durante la jornada de compras, este libro nos trae consejos y ejemplos de cómo entender el *Shopper* y establecer comunicación efectiva en el punto de venta, trayendo también una visión que trasciende el corto plazo al enseñar a construir una organización centrada en el *Shopper*.

Particularmente, uso bastante el modelo *Path to purchase* (Jornada de compras), destacado en el Capítulo 2 de este libro, para informar las agencias acerca de acciones efectivas en los diferentes momentos de compra - desde la planificación al consumo. Sugiero también la lectura del Capítulo 5, "Creando la organización centrada en el *Shopper*", si usted, como yo, cree que la orientación al *Shopper* trae gran diferencial competitivo. Por fin, sugiero la lectura del Capítulo 6, "Estrategias colaborativas para mejorar la experiencia del *Shopper*", pues la participación y el apoyo de las ventas al por menor y de asociados son esenciales para la ejecución de estrategias de *Shopper Marketing* que llevan los clientes a sorprenderse con experiencias de compra que encantan.

Este libro merece ser leído por empresarios, ejecutivos del área de *Marketing*, *Trade Marketing*, Ventas, publicitarios y profesionales de ventas al por menor que deseen lograr mejores resultados a través de experiencias de compra sorprendentes. ¡El *Shopper marketing* tiene un rol fundamental en crear valor a las empresas y a los minoristas a través del encantamiento del *Shopper*!

Felicitaciones a los autores por la posibilidad de llevarle al lector conocimiento y ejemplos prácticos acerca de cómo construir ventaja competitiva con base en el profundo conocimiento del *Shopper*.

Buena lectura.

Wagner Illitch Bauer

Director de Trade *Marketing* Whirlpool Latin America

Introducción

POR QUÉ EL SHOPPER ESTÁ EN LA AGENDA DE TANTAS ORGANIZACIONES

"Everything is about people." Peter Weiglin

No es nada nuevo observar un movimiento de las marcas en dirección a la conquista del consumidor en el punto de venta (PDV). Este movimiento empieza en el hogar, a través de los medios de comunicación de masa, cuando el consumidor se entere de la marca y su propuesta, visite a internet, donde pesquisa precios y especificaciones, hasta llegar a las tiendas. Mientras llegamos más cerca del PDV, podemos ver claramente el esfuerzo monumental de las marcas en desembocar allí una profusión de materiales de comunicación, carteleras, tótems, anuncios en las teles internas de las tiendas, folletos, tabloides y todo tipo de puntos de exposición especial de productos. Todo parte de la composición de inversiones de *marketing*.

Shopper Marketing es una contribución a las empresas y profesionales que invierten en el PDV para crear valor a los consumidores en la compra – los *Shoppers* –, entregando conveniencia, satisfacción y facilidad para los que tienen el tiempo dividido entre todas tareas de la actualidad. Es también una obra osada, que trae un concepto más profundado del *Trade Marketing*, como el resultado de la fusión de *Shopper marketing* con *channel management*. El libro expande el alcance del *marketing* promocional, integrándolo por fin al *marketing* multicanal, a CRM (customer relationship management) y a la comunicación con el consumidor.

El objetivo final es llegar al *Shopper* en el momento en que el contacto con la marca exige una respuesta positiva, sea en casa, en el tráfico, en la web o en el punto de venta, con el mensaje correcto, pero no único. Esencialmente, *Shopper Marketing* trae la discusión acerca de como influenciar el *Shopper* antes de y durante la compra, dando relevancia a su relación con la marca. Pero, ¿qué es relevante para el *Shopper*?

Por presentar el modelo de la jornada de compra, asociando a los estímulos, mensajes y vehículos, para entregar informaciones relevantes al *Shopper*, creemos que este libro contribuye de forma inédita al *marketing* de las marcas y de ventas al por menor. Por eso, es indicado a todos profesionales de ventas al por menor y de la industria relacionados al *marketing* de PDV

Para los *Shoppers* actuales, información es algo imprescindible. Es impensable en estos días comprar un fogón o celular sin consultarlos en internet antes, por ejemplo. Los *Shoppers* están en el mando y la tecnología de información brinda condiciones para que el *Shopper marketing* exista. De hecho, la tecnología es la fuerza impulsora por detrás de las acciones de *marketing* volcado al *Shopper*. Este libro presenta la tecnología como un vehículo y una herramienta esencial en la práctica del *Shopper marketing*. Para comprender el *Shopper*, tenemos que contar con la ayuda de la tecnología de bases de datos, internet y CRM. Para accederlos, utilizamos smartphones y *digital signage*. Todo está integrado. Como en la película "Minority Report", de 2002, actualmente existen tecnologías para hablar y crear ofertas individuales a los *Shoppers* mientras ellos caminan por la tienda; la diferencia es que el móvil se está convirtiendo en la billetera y el documento de identificación de los *Shoppers* del futuro.

Pero, ¿cómo disfrutar todo eso en *Marketing*? La verdad es que el modelo de jornada de compras del *Shopper* les ayuda a los profesionales de *marketing* estructurar acciones y comprender las dimensiones de éxito en cada punto de contacto con sus clientes. Es necesario reconocer que este avance conceptual en la comprensión del comportamiento de compra de los consumidores posibilitó la aplicación práctica de los estímulos correctos y la mensuración de su retorno para las marcas. Sin incomodar el *Shopper*, pero brindando algo relevante para él, sin atribuir significados exagerados y en las relaciones de consumo, pero creando facilidades objetivas. En este punto, el libro *Shopper Marketing* contribuye más con el *marketing* tradicional, por permitir una mirada pragmática e integrada de sus actividades y conciliar finalmente los intereses de todos *stakeholders* involucrados en las relaciones cliente-marca.

De esta manera, abordamos una cuestión fundamental, ni siempre reconocida por los profesionales e incluso investigadores del área: ¿Quién es el *Shopper*? *Shopper* es el consumidor durante el proceso de compra, a partir del momento en que decide comprar. Por veces, es la misma persona, pero con expectativas totalmente diferentes. Por ejemplo, el *Shopper* de comida para perros es el dueño del perro. Lo mismo ocurre a los pañales, en que el *Shopper* es el padre/madre y el niño será el usuario y consumidor. Las expectativas del consumidor se relacionan al uso del producto; las del *Shopper* están relacionadas al proceso de compra y contactos con la marca.

Por ejemplo, ¿quién nunca desistió de llevar un producto porque se quedó confuso en el PDV acerca de qué llevar o dónde encontrar? ¿O dejó las compras en el fin y se marchó por cuenta de las colas en el cajero? Esta decisión es del *Shopper*, no necesariamente del consumidor.

¡Con esto, el principio que estamos adoptando en este libro es lo de que las marcas necesitan diferenciar los *Shoppers* de los consumidores, porque las acciones de *marketing*, comunicación y *messaging* para ellos son diferentes!

Para tratar de estos temas y desafíos, abordamos en el Capítulo 1 la cuestión conceptual de "qué es *Shopper marketing*", destacando la origen y evolución de estos conceptos e implicaciones para las empresas. Discutimos en este capítulo el tema del comportamiento del consumidor y la experiencia de compra en el punto de venta y presentamos la estructura que estamos utilizando de la jornada de compras del *Shopper*, que será la base para discusiones posteriores. Abordamos también las principales variables que influyen el *Shopper* en el PDV considerando aspectos de integración de las acciones de *marketing* y uso de estímulos sensoriales para promover la experiencia de compras positiva.

Detallamos en el Capítulo 2 la jornada de compras del *Shopper* y las acciones de las empresas para influenciar el *Shopper* a favor de su marca, donde detallamos las etapas de planificación, compra y consumo, además de la atracción de los *Shoppers* para la tienda, para la sección y la góndola, siempre buscando atraer la atención del *Shopper*. Además, discutimos la jerarquía de respuestas y alineamos estos conceptos con el comportamiento del *Shopper* y la jornada de compras, destacando la importancia del proceso de atención y compromiso para el éxito de las marcas.

En el Capítulo 3, entramos en la discusión acerca del entendimiento de la mente del *Shopper* acerca de la perspectiva del comportamiento en el punto de venta, considerando las informaciones y comprensión formada con relación a eso en la planificación y operacionalización de promociones, por ejemplo. Además, avanzamos en algunos aspectos acerca de qué influencia la atención del *Shopper* en el PDV y detallamos algunos tipos de encuesta para intentar diferenciar que el *Shopper* dice versus que piensa, para luego desarrollar una segmentación más efectiva, que será la base de las acciones de *Shopper marketing*, comunicaciones integradas y puntos de contacto y esfuerzos volcados al *Shopper*.

La cuestión del entendimiento profundizado acerca del comportamiento de compra en el PDV y el desarrollo y operacionalización de las acciones volcadas al *Shopper* se discuten en el Capítulo 4, que detalla los procesos y dilemas de compra del *Shopper* antes de ir al punto de venta y durante el proceso de selección en la tienda, que destaca acciones en el punto de venta, materiales de PDV y empaques, por ejemplo.

El Capítulo 5 trae una importante discusión acerca de la organización centrada en el *Shopper*, donde aborda la cuestión de la estructura organizacional que promueve integración de procesos, equipos e informaciones que facilita el proceso de entendimiento, análisis e implementación de acciones de *Shopper marketing*, creando así una estructura organizacional que soporte las estrategias volcadas al *Shopper*, que involucran investigar el *Shopper* en su rol, integrar las comunicaciones de *marketing*, mejorar y desarrollar los puntos de contacto, y generar y mensurar los resultados para los involucrados.

El desarrollo de estrategias colaborativas y la mensuración de los resultados son los temas del Capítulo 6, que detalla las características, principios, objetivos y retos para el desarrollo de programas colaborativos para mejorar la experiencia del *Shopper*, principalmente entre fabricantes y minoristas, en que buscamos presentar una sugerencia de proceso y estructura para el desarrollo de plataformas y programas colaborativos y presentamos un caso acerca de cómo las empresas pueden, juntas, mejorar la experiencia del *Shopper* e incrementar los resultados a través de acciones conjuntas.

Por fin, discutimos en el Capítulo 7 el futuro del *Shopper marketing* y los desafíos para ejecución de las acciones en un entorno multicanal. Abordamos el cambio de un proceso tradicional de compras (embudo de compras) para un proceso interactivo, donde el enfoque será el carrito de compras universal, que considera que, dada la movilidad de los *Shoppers* y el entorno de diferentes puntos de contacto accedidos simultáneamente durante su jornada de compra, pronto no habrá más espacio para fabricantes que traten los canales de *marketing* de manera disociada y no se conecten con el *Shopper* individualmente, a partir del entendimiento de sus necesidades y deseos.

¡Una buena lectura y bienvenido al mundo del *Shopper marketing*!

1

¿Qué Es Shopper Marketing?

*"Aunque Shoppers y consumidores generalmente sean la misma persona, tienen expectativas totalmente diferentes."*¹

Iniciamos este capítulo abordando el concepto del término *Shopper marketing*, así como su origen para aplicación empresarial. Enseguida, se trata el tema del comportamiento del consumidor para contribuir con la contextualización del asunto abordado en el libro, explorando también las variables que influyen en el *Shopper* en el punto de venta y cuales acciones se deben realizar para crear la experiencia de compras en ventas al por menor.

Consumidores son aquellos que consumen. Sí, quien come, bebe o usa un producto. Después de establecer esta idea, atente que, desde el momento en que las personas deciden comprar un producto, se hacen "compradoras", o, como se dice en inglés, "Shoppers". Por ejemplo, cuando alguien compra comida para su perro, el perro es el consumidor y su dueño es el *Shopper*. Lo mismo ocurre para pañales (la madre es la *Shopper*, los niños son consumidores), y así va. Hay otros roles, como el del influyente en el proceso de compra, entre otros que se comentan a lo largo del libro, pero el *Shopper* es el tema central.

Es importante entender por qué un profesional de *marketing* no debe llamar a todos de "consumidores", pues, obviamente, la comunicación con el *Shopper* requiere herramientas distintas de la comunicación con el consumidor. Desde hace tiempo la industria diferencia la comunicación para padres y niños, por cuenta de esta diferenciación entre consumidor y *Shopper*.

Algunos autores llaman esta estrategia de "dualidad del mensaje", que se usa cuando a padres e hijos les "gusten" cosas diferentes en un producto, como, por ejemplo, alimentos como galletas para niños, cereales matinales, entre otros, que deben destacar atributos de producto (nutrición o diversión) diferentes para niños como para los padres.² Pero, ¿por qué no llamar al *Shopper* simplemente de "comprador", como indica la traducción literal del inglés al castellano?

De hecho, desde el momento en que un consumidor decide comprar algo en algún lugar, ejerce el rol de comprador. El problema es que, en este punto, la traducción de *Shopper* como 'comprador' crea una confusión con un concepto ampliamente usado para referirse al comprador profesional de las empresas. Se sabe que la persona que atiende al vendedor en la mesa de negociación de organizaciones es considerada compradora profesional. Así, para evitar cualquier lío, en este libro se llama *Shopper* al consumidor que, circunstancialmente, ha girado su llave mental para el "modo de compra", o *shopping mode* (en inglés).

Sin embargo, algunos profesionales de *marketing* y publicidad y muchos estudiantes de postgrado todavía nivelan consumidor y *Shopper* sin discriminación de los diferentes roles que ejercen y sin darse cuenta de que los criterios que llevan a una persona a comprar un producto dependen del producto - obvio - y también de aspectos relacionados a la experiencia de compras, como: disponibilidad del ítem, presencia de información, atracción racional o emocional para compra o solo tener la información correcta en la hora correcta para tomar la decisión. En este alcance, el de la experiencia, lo que el individuo tiene al investigar, encontrar el producto, ir a la tienda, interactuar en este entorno, decidir y, por fin, pagar, que el *Shopper marketing* se desarrolla. En este escenario, las calidades de los productos son meras coadyuvantes, incluso porque cada vez más los productos se parecen unos a los otros y las marcas propias lo comprueban.

Para los profesionales de *marketing* y publicitarios, se hace necesario comprender las mejores formas de comunicación en los canales, estableciendo, así, mensajes relevantes en todos puntos de contacto de la marca e incrementando la probabilidad de los clientes seleccionar los productos en el punto de venta. En este contexto, punto de contacto engloba todos momentos en los que hay interacción entre marca y consumidor/*Shopper*.

Tome, por ejemplo, la compra de un fogón o nevera, y considere la premisa de que esta no es una compra que hacemos todos los días. Se estima que el 74% de las personas pesquisan en internet antes de comprar uno de estos ítems. Entre los que pesquisan en internet, el 91% compran exactamente el ítem que buscaron, y sólo el 9% cambian de idea en la hora de la compra.³ En este caso, notablemente, la comunicación con el *Shopper* durante el proceso de búsqueda y comparación que ocurre en la web es fundamental. En este momento, el *Shopper* no está interesado en el mensaje de la propaganda en la tele, sino en la comparación de atributos de producto, precio, disponibilidad, entre otros considerados relevantes por él.

Así siendo, para este momento del proceso de compra, es necesario que el fabricante desarrolle un mensaje específico que convenza al *Shopper* a escoger su marca. Amazon hace eso con maestría desde hace mucho tiempo, indicando en su sitio los libros que otras personas que compraron el mismo título también llevaron y la opinión de otros lectores acerca del que se quiere comprar. Este tipo de argumentación (o *messaging*) no tiene nada que ver con el producto por sí, sino con el proceso de decisión que ocurre en la mente del individuo, por el cual se anticipan las respuestas a las dudas del *Shopper* para realizar una venta. Es brillante como Amazon ha automatizado el proceso empático de ventas.

1 Introducción al concepto de *Shopper marketing*

De acuerdo a un estudio preliminar publicado por Deloitte para la Grocery Manufacturer Association (Asociación de las Industrias de Alimentos de los EE. UU.), "el *Shopper marketing* es tan importante como un nuevo medio cuanto internet lo fue".⁴ De hecho, algunos datos contundentes llevaron las empresas a redirigir inversiones de marketing del consumidor al *Shopper*. Por ejemplo, se sabe que aproximadamente el 70% de las decisiones acerca de qué marca comprar ocurren en el punto de venta y que un número similar de ítems es comprado sin planificación previa, a pesar de haber diversas encuestas demostrando otras perspectivas en este sentido, como se describe en el capítulo siguiente. Los datos de fidelidad de las marcas demuestran que este factor ha decrecido año tras año en la mayor parte de las categorías, algo que sólo confirma la necesidad de actuar en el momento de la decisión de compra, conforme lo que Procter & Gamble llama de "primer momento de la verdad", de acuerdo con el concepto definido en el próximo capítulo del libro.

De acuerdo con Dr. Brian Harris, conocido mundialmente como el "padre de la gestión por categorías" y fundador del Partnering Group, el *Shopper marketing* "representa la próxima ola en la evolución de los conceptos y métodos de *marketing* de ventas al por menor".⁵ Para este estudioso, el *Shopper marketing* es la última etapa de una serie de evoluciones que vienen ocurriendo desde que los supermercados empezaron a capturar los datos de los escáneres del cajero en el final de la década de 1970, conforme ilustra la Figura 1.1.

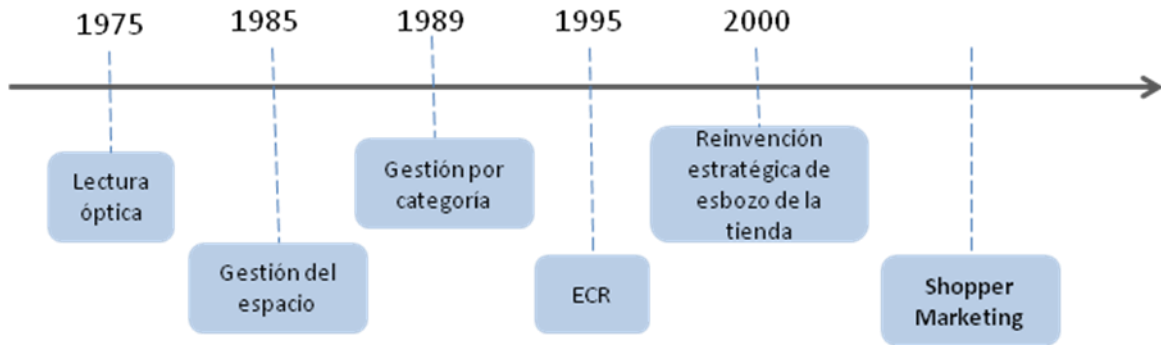


Figura 1.1 Evolución de los conceptos y origen del *Shopper marketing*.⁶

Otra visión más relacionada a la comunicación persuasiva es presentada por algunas agencias de publicidad y también por consultorías de *marketing* involucra la contextualización de que el *Shopper Marketing* ha surgido como una respuesta de *marketing* contra el efecto de la fragmentación de la comunicación tradicional y de la creciente "escasez" de atención humana.⁷

La primera década del siglo XXI fue realmente cargada de novedades en la manera como la sociedad se comunica y accede a productos y servicios. Desde la proliferación de los canales de televisión por cable en el final del pasado siglo, a la popularización de internet, de los móviles y, después, de internet en los móviles, desde la fiebre por nuevos equipamientos, como el iPod, el e-book y los smartphones, hasta llegar a los *tablets*, que incorporaron todo, incluso la propia TV, internet y medios impresos. Además, el crecimiento del *e-commerce* y el aumento de la competencia en el escenario de ventas al por menor dejaron como herencia a los *Shoppers* un mundo multicanal, donde el acceso a los ítems que desea se puede hacer a través de diversos canales de *marketing* físicos o virtuales.

Sin duda, el desarrollo tecnológico fue el propulsor de cambios sociales importantes en el inicio de este siglo y todo lleva a creer que eso no va a parar en esta fase. El comportamiento de las personas cambió y ha cambiado con el advenimiento de los medios sociales, de YouTube, de Skype, de las conveniencias ofrecidas por los servicios de Google y de tantos otros servicios basados en internet que han conectado la gente como nunca se ha visto.

Por otra parte, la inundación de informaciones, opciones de selección y el poder de controlar el acceso a ellas han dividido el tiempo de las personas, haciendo difícil y, por veces, ineficiente el trabajo de los profesionales de *marketing* en capturar su atención e influenciar las personas por las vías tradicionales de la comunicación de masa.

Por primera vez en la historia de *marketing*, las inversiones en anuncios en medios de comunicación consagrados desde la segunda mitad del pasado siglo, como los medios impresos, cubriendo periódicos y revistas, entre otros medios, como la televisión y el radio, están siendo cuestionadas por accionistas de las grandes empresas.

Para terror de publicitarios y anunciantes, los medios tradicionales no funcionan como antes si usados de manera aislada y, por lo tanto, la eficacia de la comunicación "above the line" (término que incluye estrategias tradicionales de comunicación de *marketing*, como propaganda) ha sido superada por las alternativas de *marketing* volcado al canal de distribución de las empresas y para el *Shopper*.

Así, en 2004, Barry Schwartz publicó "El Paradojo de la Selección" (The Choice Paradox), estudio que sugiere, basado en la psicología humana, que con el incremento de las opciones, las personas, en vez de estar más satisfechas con la libertad para escoger, pueden, de hecho, sufrir una pérdida de bienestar que puede desestimular la compra.⁸ Este efecto fue comprobado en varios estudios realizados por empresas de productos de consumo y se puede verificar en la estrategia adoptada por la red Trader Joe's estadounidense. En esta red de tiendas, el número de opciones de marcas es reducido, y gran parte de los sabores y variaciones de alimentos es ofrecida a través de marcas propias de alta calidad. El concepto de tienda pequeña con cualidad y opciones de sabores y pocas marcas ha sido un éxito de la red desde su fundación (véase la Figura 1.2).



Figura 1.2 Ejemplo de exposición y surtido en Trader Joe's.⁹

Como analizan ejecutivos de industrias de bienes de consumo, este movimiento es una tendencia mundial reproducida también en países Latinoamericanos.

"Los medios tradicionales como conocemos se están muriendo. Desde hace poco tiempo, algunas inserciones [...] decidían la cuestión, todo el mundo lo vía. En el pasado, el espectador era 'controlado' por la programación, la emisora decidía y simplemente veíamos lo que allí estaba. Hoy, el opuesto ocurre, el espectador tiene control sobre la programación: varios canales diferentes, [...] este cambio en el equilibrio de estas fuerzas cambiará drásticamente la forma de comunicación. Todavía no se sabe exactamente adónde vamos, pero ya se sabe que todo será pulverizado, [...] [serán] varios tiros desarrollados *ad hoc* para cada grupo de consumidor. El PDV será ciertamente uno de estos tiros, tal vez de los más relevantes" (declaración de la directora de *Marketing* de uno de los más grandes fabricantes brasileños de alimentos).

"Las empresas paralizan cuando evalúan los millones de dólares que invirtieron en grandes medios y no lograron su resultado en el final" (declaración de gerente de *trade marketing* de multinacional del sector de bienes durables, evaluando los cambios en la comunicación de masa en el contexto actual).

"Tenemos una red de distribuidores especializados en estos canales [dedicados a la base de la pirámide social] y grandes inversiones en entrenamiento [de ventas] y acciones en el PDV, y no debemos explorar los medios tradicionales [en el próximo año]" (declaración de gerente de *marketing* de multinacional líder en su segmento en el sector de alimentos envasados).

Eso demuestra que los avances de la tecnología también han sido fundamentales para fomentar la aparición del *Shopper marketing* de manera concreta. Algunos avances tecnológicos tuvieron rol preponderante en el formateo y la entrega del *Shopper marketing* como vertiente del *marketing*. Los principales fueron:

- comunicación y computación móvil portátil;
- el desarrollo de los aplicativos para smartphones;
- nuevas formas de coleccionar datos acerca del *Shopper*/consumidor (sin necesidad de preguntar sus preferencias);
- nuevas técnicas, *software* y equipamientos de investigación del comportamiento de compra que permiten acompañar los *Shoppers* mientras compran con mínima interferencia.

2 Origen del término y conceptos de *Shopper marketing*

En general, la definición más aceptada de *Shopper marketing* establece que el "*Shopper marketing* es el empleo de cualquier estímulo de *marketing* y *Merchandising* basado en un profundo entendimiento del comportamiento del *Shopper* y su segmentación, desarrollado para satisfacer sus necesidades y mejorar la experiencia de compra, creando valor para las marcas y los negocios de fabricantes y minoristas."¹⁰

Estímulos de *marketing* y *Merchandising* son acciones, mensajes o estímulos sensoriales creados con el objetivo de influenciar el *Shopper*. Aquí nos referimos a acciones como degustaciones, promociones, mensajes difundidos a través de materiales de punto de venta, periódicos de ofertas, internet, entre otros estímulos sensoriales, como iluminación, formas, sonidos y aromas. Más adelante, se presenta al lector un marco conceptual que facilitará la comprensión acerca de cómo crear esos estímulos, llamado "jornada de compra", con el cual es posible abordar el *Shopper* de forma estructurada, obteniendo lo mejor retorno para las acciones en cada punto de contacto de la marca con su público-objetivo.

En la definición anterior, el profundo entendimiento del comportamiento del *Shopper* ocurre desde la investigación sistemática de como él o ella piensa [o siente] y actúa antes y durante la compra. Así, las técnicas de investigación de comportamiento de compra son ampliamente incentivadas para dar sentido al *Shopper marketing*, cuya promesa principal al *Shopper* es brindar *inputs* relevantes a lo largo de la jornada de compra. Hay una tendencia casi instintiva de los investigadores en agrupar personas con respuestas similares cuando expuestas a determinados estímulos. La segmentación de los tipos de *Shopper* es un resultado natural de la observación de los clientes en situación de compra.

Después de años de seguimiento de *Shoppers* en su "hábitat natural" (el punto de venta), fue posible llegar a unas conclusiones inusitadas que rápidamente fueron asimiladas por diversas empresas e investigadores que estudian el área. Uno de esos importantes *insights* se originó de la entrevista con clientes de una bandera de ventas al por menor de descuento, que actúa con surtido reducido, tiendas pequeñas y de pocos servicios, y consistió en la descubierta de que la insatisfacción con la tienda no depende mayoritariamente de la tienda, sino de la expectativa previa que el cliente – el *Shopper* – tiene con relación a lo que encontrará allí. Desde esta hipótesis se sugiere que, una vez garantizadas las condiciones básicas de la experiencia, como colas, higiene y condiciones generales del entorno, la insatisfacción con el proceso de compra ocurre si hay disonancia entre lo esperado y lo de hecho encontrado en el punto de venta.

Sin embargo, superar las expectativas y recorrer la "milla extra" en la relación con el *Shopper* no es tan simples y demanda un esfuerzo estructurado de toda organización para mapear los puntos de contacto con el *Shopper* y mejorarlos consistentemente del inicio hasta que el momento final de la compra ocurra, aquél instante crucial en el que el *Shopper* pone el producto en la cesta de compras y el minorista escucha el sonido de la registradora, realizando la venta.

Cliente satisfecho o positivamente sorprendido tiene más probabilidad de ser un cliente fiel de la tienda o la marca. Crear fidelidad es la manera más eficaz de valorizar una marca, sea de ventas al por menor o de un producto de consumo, o incluso de un servicio. Se sabe que los *Shoppers* tienen valor en el tiempo. Tome, por ejemplo, el caso de un famoso yogurt funcional que, para tener el efecto adecuado, debe ser consumido todos los días. En este caso, cada *Shopper* leal vale más una cantidad considerada de recursos, justificando las altas inversiones de los fabricantes y minoristas en lograr la lealtad del *Shopper* con la categoría/marca.

Más adelante, se discute cómo la colaboración entre fabricantes y minoristas hace posible generar más recursos para el desarrollo de las categorías y mejora la ejecución de las acciones volcadas al *Shopper*.

De forma práctica, en este libro se simplifica el término *Shopper marketing* conforme la siguiente definición: **uso de estímulos de marketing basados en el entendimiento del comportamiento del Shopper para mejorar la experiencia de compra, creando valor para fabricantes, minoristas y clientes finales.** Esta definición contribuye para que los fabricantes diferencien acciones de desarrollo de canales, *marketing* y el *Shopper marketing*.

Es importante notar que la aplicación de *Shopper Marketing* se empezó a estructurar en las empresas bajo esta denominación en fines de 2008.¹¹ En países de Latinoamérica y Europa, en general es el área de *trade marketing* que se responsabiliza por el desarrollo de canales de *marketing* y por el *Shopper*. Originalmente considerada como área de soporte a las grandes cuentas y como área de gestión por categorías, el *trade marketing* se fue estableciendo como aglutinador de las demandas de *marketing* y ventas para ayudar los minoristas a actuar de forma más eficaz con sus clientes.

En América Latina, diferentemente de los EE. UU., el *Shopper marketing* está surgiendo desde el área de *trade marketing*, como contrapunto para un abordaje meramente basado en los canales de ventas y, también, como una evolución de la gestión por categorías que empieza a actuar desde el momento en que las técnicas de gestión por categorías encuentran limitaciones, como, por ejemplo, en el desarrollo promocional y del "messaging" para el *Shopper*.

Empresas que tienen enfoque en el *Shopper*, tanto en las ventas al por menor como en la industria y, principalmente, entre las agencias de publicidad y promoción, se han organizado para promover el *Shopper marketing* como una función organizacional de forma integrada a los organogramas preexistentes. Un desafío adicional percibido actualmente es lo de encontrar agentes facilitadores preparados para el *Shopper marketing*. Como afirma una ejecutiva de *marketing* de una gran multinacional del segmento de alimentos refrigerados que entrevistamos recientemente: "Las agencias todavía piensan mucho en consumidor, y no les es posible llegar con una idea innovadora que se destaque en el punto de venta con un lenguaje adecuado para los 30 segundos que los *Shoppers* gastan en la compra de los productos". Sin embargo, es interesante notar que "no importa donde esté el área de *Shopper marketing*, bajo *marketing* o ventas, el principio sigue el mismo – la estructura debe seguir la estrategia".¹² La Figura 1.3 ilustra la relación entre la actuación de *marketing*, *Shopper marketing* y *trade marketing*, como mencionado anteriormente. Por su vez, el Box 1.1 presenta diferentes conceptos relacionados al tema de *Shopper marketing*.



Figura 1.3 Esferas de actuación de *marketing*, *Shopper marketing* y *trade marketing*.¹³

De manera análoga con las oficinas centrales internacionales de grandes empresas, aquí el área de *Shopper marketing* empieza a tener presupuestos propios y recursos para investigaciones específicas, punto de partida fundamental para integrar los silos de *marketing* y ventas y brindar condiciones para el desarrollo integrado de las iniciativas del área.

BOX 1.1 Diferentes conceptos relacionados a *Shopper Marketing*.¹⁴

Trade Marketing

Conjunto de prácticas de *marketing* y ventas entre fabricantes y sus canales de distribución con el objetivo de generar valor a través de la satisfacción de las necesidades y mejora de la experiencia de compra de los *Shoppers*, pudiendo beneficiar mutuamente fabricantes y sus clientes conforme las relaciones de poder entre ambos.

Consumer Marketing

Involucra la promoción y comunicación de productos al público final. Sus acciones son volcadas a individuos, no a organizaciones, y promueven los productos directamente a los usuarios finales en vez de intermediarios. Consiste en desarrollar estrategias para hacer que los clientes vengan al punto de venta, o visiten el sitio web, por ejemplo.

Retail Marketing

Involucra todas actividades de *marketing* en el entorno de ventas al por menor o en el momento de contacto con clientes en ventas al por menor. Para algunas empresas, eso incluye promociones de ventas.

Merchandising

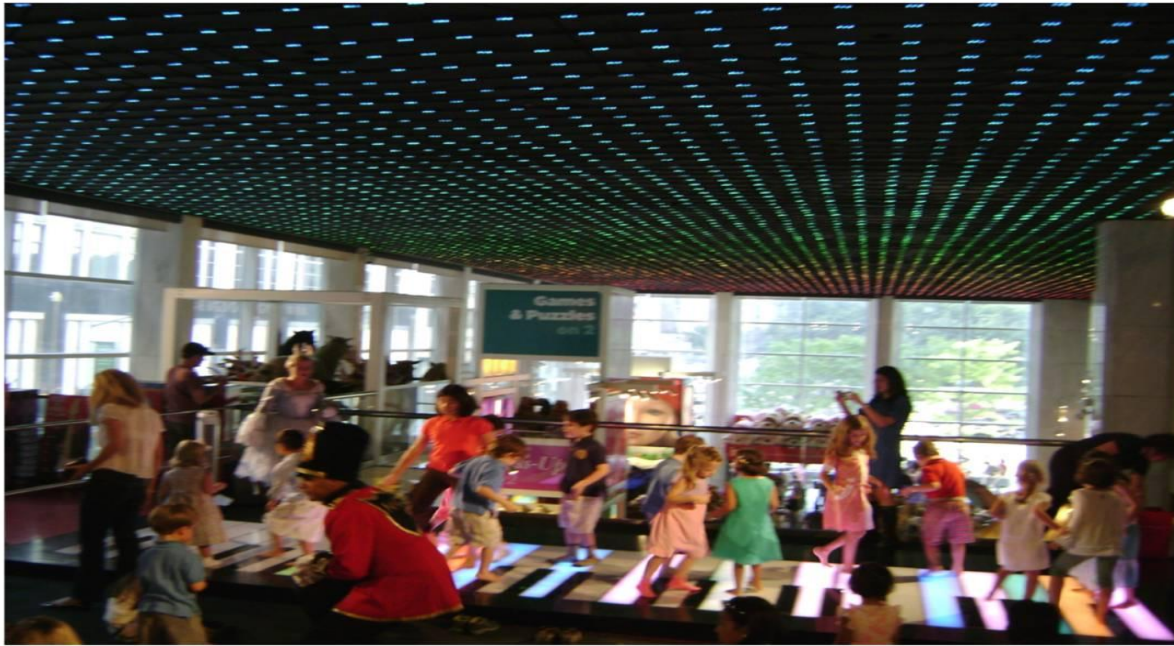
Los conceptos más comunes tratan del conjunto de técnicas de *marketing* responsables de la información y presentación de productos en el punto de venta, para mejorar la posición competitiva del producto/marca y acelerar su rotación.

De este modo, antes de iniciar las discusiones y explicaciones acerca del comportamiento del *Shopper*, conceptos y herramientas que pueden y deben ser adoptados por las empresas, es importante destacar que, como estrategia de *marketing*, lo que se espera es crear valor y diferenciar la marca de la empresa de sus competidores. En este sentido, una lectura inicial del Box 1.2 ilustra los desafíos y aspectos que se deben considerar para crear conexiones emocionales con las marcas. Nuestra suposición y afirmación en este libro es que las acciones de *Shopper marketing*, integradas a las otras estrategias de marketing, ayudan, y mucho, en la creación de estas conexiones, mejora de imagen y experiencias positivas para el *Shopper*.

BOX 1.2 Los diez mandamientos del Branding emocional.¹⁵

Los diez mandamientos de *Branding* expuestos abajo ilustran las diferencias entre los abordajes tradicionales de las marcas (limitados por la ausencia de diálogo) y la dimensión emocional de una marca creada para que conquiste la preferencia de su público.

1. **Empezar a ver los clientes como personas:** Las marcas deben aguzar el deseo del consumidor sin aburrirlo, a través de un abordaje de aparcería y respeto mutal en primer lugar.
2. **Empezar a ofrecer, más que productos, una experiencia:** El abordaje tradicional de producto puede hacer que su preferencia sea determinada por el precio o simplemente por la conveniencia. Por otro lado, si vistos como una experiencia, productos tienden a añadir más valor y permanecer de manera más marcada en la mente de los clientes, como en el ejemplo de la tienda de juegos FAO Schwartz, en los EE. UU.¹⁶



3. Empezar a promover, más que honestidad, confianza: Ser honesto es un imperativo fundamental en los negocios actuales, sea por las exigencias legales o de *stakeholders* involucrados, como la sociedad, consumidores, minoristas, distribuidores y fabricantes. Sin embargo, transmitirle confianza al consumidor es algo que va allá de la presunción de honestidad – es establecer comodidad para ellos.

4. Empezar a ofrecer, más que calidad, preferencia: Calidad es algo básico actualmente, el mínimo exigido para sostenerse en un mercado. Conquistar la preferencia de los consumidores significa crear "puentes emocionales" entre ellos y las marcas.

5. Empezar a ser, más que notable, adorado: Ser notable implica que su marca ya es conocida; sin embargo, eso no significa que su marca es adorada por el público-objeto. Identificar en cada segmento qué atributos despiertan la adoración de los clientes es fundamental antes de perseguir esta meta osada. Además de producto, la atención y la postventa hacen toda la diferencia cuando se busca esta meta.

6. Empezar a adoptar, más que identidad para la marca, una personalidad: Identidad es lo que hace posible una marca ser reconocida en un entorno competitivo. Personalidad es lo que causa una conexión emocional entre los consumidores y la marca, dado el carácter emocional propio de la marca que esta característica trae.

En Brasil, la personalidad de Chilli Beans (marca de accesorios con tiendas y kioscos propios en todo país) ha creado una verdadera barrera que la separa de los competidores en un mercado de productos fácilmente copiables, como gafas oscuras y relojes para el público joven.

7. Empezar a, más que ofrecer funcionalidad, despertar sentimientos: El valor percibido en un producto de alta funcionalidad puede reducirse si su apariencia está comprometida o si este no haya sido "creado para los sentidos" (diseño y ergonomía) del consumidor, pues la funcionalidad se restringe a un atributo práctico y, de alguna forma, superficial. iPhone e HiPhone (producto importado de China) son muy semejantes en la apariencia; sin embargo, el iPhone de Apple despierta los sentimientos de los usuarios, mientras el hiPhone trae solo funcionalidades adicionales, como TV y deck para tres chips.

8. Empezar a tener, más que omnipresencia, relevancia (presencia relevante): Algunas marcas están presentes en todos lugares, sea en carteles, en internet, en los intervalos comerciales de la tele. Sin embargo, estar en todos lugares hace la marca visible, pero no necesariamente relevante. Un ejemplo son las propagandas de bancos. Todas traen conceptos de vida, cuya relevancia al ciudadano es cuestionable, mientras transmitir un mensaje relevante al consumidor en el momento y en el lugar correctos traerá más resultados.

9. Empezar a ir allá de la mera comunicación, a dialogar: La comunicación en masa de las marcas, creación de canales que posibiliten a los consumidores y *Shoppers* expresarse y dialogar con las marcas. Eso se debe hacer a través del uso de comunicación digital, promociones y RR. PP. Frecuentemente, grandes casos de éxito de *marketing* viral, por ejemplo, se basan en el humor, o en la comprensión de lo que la gente quiere escuchar, como en la campaña de DOVE sobre la belleza real. Para lograr éxito en este contexto, no es necesario gastar mucho obligatoriamente, sino tener creatividad y realmente conseguir capturar los mensajes que atraen al público-objeto.

10. Empezar a, más que brindar servicio, crear relacionamiento: El valor de Amazon.com está allá del pionerismo, está en la forma como el sitio logra captar nuestras preferencias como usuarios, sin necesitar preguntarnos algo. Las herramientas de Google, de la misma forma, crean un nivel de conveniencia que sobrepasa sus productos; la relación se hace del cruce de varias plataformas. En el mundo virtual, incluso automatizar la relación es más fácil que en el mundo de ventas físicas al por menor. Sin embargo, en muchos casos, con un poco de información ya es posible separarse de la mayoría.

3 Comportamiento del consumidor y experiencia en el punto de venta

La suposición básica para el desarrollo e implementación de acciones de *Shopper marketing* es el profundo entendimiento del comportamiento del consumidor y como ocurre y está influenciada la experiencia en el punto de venta. En este sentido, dos cuestiones iniciales acerca de este asunto se deben tratar:

1. la complejidad en el entendimiento del comportamiento del *Shopper* ha aumentado en los últimos años. Actualmente, además de reportar el comportamiento de compra, es necesario comprender los modelos mentales que explican este comportamiento a diferentes grupos. Esta comprensión posibilitará la definición de acciones proactivas, no más reactivas, de influencia al *Shopper*;
2. el abordaje clásico de comportamiento del consumidor demanda algunos ajustes para entendimiento del *Shopper*, porque el *Shopper* no es necesariamente el consumidor.¹⁷

Cuando tratamos la cuestión de la complejidad, hemos verificado en diversas investigaciones el creciente número de clientes que cambian marcas en el punto de venta, alcanzando índices de hasta el 70% en algunas categorías, mientras solo el 5% siguen leales a una marca.¹⁸ En este escenario, los profesionales de *marketing* deben tener el objetivo de entregar un mensaje claro y consistente en todos puntos de contacto con sus consumidores. De esta manera, el enfoque de las acciones de *marketing* en el punto de venta (*in-store marketing*) empezó a aumentar mientras las empresas notaron que las actividades de *Shopper marketing* pueden generar ventaja competitiva. Así, aprender acerca de los detalles del comportamiento del *Shopper* está ayudando a las empresas de bienes de consumo (FMCG - *fast moving consumer goods*) mejorar el enfoque y el objeto de sus mensajes de *marketing* para consumidores y *Shoppers*.

Aun más importante: algunas empresas están apalancando este conocimiento para mejorar el relacionamiento entre industrias y minoristas. Empresas líderes de mercado están movilizando sus esfuerzos de *Shopper marketing* para reestructurar sus organizaciones, invirtiendo tecnologías y recursos y reevaluando sus esfuerzos de colaboración con asociados y proveedores de servicios, alcanzando nuevos niveles de resultados. Le guste o no, estando preparado o no, el *Shopper marketing* está aquí para quedarse y el conocimiento del comportamiento de los consumidores y *Shoppers* es una etapa fundamental para su avance.

La segunda cuestión importante a considerarse, por veces todavía no comprendida por los profesionales e investigadores del área, es que el *Shopper* no necesariamente es el consumidor. Dentro de una tienda, el consumidor como "Shopper" es un concepto en evolución.¹⁹

Cuando los profesionales de *marketing*, que tradicionalmente han enfocado sus acciones en los consumidores, noten la oportunidad de enfocar esfuerzos en las necesidades de los consumidores en la tienda, están, en otras palabras, satisfaciendo a las necesidades del *Shopper*. Cuando planea o se involucra en una compra, el consumidor "transformado" en *Shopper* puede tener diferentes necesidades y comportamientos. Véanse unos ejemplos para ilustrar:

- Ocasión 1 - Quien compra no es quien consume

Una mujer, empresaria, en una ida al minorista tiene el objetivo de reabastecer su despensa con productos para la familia y puede aprovechar la compra de envases grandes que están en promoción, haciendo que el tamaño del envase y el precio sean factores importantes en su decisión de compra.

- Ocasión 2 – Quien compra es quien consume

La misma mujer, apurada para comer algo antes de una cita, puede comprar un tentempié relativamente caro con una cola en el departamento de comidas preparadas, haciendo que trazado conveniente, servicios rápidos y surtido/variedad sean las variables de *marketing* más críticas para su selección.

Los casos encima ejemplifican la distinción entre consumo y compra. En algunas ocasiones, quien compra y quien consume son personas diferentes; en otras, son la misma persona, comportándose de manera diferente. El entendimiento de esta diferencia de roles cualifica los profesionales de *marketing* a desarrollar estrategias apropiadas con la composición de comunicación más efectiva para attingir los segmentos correctos de consumidores y *Shoppers*.

Si consideramos los abordajes tradicionales de comportamiento de compra, con proceso de decisión de compras basado en las etapas de reconocimiento del problema, búsqueda de informaciones, evaluación de alternativas, decisión de compra y postcompra,²⁰ algunas brechas existen en el entendimiento del comportamiento de compra en el punto de venta, que puede y necesita ser complementado con otras variables y procesos, pues los roles de compra pueden ser desempeñados por la misma persona (o personas diferentes) influenciada por ocasiones de consumo y variados estímulos de *marketing*.

Así, podemos pensar en el proceso de comportamiento del *Shopper* considerando su ciclo de comportamiento y su jornada de compras (*path to purchase*), como ilustrado en la Figura 1.4.

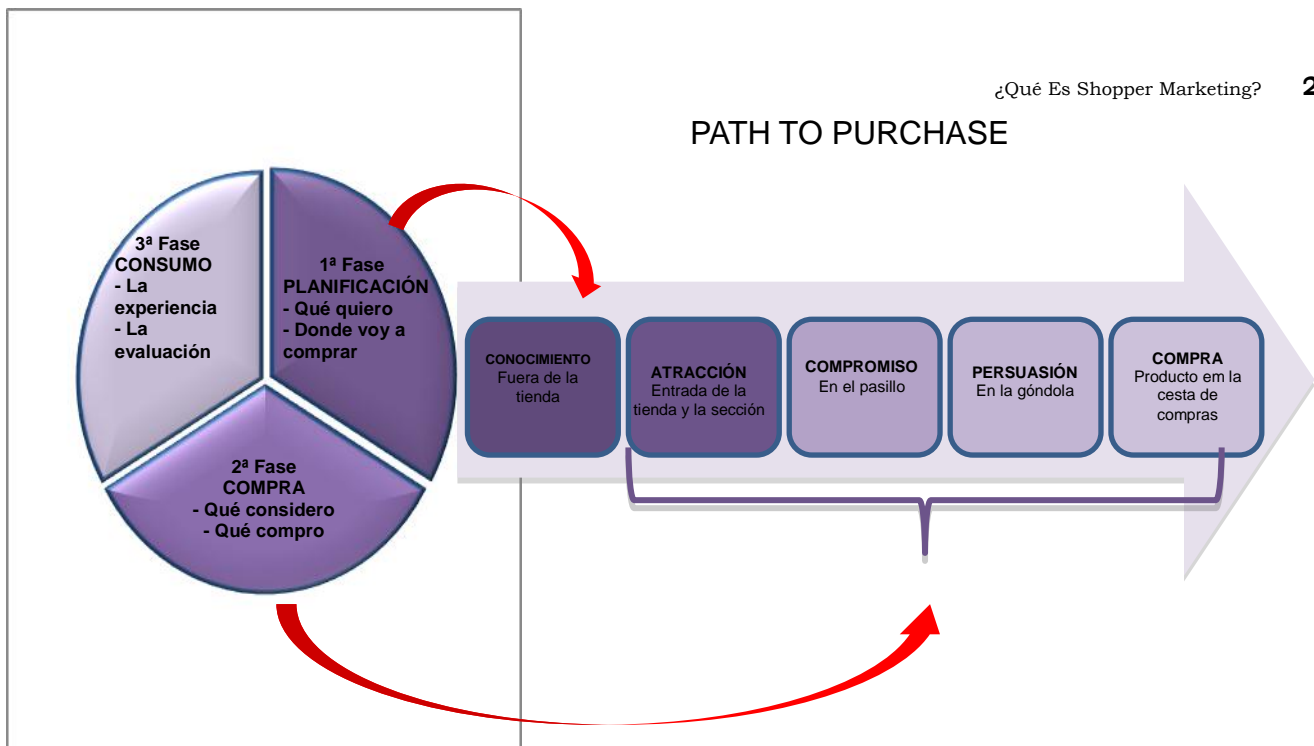


Figura 1.4 Comportamiento de compra del *Shopper* y la experiencia en el punto de venta.²¹

En el Capítulo 5 regresaremos al asunto del proceso de decisión del *Shopper* y detallaremos sus actividades. En este momento, sin embargo, es importante destacar los estímulos de *marketing* y sus relaciones con el comportamiento del *Shopper*. En este momento, consideramos los estímulos de *marketing* cualquier esfuerzo de *marketing* orientado a construir valor de marca y que tiene potencial de comprometer o influenciar un individuo a realizar una compra.²² Estos estímulos incluyen:

- estímulos de **productos**, como tamaño, forma, color, material, empaque y mensajes, imágenes, íconos y lenguaje transmitidos en el envase;
- estímulos de **precio**, como precios promocionales comunicados en tabloides, carteles, placas informativas, cupones, etc.;
- estímulos de **lugar** (entorno), como diseño de la tienda, trazado, iluminación, sonido ambiente, aroma, pasillos, estanterías y ubicación de mostradores, espacios adicionales;
- estímulos **promocionales**, como muestras, demostraciones, mostradores, adhesivos de piso, kioscos, sistemas de audio y video en la tienda, tarjetas inteligentes, señaladores digitales, etc.

Es importante resaltar que ni todos profesionales e investigadores aceptan que estos estímulos deben considerarse *Shopper marketing*. Sin embargo, desde el punto de vista del *Shopper*, descuentos de precios, diseño de la tienda y el envase de un producto son *marketing*. En este sentido, hemos adoptado el mismo abordaje y conceptualización de la *Grocery Manufacturers Association* (GMA).²³ Este abordaje trae otra premisa – el *Shopper*, para responder a los estímulos comentados anteriormente, necesita estar en "modo de compra".

Así, para GMA, una persona está en modo de compra cuando está ponderando y propensa a comprar un producto o servicio estando dentro o fuera de una tienda. Por ejemplo, una persona está en modo de compra cuando está realizando una compra, marchando a una tienda, pesquisando informaciones online o buscando productos entre pasillos de una tienda.

El pensamiento típico de un individuo en modo de compra puede incluir: ¿Necesito eso? ¿Dónde debo comprar? ¿Cuánto debo pagar? ¿Cuáles son mis alternativas?

Estas consideraciones indican la necesidad de más conocimiento acerca del comportamiento del *Shopper*, para reforzar las estrategias de las industrias y minoristas en la creación de experiencias de compra positivas. En general, investigaciones demuestran que minoristas consideran como aspectos centrales de la experiencia de compra factores como conocimiento del cliente acerca de itinerario y ubicación de productos en la tienda, mostradores, innovaciones y nuevas combinaciones de productos, oportunidades de probar productos y servicios, estímulos sensoriales, recreación y actividades especiales en la tienda.²⁴ Con eso, minoristas y fabricantes usan técnicas cada vez más avanzadas para crear buenas experiencias de compra para sus clientes, pero no pueden dejar de evaluar que, además de factores relacionados a la tienda, otros factores relacionados al *Shopper* (como atención personal y satisfacción en la selección de productos) también influyen la experiencia de compra. La Tabla 1.1 ejemplifica algunos de esos factores.

Tabla 1.1 Ejemplos de factores que influyen la experiencia de compra.²⁵

Factores Relacionados al Minorista	Factores Relacionados al Cliente
<p>Personal/Equipo</p> <p>Experiencia Positiva: "Pregunté acerca de un producto al envasador y él me llevó a la sección y ayudó a encontrar, diferente de aquellos que te explican y espían a ver si tú vas a encontrar."</p>	<p>Aspectos Sociales</p> <p>Experiencia Positiva: "Mis experiencias son siempre positivas en esta tienda. Como siempre voy a la misma tienda de barrio y todos conocen a todos, me llaman por mi nombre y ya saben lo que me gusta llevar."</p>
<p>Elementos del Servicio</p> <p>Experiencia Negativa: "El sistema de cajero estaba fuera de aire y el asistente no sabía los precios. Necesité quedarme esperando y no podría empaquetar los productos. No regreso más a esta tienda."</p>	
<p>Selección de Productos</p> <p>Experiencia Positiva: "Es muy bueno ver que esta tienda concentra su atención en productos alimentarios. La mayoría de los supermercados que visito quieren tener todo y parecen tiendas de regalos."</p>	<p>Tareas</p> <p>Experiencia Negativa: "Era vísperas de feriado y quería comprar pan de molde y pasteles para el fin de semana prolongado, pero todo había acabado. Salí sin comprar lo que necesitaba."</p>
<p>Precio</p> <p>Experiencia Negativa: "Estaba de compras en la tienda cerca de mi casa y cuando fui a pagar el zumo, no estaba en la promoción, como anunciado por el tabloide."</p>	

Factores Relacionados al Minorista	Factores Relacionados al Cliente
<p>Diseño de la Tienda</p> <p>Experiencia Positiva: "La tienda era estéticamente agradable y bonita, tanto interna como externamente."</p>	<p>La Compra</p> <p>Experiencia Positiva: "Compré excelentes frutas de temporada para el desayuno. Habían recién llegado y todo estaba muy fresco."</p>
<p>Disposición de Productos</p> <p>Experiencia Negativa: "Era difícil encontrar en la tienda los productos que estaban encartados."</p>	<p>Tiempo Disponible</p> <p>Experiencia Negativa: "Era fin de semana y solo quería comprar unas bebidas, pero la cola estaba larga, con clientes con carritos llenos. Tenía prisa y me quería marchar, pero perdí mucho tiempo para comprar pocos productos."</p>
<p>Trazado</p> <p>Experiencia Positiva: "Dentro de la tienda había espacio suficiente para caminar con el carrito y era fácil encontrar lo que deseaba."</p>	
<p>Atmósfera (Entorno de la Tienda)</p> <p>Experiencia Negativa: "La tienda estaba oscura y la música, muy alta."</p>	<p>Humor</p> <p>Experiencia Positiva: "Soy una persona muy alegre y extrovertida y me gusta disfrutar los momentos en que estoy de compras..."</p>

De esta manera, desarrollar competencias para entender el comportamiento del *Shopper* es un proceso central y necesario para obtener éxito con *Shopper marketing*. Este desafío será tratado en este libro con más detalles en los próximos capítulos, pero demandará un cambio de paradigmas en la forma como las estructuras tradicionales de *marketing* y ventas operan, definen presupuestos, procesos, métricas e incentivos. Algunas investigaciones demuestran que, para realizar sus actividades de *Shopper marketing*, fabricantes enfrentan algunas barreras que, si no tratadas correctamente, pueden ocultar el éxito y las oportunidades del *Shopper marketing*, como:²⁶

1. entendimiento incompleto de los programas de *Shopper marketing* de la organización;
2. falta de competencias y habilidades para tratar el *Shopper marketing*;
3. falta de alineación y soporte de las otras áreas funcionales;
4. falta de fondos para programas e infraestructura;
5. falta de métricas de desempeño;
6. incapacidad de ejecutar los programas en las tiendas;
7. falta de competencias para generar comprensión acerca de los consumidores (*consumer insights*).

Así, conocer bien el comportamiento de los clientes para generar programas de *Shopper marketing* demanda ejecución diaria con excelencia para instalar una estructura organizacional volcada al *Shopper*, con nuevos roles, procesos y competencias necesarias para lograr el éxito.

4 Variables que influyen el *Shopper*

Shoppers son influenciados por diversas variables, las que pueden estar relacionadas con las acciones de comunicación que los cercan en diferentes ocasiones, sea en casa viendo a la tele, en el tráfico (*on the go*) visualizando anuncios presentes en medios exteriores, como en paradas de autobús, o en el punto de venta, participando de degustaciones, visualizar carteles y mostradores de las marcas anunciadas en las tiendas, por ejemplo.

En esta sección del libro, se presentan algunos conceptos y prácticas para que las acciones de comunicación realizadas por los fabricantes a los minoristas y consumidores se integren de manera a influenciar el *Shopper* en la opción por determinados productos y marcas.



Figura 1.5 Influencias de las actividades de comunicación dentro y fuera del punto de venta.²⁷

Como se observa en la Figura 1.5, vislumbrando lograr una influencia completa del *Shopper*, los fabricantes buscan formas de comunicarse con este público en diferentes ocasiones, incluyendo medios que alcancen este público en casa, en el tráfico y en el punto de venta.

Además, se ejecutan diversas técnicas en el punto de venta para los estímulos sensoriales en el *Shopper*. Con eso, el objetivo es crear la experiencia de compra satisfactoria y estimular la preferencia del *Shopper* por determinados productos y marcas. Esta sección discurre sobre este asunto.

4.1 *Pull x push*: ¿quién integra las acciones de *marketing*?

En la administración de *marketing*, el rol de la comunicación de *marketing* es más que simplemente divulgar productos y servicio, haciéndolos conocidos al público objeto. Sobre todo, su rol es crear condiciones favorables para estimular y persuadir el público a optar por determinado producto y marca.

En la planificación de comunicación, se debe primero determinar el público objeto que será impactado por determinadas campañas. Por su vez, este mercado, o el público objeto, es cada vez más heterogéneo, exigente y difícil de encontrarse en ocasiones de consumo tradicionales, como en sus casas. Además, tiene cada vez más poder de decisión cuanto a los anuncios con que desea tener contacto en un entorno multitarea.²⁸ Por ejemplo, al mismo tiempo, el *Shopper* puede estar esperando en la cola del supermercado cercado por materiales de comunicación de diversos fabricantes, mientras accede a sus e-mails en el móvil y también es impactado por las comunicaciones *on-line*.

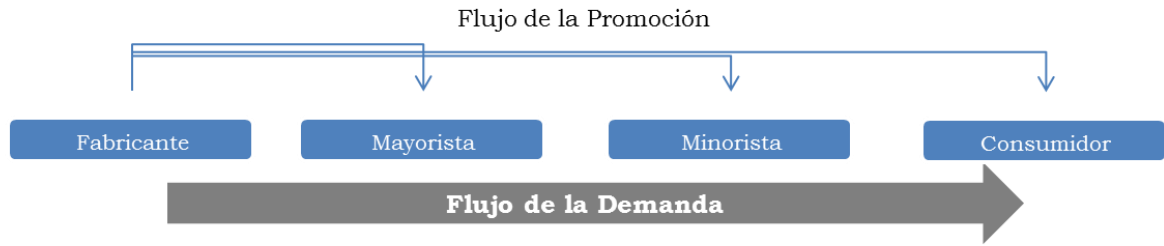
Insertadas en este entorno, las empresas buscan diversos medios para attingir a esos consumidores y divulgar sus marcas. Al mismo tiempo, los minoristas se preocupan en ofrecer productos y marcas conocidas por el mercado y que puedan ser deseadas por sus clientes en las tiendas.

Así, una de las grandes preocupaciones de los minoristas involucra girar los productos brindados en las tiendas y que fueron comprados de sus suministradores, sea directamente de la industria o de los mayoristas y distribuidores. Las acciones de comunicación con el mercado, cuando bien realizadas, pueden contribuir para el giro de los productos ofrecidos en las tiendas. Por lo tanto, muchos minoristas empezaron a preocuparse más en comprar productos que sean bien comunicados en el mercado.

Los fabricantes, por su vez, pueden planificar y ejecutar diversos tipos de estrategias de comunicaciones con el mercado. La estrategia *push* objetiva realizar un conjunto de acciones para comunicar y promover productos a través del canal de distribución, o sea, son promociones e incentivos cuyo público objetivo está constituido por distribuidor, mayorista y minorista. Por su vez, la estrategia promocional *pull* involucra las acciones para comunicar los productos directamente al consumidor final.²⁹ Utilizándose ambas estrategias, los objetivos involucran acelerar el proceso de venta de los productos e incrementar las ventas en un corto período.

A. Estrategia Push

- Fortalecer la marca em los canales de distribución;
- Establecer asociaciones com los canales;
- Proteger de los competidores (fabricante), estimulando las ventas a los minoristas.



B. Estrategia Pull

- Enfoque em acciones para el consumidor final;
- Necesidad de elevadas verbas;
- Involucra el objetivo de atraer el cliente al punto de venta.

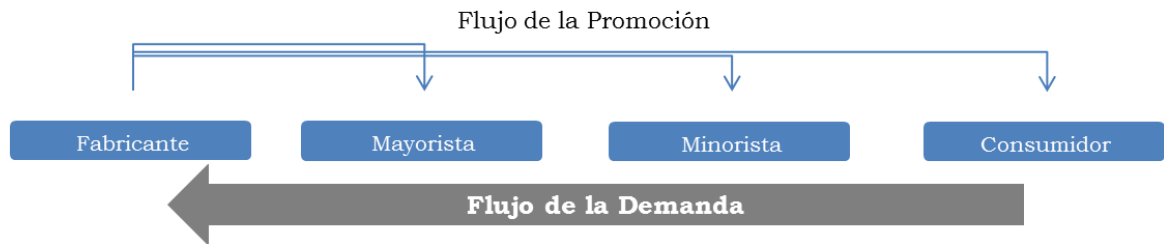


Figura 1.6 Estrategias push y pull.³⁰

Conforme el esquema ilustrado en la Figura 1.6, la estrategia pull requiere el uso de grandes sumas de dinero en propaganda y diversas otras estrategias ejecutadas directamente a los consumidores como forma de incentivar la búsqueda de los consumidores a los productos anunciados. Si la estrategia tiene éxito, los consumidores buscarán el producto en las tiendas minoristas o en sitios de e-commerce para comprarlos. Por otro lado, la estrategia push actúa en el sentido de que realizar acciones para los canales de distribución de una empresa.

BOX 1.3 Estrategias push o pull, ¿cuál es la mejor?

Es común encontrar empresas buscando respuestas a preguntas como: ¿cuál parte del presupuesto de comunicación se debe alocar para estrategias push (a los intermediarios) y estrategias pull (a los consumidores finales)? ¿Cómo integrar estas diversas estrategias? ¿Cuáles estrategias generan mejores resultados? Los profesionales de marketing cada vez más serán cobrados por estas respuestas y el gran desafío para que las obtengan está en la integración de los procesos, competencias y herramientas entre el área de marketing volcada al consumidor y el área de Shopper marketing.

Las mejores estrategias de comunicación son aquellas integradas entre las diversas herramientas, medios y públicos. Por ejemplo, empresas líderes en sus mercados, como Danone, Kimberly-Clark, Kraft Foods, Coca-Cola, fueron capaces de conciliar todo conocimiento en comunicación del área de *marketing* para el consumidor con la experiencia de sus áreas de *trade marketing* y *Shopper marketing*. Sin embargo, eso solo pudo ocurrir cuando estas empresas reconocieron el creciente poder de regateo del minorista, así como la necesidad de comprender cómo influenciar el comportamiento del consumidor en el punto de venta.

En este sentido, a matriz presentada en la Figura 1.7 ilustra diversas situaciones involucrando el enfoque en el consumidor final y el enfoque en el canal.

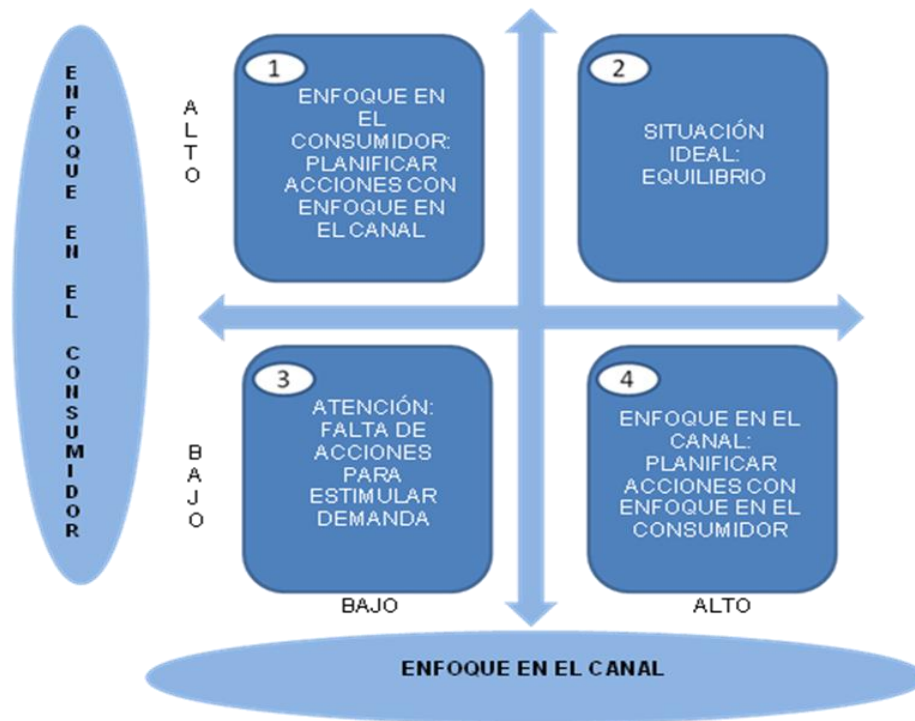


Figura 1.7 Matriz de análisis del enfoque de las acciones promocionales en *Shopper marketing*.³¹

Situación 1 (enfoque en la comunicación al consumidor): El tradicional marketing al consumidor fue muy fuerte hasta la década de 1980 para las grandes empresas, principalmente. Antiguamente, los consumidores eran menos exigentes y tenían menos opciones de productos y servicios. O sea, con un público objeto concentrado el uso de estrategias de comunicación de masa era recomendada y generaba resultados favorables.

Con eso, en el pasado, la propaganda representaba alrededor de 80% o más de los presupuestos de las empresas anunciantes y, por eso, se llama *above the line*, representando un período en que la creatividad predominaba sobre el uso de criterios para orientar los presupuestos en comunicaciones por los anunciantes. Inúmeras marcas y productos se hicieron conocidos en el mercado utilizando el enfoque en la comunicación al consumidor.

Sin embargo, fue necesario perder un poder de regateo para la industria por fin comprender que el minorista era importante y, en este sentido, realizar acciones promocionales a los minoristas sería esencial para lograr buenos resultados a los anunciantes. Hasta este cambio de perspectiva ocurrir, fue necesario desperdiciar millones en acciones ineficaces para que todos percibieran que es crucial comprender el *Shopper*, saber cómo piensa y actúa, antes de invertir en el punto de venta y en comunicación al consumidor.

Las grandes empresas ya lo entendieron. Sin embargo, diversas pequeñas y medianas empresas fabricantes de productos de consumo todavía hesitan en cambiar el enfoque de sus acciones de comunicación. Muchas incluso hesitan en invertir en acciones en el punto de venta, porque sus marcas - normalmente regionales - se hicieron conocidas tiempos atrás gracias a la fuerte inversión en propaganda. O sea, es una barrera cultural que, si no se quiebra, resultará en la debilidad de estas marcas, porque invertir en la comunicación al minorista es fundamental.

Situación 2 (equilibrio en la comunicación al minorista y al consumidor): La otra posibilidad ocurre cuando el fabricante equilibra el enfoque en la comunicación con el minorista y con consumidores finales. Promover este equilibrio es lo más indicado para que, por ejemplo, nuevos productos tengan éxito y giren tanto para el fabricante como para el minorista. Sin embargo, es necesario tener atención, porque equilibrio no significa seguir una regla de destinar el 50% del presupuesto del área en acciones al consumidor final y los otros 50% en acciones para el canal. Como condición fundamental para comprenderse cuál es el equilibrio entre acciones al consumidor y acciones al canal, se debe comprender la relevancia de una empresa promoverse para cada público objeto, lo que, por su vez, dependerá del tipo de mercado en que la empresa actúa y de su estructura de canales directos e indirectos.

Situación 3 (falta de acciones para estimular la demanda): La empresa que se identifica en esta fase deberá iniciar un programa de comunicación para el consumidor y/o para el canal con el objetivo de estimular la demanda de sus productos, porque en un entorno competitivo las acciones promocionales deben ser consideradas como inversión, no solo como expensa o gasto infundado. Es una inversión que debe generar retorno. Las acciones para los canales se miden más fácilmente, mientras las acciones al consumidor necesitan presupuestos más altos y son más difíciles de mensurarse. Aún así, es importante que gestores en este caso reflejen sobre el mercado en que la empresa actúa para proponer formas de comunicación que logren los objetivos deseados por la empresa.

Situación 4 (enfoque en la comunicación al canal): Cuando el fabricante atribuya el enfoque de sus acciones de comunicación al minorista y poco al consumidor, el minorista debe tener cuidado, porque son productos que pueden tener su giro comprometido en la tienda. Por ejemplo, un dato de investigación realizada por ToolBox reveló que antes de realizar la compra de un nuevo producto, el 66,3% de los consumidores entrevistados ya habían escuchado sobre el lanzamiento antes de comprar el producto en la tienda, y la mayoría de ellos conocieron el producto por la TV e internet.

Sin embargo, no hay una "fórmula mágica" para indicar una regla acerca de qué parte alocar a la comunicación *push* y *pull*. En cada empresa hay una respuesta diferente que depende de su historial, mercado, objetivos y estrategias. A pesar de eso, es función del fabricante integrar las acciones de comunicación a los minoristas y a los consumidores, buscando también integrarlos con las redes de supermercados para brindar una mejor experiencia al *Shopper*.

BOX 1.4 ¿Cómo Intel se hizo conocida en el mercado?

Un buen ejemplo es Intel, que fabrica y vende microprocesadores utilizados en ordenadores. Muchas personas solo compran un ordenador si tiene el procesador Intel, incluso si los *Shoppers* no pueden visualizarlos, porque están dentro de los ordenadores. Eso solo se hizo posible al promover la integración entre las estrategias *push* y *pull*. O sea, observe cómo una empresa que vende productos para otra industria, de ordenadores, logró hacerse conocida y obtener credibilidad tanto con los minoristas (que venden ordenadores con Intel y valoran eso para sus clientes) como con sus clientes finales.

4.2 Percepciones y estímulos sensoriales en el punto de venta

Hay un gran número de variables que influyen la experiencia de compra en el punto de venta. Muchos de esos factores pueden ser gestionados por los fabricantes y minoristas en el momento de la compra.

Por lo tanto, el punto de venta ofrece una influencia significativa en las opiniones, sentimientos y motivaciones de los *Shoppers*. El concepto de atmósfera de tienda colocado por Kotler³² en década de 1970 aborda el conjunto de técnicas y actividades planificadas en el entorno de la tienda para crear determinados efectos en los clientes en el punto de venta. Estas técnicas involucran factores sensoriales relacionados a los cinco sentidos humanos – visión, audición, olfato, tacto y paladar.

BOX 1.5 La influencia de la música en el flujo de clientes de un supermercado.

Algunas iniciativas para crear una atmósfera favorable de tienda son simples y generan grandes resultados. Por ejemplo, el dueño de un pequeño supermercado con cuatro cajeros en una ciudad en Brasil decidió usar música para influenciar el flujo de clientes en su tienda. En periodos de bajo flujo en la tienda, se ponían músicas más calmas para el público. En periodos de alto movimiento en la tienda, como fines de tarde, se reproducían músicas más colocadas rápidas para el público de la tienda escuchar. Con esto, el dueño de la tienda notó que sus clientes se quedaban por más tiempo en la tienda cuando la música puesta era más calma y, cuando la música era más agitada, sus clientes se quedaban menos tiempo en la tienda y compraban con más agilidad. O sea, usando un efecto sensorial brindado por la música, la tienda creó condiciones para una experiencia de compra más favorable al hacer el momento de compra más agradable con músicas que influenciaban el comportamiento de los *Shoppers* y no dejaban el pequeño supermercado muy lleno de gente.

De esta manera, el atmósfera de la tienda afecta el comportamiento del *Shopper* de tres diferentes maneras:³³ (i) en el primer momento, permite que, con la actualización de colores, sonidos y otras posibilidades, el atención del *Shopper* se prenda; (ii) es, también, un medio de transmitir el mensaje de que la tienda expresa determinadas características de un entorno específico; (iii) puede establecer una conexión afectiva y emocional con el público de la tienda, una vez que las características de un determinado entorno impulsan reacciones internas a los individuos, contribuyendo positivamente para sus compras.

Hoffman y Turley imprimieron una visión holística acerca del concepto de atmósfera de tienda, definiendo que la atmósfera "está compuesta por elementos tangibles, como el edificio, luces y decoraciones de la tienda, y elementos intangibles, como colores, música, temperaturas y aromas que componen la experiencia del servicio".³⁴

BOX 1.6 Planificación de la atmósfera de la tienda.

Para planificar la atmósfera de la tienda, algunas cuestiones relevantes deben ser contestadas antes de ejecutar acciones que impacten los sentidos de los *Shoppers*. Algunas de ellas incluyen: ¿Cuál el perfil del *Shopper* de la tienda? ¿Qué busca este *Shopper* en términos de experiencia de compra, o sea, qué valora en el momento de la compra? ¿Cuáles son las acciones que influyen la percepción de los *Shoppers* que pueden fortalecer sus reacciones emocionales? Al contestar a estas preguntas, el minorista estará más apto a brindar una experiencia efectiva de compra.

En este contexto, el abordaje de los conceptos del *marketing* de experiencia es fundamental para comprender la relevancia de los estímulos sensoriales en el punto de venta. El *marketing* de experiencia está orientado alrededor de la creación de experiencias en el *Shopper*, promoviendo la estimulación de los sentidos y de la percepción humana, involucrando la emoción y la mente de las personas.

Así, el marketing de experiencia es la interacción próxima y relevante de la marca con el *Shopper* que se puede impulsar en el punto de venta a través del uso de un conjunto de herramientas organizadas como un todo integrado, contemplando desde la identidad visual de la marca a las acciones de comunicación, características del producto, entorno, trazado y atmósfera de la tienda. Por lo tanto, para crear una experiencia de compra relevante utilizando estímulos sensoriales en el punto de venta, la integración entre fabricante y minorista es esencial.

4.3 ¿Cómo promover la experiencia de compras yendo allá de los estímulos sensoriales en el punto de venta?

La Figura 1.8 destaca los principales aspectos para creación de la experiencia de compra a partir de la investigación con siete grandes minoristas europeos de diversos sectores.³⁵ Como se explica después de la figura, es posible notar que, en un entorno extremadamente competitivo, es necesario más que sólo estimular los sentidos humanos en el punto de venta para crearse una experiencia de compra relevante al *Shopper*. Es necesario tener diversas técnicas integradas.

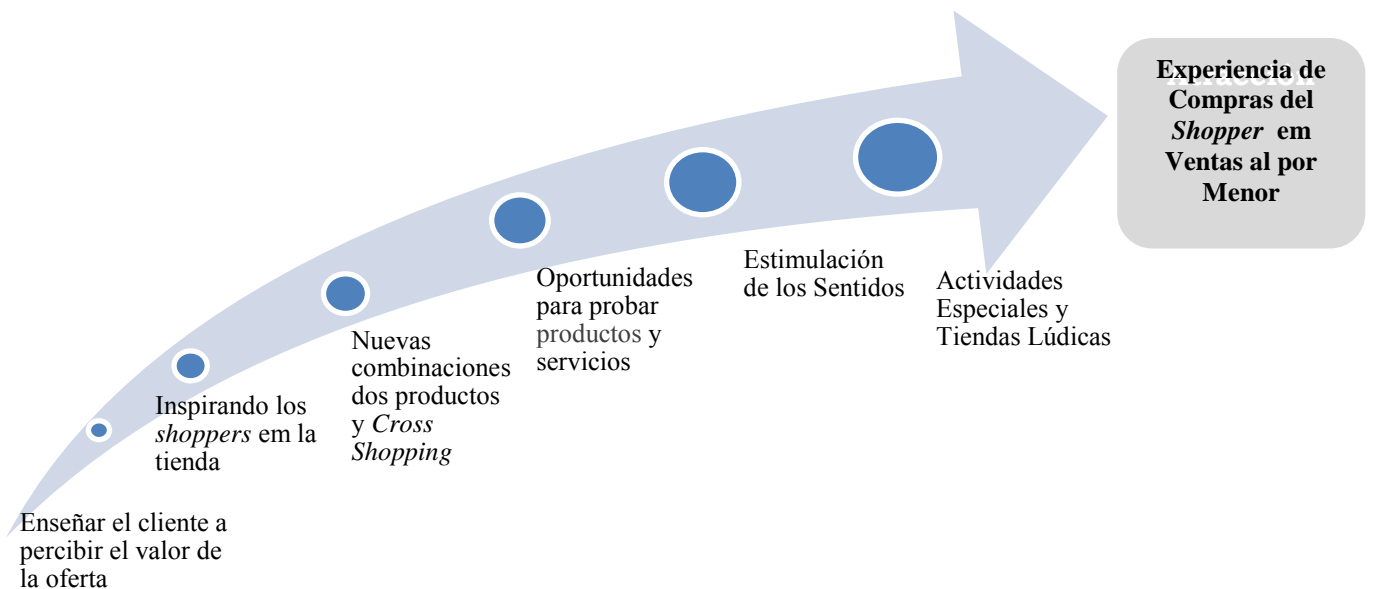


Figura 1.8 Aspectos centrales para creación de experiencia de compra.³⁵

Enseñar el cliente a percibir el valor de la oferta: El primer factor es enseñar el *Shopper* y orientarlo con instrucciones adecuadas acerca de las características y del funcionamiento de los productos y servicios brindados en la tienda. Para eso, el vendedor en el sector al por menor debe ser entrenado y capacitado, tener materiales informativos acerca de los productos, entre otras posibilidades. También es posible notar que los fabricantes pueden contribuir con las ventas al por menor tanto en la capacitación de los vendedores como en el suministro de materiales informativos para distribuir en las tiendas.

Inspirando los *Shoppers* en la tienda: Para inspirar los *Shoppers* en la tienda a comprar un determinado producto, es importante que se sugestionen maneras de usar el producto y que los productos estén bien presentados a los clientes. Por lo tanto, muchos de los materiales ofrecidos por los fabricantes, como mostradores, contribuyen para buena exposición del producto en la tienda.

Nuevas combinaciones de productos y *cross shopping*: La exposición conjunta de productos diferentes y complementarios (*cross Merchandising*) se recomienda para sugerir posibles usos nuevos de los productos ofrecidos en la tienda. Además, la técnica de *cross shopping* puede ser realizada de manera a brindar diversas soluciones de consumo en un solo lugar, combinando cafeterías en librería o ventas de cosméticos y accesorios en tiendas de ropa

Oportunidades para experimentar productos y servicios: No basta una sola tienda permitir que sus clientes prueben los productos ofrecidos. Para crear la experiencia de compra relevante al *Shopper*, es necesario encorajarlo a probar y usar los productos ofrecidos en las tiendas. Un buen ejemplo está conforme el comentario de los representantes de una importante tienda de muebles y utensilios domésticos en Europa,³⁵ de que "en algunos lugares, es todavía posible ver áreas con la frase 'no toque'. Necesitamos que nuestros clientes entren, prueben y experimenten nuestros productos. Ellos deben sentirse como si estuvieran en sus casas."

Estimulación de los sentidos: En este momento, el lector debe haber percibido que las acciones realizadas en los puntos de venta para estimular los sentidos de sus clientes es uno de los requisitos para crear la experiencia de compra. O sea, es fundamental, pero no actúa de manera aislada. Este ítem no es nuevo, sin embargo, todavía es fuente de diversas oportunidades para fabricantes y minoristas trabajar en conjunto y brindar una experiencia de compra al *Shopper*. Por ejemplo, promoviendo degustaciones de productos, ofreciendo esencias y aromas, incentivando el uso de música en la tienda. Además, con el avance de la tecnología es posible usar nuevos equipamientos para estimular los sentidos humanos, como televisores sofisticados, ordenadores, diversos tipos de luces, entre otros. En general, a pesar de la visión ser la más representativa, es importante estimular todos sentidos humanos. La Figura 1.9 ilustra la participación de cada sentido en la percepción humana.³⁶



Figura 1.9 Influencia de los cinco sentidos humanos.³⁶

Actividades especiales y tiendas lúdicas: Diversas otras actividades de recreación y entretenimiento pueden promoverse para complementar el uso de los productos ofrecidos en la tienda. Por ejemplo, una librería podrá promover conferencias y lanzamientos de libros en su tienda; un restaurante puede promover clases de culinaria; en una tienda de ítems deportivos, se pueden promover competiciones de algunos deportes; en una tienda de equipamientos electrónicos, el fabricante podrá hacer disponible un equipo de promotores para explicar el funcionamiento de los productos a los clientes de la tienda.

Además de estas otras actividades que contribuyen con la creación de experiencia de compra, las tiendas lúdicas surgen como una posibilidad para fortalecer la interacción del *Shopper* con los productos y marcas ofrecidos en las ventas al por menor, brindando una experiencia de compra relevante.

La creación de experiencia al *Shopper*, usando tiendas lúdicas en las ventas tradicionales o modernas al por menor, involucra la creación de lugares donde los clientes pueden pasar por experiencias personales desde situaciones propuestas en el entorno de la tienda. Así, se deberá buscar brindar placer a los clientes mientras estén involucrados en el entorno de la tienda, con tentativas de soluciones para activar los cinco sentidos, de interacciones lúdicas con los consumidores a través de equipamientos interactivos, por ejemplo, ofreciendo un determinado videojuego para que el cliente puede jugarlo e interactuar con el equipamiento en el entorno de la tienda.

5 Resumen e implicaciones de gestión

En este capítulo se abordaron los aspectos conceptuales que hacen relevante y necesaria la práctica del *Shopper marketing* en el contexto de la industria de bienes de consumo. A pesar de ser una nomenclatura reciente, su significado se originó de los avances de diversos otros conceptos, involucrando hasta la gestión por categorías y el *efficient consumer response* (ECR), que tuvieron su importancia reconocida en un entorno de fortalecimiento de empresas minoristas y, por otro lado, de la necesidad de los fabricantes de orientar sus relaciones con los canales de distribución.

A lo largo del capítulo se usó una definición práctica y simplificada del término *Shopper marketing*, involucrando el uso de estímulos de *marketing* basados en el entendimiento del comportamiento del *Shopper* para mejorar la experiencia de compra, creando valor para fabricantes y minoristas. Por su vez, los estímulos de *marketing* y *Merchandising* son acciones o mensajes desarrollados con el objetivo de influenciar el *Shopper*.

O sea, su definición denota la función integradora del concepto de *Shopper marketing* entre el marketing volcado al consumidor y la función de *trade marketing*, que es el *marketing* volcado al canal de distribución, teniendo también el importante rol de contribuir a la experiencia de compra del *Shopper*, generando resultados favorables tanto para el minorista como para el fabricante.

Así, fortaleciendo el vínculo con el concepto de *Shopper marketing*, en este capítulo se presentaron algunos conceptos acerca del tema de comportamiento del consumidor, para después discurrir acerca de unas variables que influyen el comportamiento de compra y la creación de la experiencia de compra en el punto de venta.

Además, es relevante destacar al lector el proceso de jornada de compra (*path to purchase*) para la amplia comprensión del concepto de *Shopper marketing*, así como de los capítulos subsecuentes en el libro, donde hay explicaciones más detalladas acerca de este proceso. Por fin, una amplia revisión se hizo sobre las variables de que influyen el *Shopper*, incluyendo el importante rol de la comunicación de *marketing* orientada a crear condiciones favorables para estimular y persuadir el público a optar por determinado producto y marca, integrando las acciones de comunicación hechas para los diversos públicos y en diversas ocasiones.

Finalmente, como implicación de este capítulo, cabe destacar la necesidad urgente de los fabricantes comprender y estructurar procesos consistentes para entender el *Shopper* en su entorno de compra, para, a partir de eso, realizar diversas acciones con este enfoque, integrándolas con las acciones realizadas a los consumidores finales y a los canales.

Notas

- ¹ D'ANDREA, Rafael. *ToolBox*. Citación en palestra.
- ² SCHOR, J. B. *Nascidos para Comprar: uma Leitura Essencial para Orientarmos Nossas Crianças na Era do Consumismo*. Sao Paulo: Gente, 2009.
- ³ TOOLBOXTM. *Pesquisa de Bens Duráveis*. ToolBoxTM, São Paulo, nov. 2009. Disponible en: <<http://www.toolboxtm.com.br/blog/2010/01/pesquisa-toolboxtm-de-bens-duraveis>>. Acceso en: 6jan. 2011.
- ⁴ STAHLBERG, Markus; MAILA, Ville. *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decision at the Point of Sale*. Filadelfia, 2010. p. 1.
- ⁵ HARRIS, Brian. "Bringing Shopper Into Category Management". En: STAHLBERG, Markus; MAILA, Ville. *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decision at the Point of Sale*. Filadelfia, 2010. p. 28.
- ⁶ Basado en "The Coca-Cola Company", In-Store Marketing Institute, Inc. y The Partnering Group. *Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers*. Un informe de Retail Commission on Shopper Marketing, 2010.
- ⁷ Traducido y adaptado de BARUCHIN, Uri. *Marketing's Last Stand*. *The Hub Magazine*, v. 6, p. 32. Oct. 2010.
- ⁸ SORESEN, Herb. *Inside the Mind of the Shopper*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009. p. 61.
- ⁹ Banco de Imágenes ToolBox.
- ¹⁰ Basado en "The Coca-Cola Company", In-Store Marketing Institute, Inc. y The Partnering Group. *Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers*. Un informe de Retail Commission on Shopper Marketing, 2010.
- ¹¹ SHOPPER MARKETING, Magazine. In-store Marketing Institute, p. 16, Junio 2009.
- ¹² Idem.
- ¹³ Idem.
- ¹⁴ Elaborado a partir de CÔNSOLI, Matheus A.; D'ANDREA, Rafael. *Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas*. Sao Paulo: Atlas, 2009. Ver también G. Chetochine. *Marketing Estratégico da Distribuição*. Sao Paulo: Makron Books, 2000, que presenta una de las primeras citaciones que separan las acciones de marketing "antes" del punto de venta y "dentro" del punto de venta.
- ¹⁵ Extraído y adaptado de GOBE, M. *Emotional Branding: the New Paradigm for Connecting Brands to People*. Nueva York: Alworth, 2009.
- ¹⁶ Ejemplo. Foto de archivo ToolBoxTM, 2008. FAO Schwartz, NY.
- ¹⁷ GMA/Delloite Consulting. *Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet*, 2007.
- ¹⁸ Idem.
- ¹⁹ Idem.
- ²⁰ Algunas referencias acerca del proceso de decisión de compra: ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. *Consumer Behavior*. Hinsdale: Dryden, 1995; SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor*. Sao Paulo: Atlas, 1999; KOTLER, P. *Administração de Marketing*, 10ª ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2000.
- ²¹ Material de referencia y adaptación a partir de "The Coca-Cola Company", In-Store Marketing Institute, Inc. y The Partnering Group. *Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers*. Un informe de Retail Commission on Shopper Marketing, 2010.

- ²² GMA/Delloite Consulting. *Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet*, 2007.
- ²³ Idem.

- ²⁴ Basado en BACKSTROM, K.; JOHANSSON, U. *Creating and Consuming Experiences in Retail Stores Environments: Comparing Retailer and Consumer Perspectives*. Journal of Retailing and Consumer Services, 13, p. 417-430, 2006.
- ²⁵ Formateado por BACKSTROM, K.; JOHANSSON, U. *Creating and Consuming Experiences in Retail Stores Environments: Comparing Retailer and Consumer Perspectives*. Journal of Retailing and Consumer Services, 13, p. 417-430, 2006, con base en M. A. Jones. *Entertaining Shopping Experiences: an Exploratory Investigation*. Journal of Retailing and Consumer Services, 6, p. 129-139, 1999.
- ²⁶ GMA/Delloite Consulting. *Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet*, 2007.
- ²⁷ Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. y SheSpeaks. *Shopper Marketing: Unleashing the Next Wave of Value*, 2009. Disponible en: <www.gmaonline.org>.
- ²⁸ GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. *Comunicação Integrada de Marketing Baseada em Valor*. Sao Paulo: Atlas, 2011.
- ²⁹ HERRAN, G. M.; SIGUE, S. P.; ZACCOUR, G. *The Dilemma of Pull and Push-Price Promotion*. Journal of Retailing, 86, p. 51-68, 2010.
- ³⁰ Idem.
- ³¹ Elaborado por los autores con base en investigaciones y proyectos de consultoría de ToolBox y Markestrat.
- ³² KOTLER, P. *Atmospherics as a Marketing Tool*. Journal of Retailing, n° 49, p. 48-64, 1973.
- ³³ F ARIAS, S. A. *Store Atmospherics and Experiential Marketing: a Conceptual Framework and Research Propositions for an Extraordinary Customer Experience*. IV Encuentro de Marketing de Anpad, Florianópolis, 2010.
- ³⁴ HOFFMAN, K. D.; TURLEY, L. W. *Atmospherics, Service Encounters and Consumer Decision Making: an Integrative Perspective*. Journal of Marketing Theory and Practice, 10, p. 33-47, 2002.
- ³⁵ BACKSTROM, K.; JOHANSSON, U. *Creating and Consuming Experiences in Retail Store Environments: Comparing Retailer and Consumer Perspectives*. Journal of Retailing and Customer Services, 13, p. 417-430, 2006.
- ³⁶ BLESSA, R. *Merchandising no Ponto de Venda*. Sao Paulo: Atlas, 2003.

2

La Jornada de Compras del *Shopper*

*"To do the smartest work in that 'Last Mile', to truly influence the actions of our consumer as she travels a path to purchase, we need to understand what's really going on in a specific category, during a particular shopping occasion, through a given channel."*¹

Iniciamos este capítulo abordando la cuestión de la jornada de compras del *Shopper*, destacando desafíos y oportunidades para las empresas en conocer mejor y desarrollar actividades para influenciar el *Shopper*. Así:

¿Cuáles son las variables controlables por minoristas y fabricantes que permiten influenciar las decisiones de compra del *Shopper* en el PDV (punto de venta)?

Destacamos que se puede planificar la comunicación con el *Shopper* de su casa a los pasillos y góndolas de las tiendas de ventas al por menor para mejorar su relación con marcas y hacerle leal a los puntos de venta que ofrecen más satisfacción con el proceso de compra. La estructuración de la comunicación con el *Shopper* empieza con la búsqueda de informaciones en internet, por ejemplo, y termina con la interacción del *Shopper* con el producto en el PDV. En este último caso, el empaque tiene el rol de portavoz del mensaje para 100% de los *Shoppers*. El desarrollo de todas etapas de comunicación en los puntos de contacto con el *Shopper* de forma integrada es la misión más estratégica de marketing en los días actuales.

La comunicación dentro de la tienda es otro punto extremadamente relevante en el *Shopper marketing*. Ella se transmite al *Shopper* desde materiales de punto de venta, *digital signage* (televisores instalados en la tienda), paneles, sonido ambiente y otros estímulos sensoriales, y por el propio empaque de los productos. El impacto de la comunicación de punto de venta aumenta en la proporción de su relevancia para un *Shopper* en cada momento particular de su jornada de compra. Vea en el ejemplo de la Figura 2.1 un modelo esquemático de la llamada "pirámide de ROI" en la comunicación de PDV usada para evaluar el valor de la comunicación debido a su capacidad de conversión para un comportamiento leal del *Shopper*.

COMUNICACIÓN DE PDV: RELEVANCIA E IMPACTO

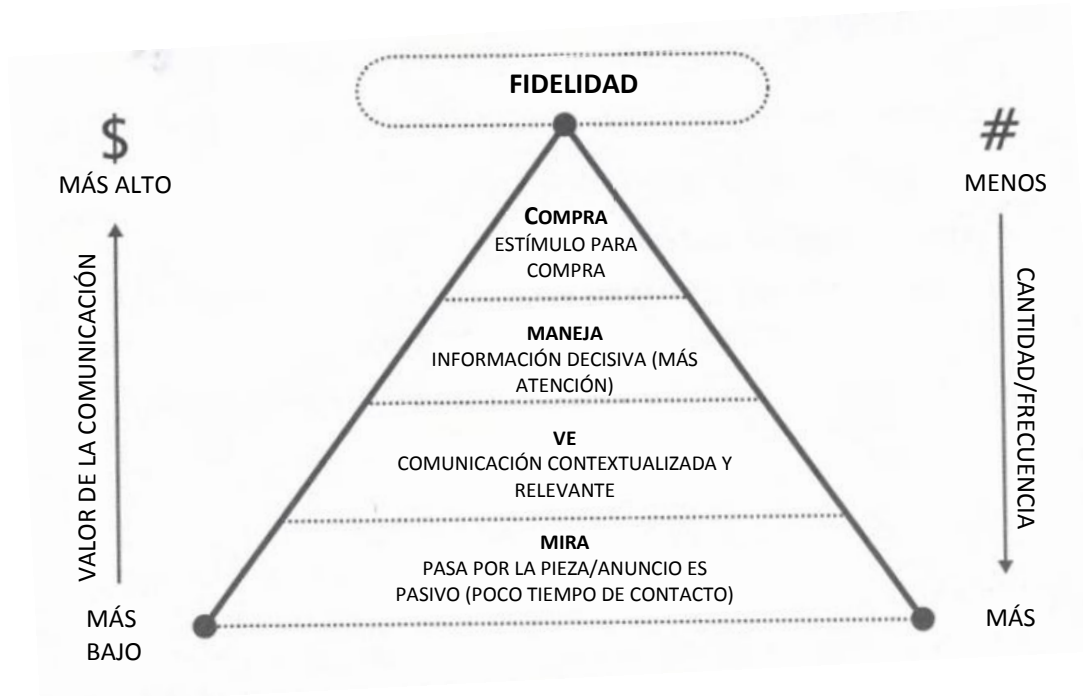


Figura 2.1 Comunicación y pirámide del ROI de marketing.²

1 ¿Cómo influenciar el *Shopper* a favor de mi marca?

"¡Las tiendas son *playgrounds* de productos! Objetos e interiores deberían ser diseñados y expuestos para ser probados, sentidos y descubiertos."³

El marketing más volcado en crear conexión emocional con el *Shopper*, o "emotional branding", denota que hay una tendencia para minoristas y marcas cambiar de la mera venta de productos a la venta de experiencias.⁴ El actitud general es poner el *Shopper* en el centro del proceso y la proliferación de los procesos de cocreación de productos y de la intensificación de los estímulos multisensoriales en los entornos de ventas al por menor también señalizan a la misma dirección.

Algunos autores⁵ hacen referencia a la investigación en *Shopper* como tratándose de una "ciencia de las compras", tal la similitud con proceso de investigación científica que el *Shopper marketing* ha exigido de los investigadores para entender este tipo de comportamiento. Al final, para influenciar el *Shopper* es necesario, primero, conocerlo. Las investigaciones de comportamiento de compra son esenciales en esta etapa. Una vez analizados los comportamientos y agrupados los principales tipos de *Shoppers*, el proceso de identificación y mapeo de los puntos de contacto y la planificación de comunicación empiezan. En la etapa final, la ejecución de la comunicación con el *Shopper* debe ocurrirse en colaboración con el minorista, una vez que buena parte del proceso ocurre dentro de la tienda física o en el entorno virtual de ventas al por menor.

De esta manera, podemos resumir el proceso en cinco etapas que se abordarán en este libro:

1. conocer el perfil, comportamiento y valores del *Shopper*;
2. segmentarlos en grupos semejantes;
3. mapear los puntos de contacto con los *Shoppers*;
4. planificar la comunicación más eficaz para cada punto de contacto a lo largo de la jornada de compra (medio y *messaging*);
5. ejecutar el plan de contacto con el *Shopper* en colaboración con los canales de *marketing*.

BOX 2.1 Nacidos para comprar.⁶

Juliet B. Schor aborda en su libro *Nacidos para comprar*⁷ un tema importante en *Shopper marketing*: la dualidad del mensaje en el PDV que ocurre, por ejemplo, cuando a niños y padres les gustan cosas diferentes.

En innumerables situaciones, adultos no tienen poder sobre los niños. De acuerdo con Juliet, el consumo es uno de los medios que los niños encuentran para aflorar espacios independientes y que ellos definen. "El orden adulto es manipulado para que aquello que los adultos estiman suene ridículo y lo que los adultos desprecian se cubra de prestigio". Tal comportamiento se sobresa en el sector de alimentos. A los niños les encantan golosinas que coloran sus lenguas y alimentos que explotan, estallan en la boca y tienen apariencia de mala calidad. En la categoría de dulces y caramelos, la diferencia de paladar entre adultos y niños es emblemática y tiene compatibilidad mínima de preferencia entre padres e hijos.

Basadas en tal comportamiento de los niños, algunas empresas realizan campañas duales. En ellas, se crean anuncios diferentes para padres e hijos. La estrategia dual de campaña es utilizada en anuncios de bebidas, *fast-food*, cereales

matinales y otros sólo si el producto puede ser vendido a las madres (*Shoppers*), o sea, si presenta beneficios a la salud. El cereal Alpha-Bits, por ejemplo, tiene una versión dirigida solo a las madres. Los atributos como formato de letras y bajo contenido de azúcar se ven en los empaques y anuncios en el punto de venta y son considerados benéficos por ellas. A su vez, la versión del cereal con malvavisco, más dulce, es anunciada sólo para niños.

1.1 Momento de la verdad

El término *First Moment of Truth*, o sea, el primer momento de la verdad, trata del proceso de selección y compra del *Shopper*. Esta frase fue popularizada por Procter & Gamble en 2002, cuando la ejemplificó como el momento en lo que los *Shoppers* están frente a la góndola de una tienda minorista.⁸ Además, como constado en una carta escrita por A. G. Lafley, CEO de Procter & Gamble en 2002, direccionada a los accionistas de la empresa, se impuso el desafío posterior de que, enseguida, habría el segundo momento de la verdad cuando el consumidor usa el producto comprado. De toda manera, esta colocación resaltó la relevancia de las acciones de *marketing* realizadas en tiendas minoristas desde una integración entre la industria y ventas al por menor con orientación al *Shopper*.

Es importante que el lector observe el desafío inherente al primer momento de la verdad: ¿cómo una marca logra inducir el *Shopper* a lo largo de su jornada de compra en un entorno de tienda como el de supermercados, con casi 20.000 SKUs (unidades de productos), o el de hipermercados, con casi 50.000 SKUs? O sea, ¿cómo integrar las acciones de comunicación realizadas fuera de la tienda que brindaron conocimiento acerca de un determinado producto al consumidor con las acciones dentro de la tienda y al momento de la verdad, vislumbrando atraer, comprometer, persuadir e impulsar el *Shopper* a comprar un producto específico?

Algunas encuestas demostraron que en los Estados Unidos, por ejemplo, el 73% de los consumidores compran en más de un formato de tienda diferente. Solo el 26% son leales al punto de venta. Además, cuando estén en el momento de la verdad, el 70% de las decisiones de compra se hacen frente a la góndola, y es en este momento que el 59% de esos consumidores escogen la marca.⁹ La cuestión involucrando las compras por impulso recibió destaque principalmente cuando Paco Underhill¹⁰ identificó en su investigación que del 60% al 70% de las compras hechas en supermercados se realizan por impulso. Este estudio demostró la importancia del momento de la verdad para el éxito de las marcas de los fabricantes.

Sin embargo, hay investigaciones que cuestionan la alta representatividad de las compras por impulso, por ejemplo, verificando los resultados indicados por David Bell, de Wharton Business School.¹¹

Según los resultados de su encuesta, las compras por impulso serían del 20% (en vez del 70%), afectando las premisas con las cuales algunos profesionales de marketing han planificado sus acciones. A pesar de los autores inferir que los resultados podrían ser considerados en otros países, como los Estados Unidos, la investigación fue conducida con 2.945 clientes de supermercados de Holanda, considerando diversas categorías de productos. Además, en la misma encuesta, se presentaron los siguientes resultados:

- la parte de compras no planificadas llega al 44% si el consumidor va al supermercado de coche, no caminando;
- las compras espontáneas aumentan aproximadamente un 23% caso el viaje al supermercado no haya sido planificada. Sin embargo, las compras espontáneas disminuyen en casi un 13% si se tratan de visitas semanales de compras;
- jóvenes adultos y solteros con renta alta son responsables por más del 45% de las compras no planificadas en los supermercados.

Aunque existan diversos cuestionamientos e investigaciones diferentes acerca de la relevancia de las compras por impulso, de hecho el momento de la verdad es desafiador e importante en un contexto en que parte de las compras es realizada por impulso por los *Shoppers*. O sea, considerando la jornada de compras del *Shopper*, estos datos destacan la importancia de la estrategia de los fabricantes estar, también, volcada al *Shopper* para que este encuentre las marcas de los fabricantes en diversas tiendas, ocasiones, incentivando su selección.

En virtud de eso, es fundamental, por lo tanto, que el fabricante aborde el proceso completo para elaboración de estrategias de *Shopper marketing* desde la investigación del *Shopper* en su rol, conforme el esquema presentado en el Capítulo 4. O sea, es fundamental que el fabricante contrate sus propias investigaciones para comprender el perfil de su *Shopper* en el punto de venta para, así, ejecutar acciones relevantes para el primero momento de la verdad.

En este contexto, la expresión ‘momento de la verdad’ empezó a ser usada por diversas empresas que planifican acciones orientadas al *Shopper*, porque, a pesar de su simple definición, permite orientar las acciones de los fabricantes para que sus marcas reciban destaque en las góndolas de las tiendas para el momento que el *Shopper* queda cara a cara con diferentes opciones de marcas expuestas en la tienda.

2 Path to purchase: planificación, compra y consumo

Dentro del modelo general de comportamiento del consumidor propuesto por el In-store Marketing Institute de Chicago – EE.UU., inicialmente discutido en el Capítulo 1, el *Shopper marketing* actúa principalmente en las fases de *pre-shop* y *shopping* (precompra y compra), como presentado en la Figura 2.2.



Figura 2.2 Comportamiento de compra del *Shopper* y la experiencia en el punto de venta.¹²

En la fase de pre-compra, el *Shopper* básicamente empieza a conocer el producto y el punto de venta donde lo va a comprar. Los medios tradicionales tienen un rol importante aquí para crear conocimiento de la marca y del minorista. Debido a la cultura inflacionaria que todavía existe en algunos países, los cupones de ofertas no han tenido en el país un rol relevante en la generación de tráfico para las tiendas de ventas al por menor. A pesar del historial de bajísima efectividad, recientemente, a través de portales que distribuyen ofertas, el modelo de promociones con cupones parece estar funcionando para restaurantes y en el área de entretenimiento.¹³ Con el avance de cupones volcados a *smartphones* de los *Shoppers* de manera integrada a los sistemas de cajero de los minoristas, hay una gran posibilidad de las promociones con uso de cupones por fin ser "adoptadas" en estos países.

Para ejemplificar, el proceso ocurre de esta manera: el consumidor identifica la necesidad de un producto e inicia el proceso de pesquisa. En este momento, entra en el "modo" *Shopper*. En este caso, las fuentes de investigación sobre el producto pueden ser: medios tradicionales, periódicos de ofertas, internet, TV y, obviamente, información boca a boca. Enseguida viene la planificación (con lista escrita o no) y, después, la decisión acerca de donde comprar.

En algunas categorías, la ubicación de la tienda o el *website* es crucial, principalmente en las categorías especializadas, como, por ejemplo, instrumentos musicales.

Una de las más importantes informaciones a analizarse en la fase de *pre-shop* es la misión de compra, el porqué ir al punto de venta. Las misiones de compra típicas del autoservicio alimentario se pueden resumir en:¹⁴

- abastecimiento;
- reposición;
- solución para una ocasión (por ejemplo, consumo inmediato o solución para una comida).

De esta manera, conocer la misión de compra de los *Shoppers* que predomina en un PDV le ayuda al minorista en la definición del entorno, comunicación y trazado de la tienda, bien como en su posicionamiento de precios. Para los fabricantes, la información es fundamental para elegir el surtido más adecuado a la tienda.

Así, durante el proceso de compra, el modelo explica el comportamiento dentro de la tienda o en un e-commerce, y se puede pensar de la misma manera. En general, los *Shoppers* navegan por la tienda buscando el ítem que necesitan. Cuando lo encuentran, comparan las opciones, en un proceso que unos llaman de "de-selección", escogen el SKU que llevarán y, por fin, concluyen la compra. En esta etapa, es importante entender cuáles son las consideraciones del *Shopper* mientras realiza todas estas actividades. Como ejemplo de *pre-shop*, la Figura 2.3 ilustra la jornada de compra a través de los puntos de contacto con el *Shopper* de resorts.

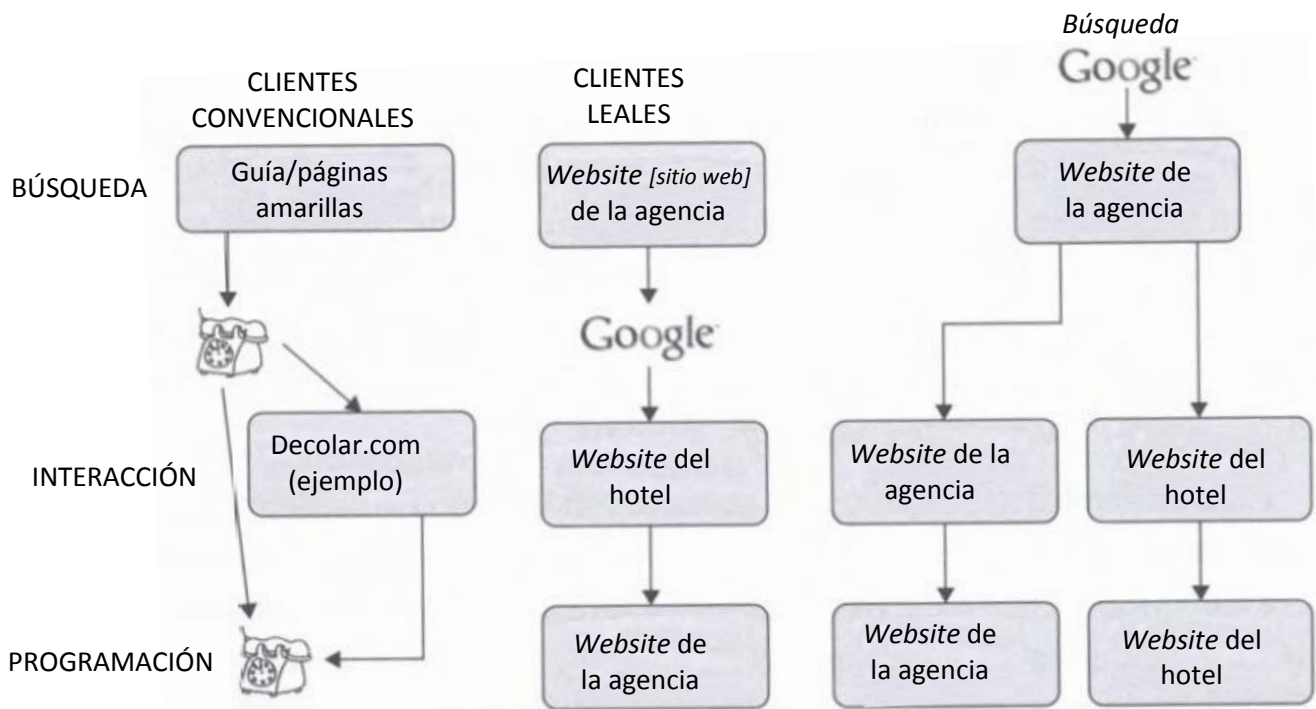


Figura 2.3 Ejemplo de *pre-shop* - compra de un paquete en resort.¹⁵

Conforme discusión iniciada en el Capítulo 1, verificamos un modelo para influenciar el *Shopper* durante el proceso de compra, que indica dónde están los principales puntos de contacto con el *Shopper* a lo largo de la etapa de *shopping* (compra), como ilustra la Figura 2.4.

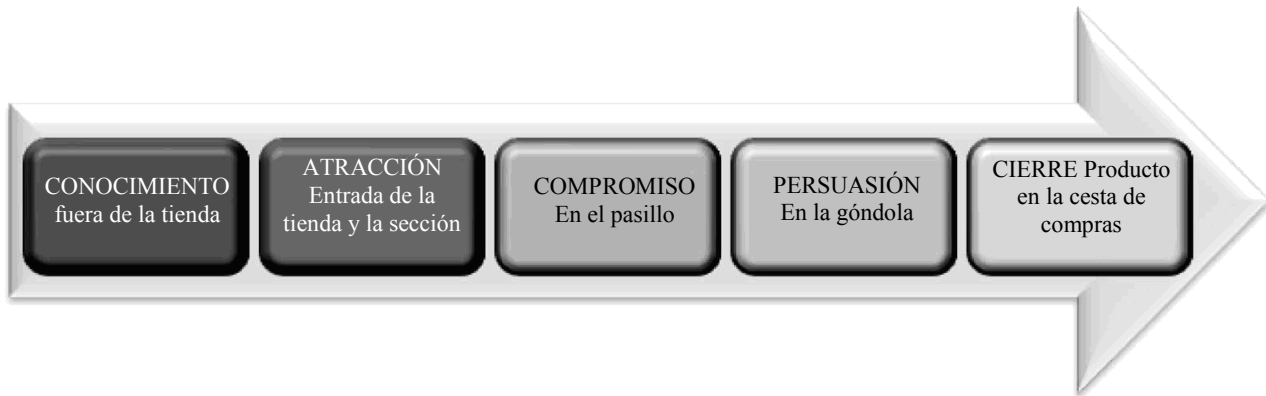


Figura 2.4 Etapas de compra del *Shopper* y la experiencia en el punto de venta.¹⁶

Recientemente, en uno de los proyectos de consultoría de ToolBox, un cliente preguntó si debería patrocinar el letrero que estaría en la fachada de una nueva tienda a inaugurarse en una ciudad en Brasil. El *backlight* de lona sobre las puertas de la tienda informaría a los clientes llegando al estacionamiento de que la marca patrocinadora se vendía en aquella tienda. ¿Vale la pena? Esta era la pregunta que el ejecutivo de marketing le gustaría saber.

Esta iniciativa del área de ventas de la empresa, una gran multinacional propietaria de varias marcas importantes, afectaba los *Shoppers* fuera de la tienda y justo en su entrada, pero no generaba atracción para el interior del establecimiento porque no se trataba de un producto con el rol de generar tráfico, sino un ítem de rutina, o sea, las personas no iban a la tienda especialmente para comprarlo, como vemos, por ejemplo, con helados y cigarrillos en panaderías. Así, considerando este proceso de decisión del *Shopper*, la recomendación fue para no realizar el patrocinio de la fachada, pues existen otras inversiones con más retorno (ROI), como discutiremos adelante.

2.1 ¿Cómo atraer los *Shoppers* para dentro de la tienda?

Para contestar a esta pregunta, vamos a considerar los aspectos de fuera hacia dentro de la tienda:

- como guiar la atención desde la entrada de la tienda;

- una vez en la tienda, como podemos crear compromiso con el *Shopper*, direccionando su atención;
- una vez frente al producto, como persuadirlo a comprar;
- y en el cierre de la compra, como concluir con éxito el proceso de interacción con el *Shopper*.

2.1.1 Desde fuera hacia dentro de la tienda

Actualmente, los *smartphones* tienen un rol importante en el futuro de las acciones que visan llevar más clientes a los puntos de venta. *Software* como "Red Laser" o "Barcode-Pro" para *smartphones*, que permiten consultas de precios y usan GPS para ubicar tiendas, se han convertido en grandes asistentes de compras personales, contradiciendo un poco lo que se preveía acerca del futuro de las ventas al por menor antes del lanzamiento del iPhone, que de hecho revolucionó el mercado al poner un móvil con capacidad de ordenador, totalmente integrado a la web, en las manos de los *Shoppers*. Además de poder utilizarse para encontrar tiendas que venden determinados productos a precios más atractivos, los aplicativos para promociones que generan tráfico para las tiendas (por ejemplo, "Find Starbucks" ó, traduciendo, Encuentre Starbucks) son ampliamente usados en los países, con el más grande número de *smartphones* con GPS.

Sin embargo, acciones simples de señalización pueden generar gran flujo para las tiendas si son relevantes al público objeto. Como ejemplo, la Figura 2.5 ilustra el caso del supermercado HomePlus, ubicado cerca de la estación del metro Jamsil, en Corea del Sur, que puso adhesivos en las columnas de la estación con fotos de góndolas, para ventas por *Smartphones*.



Figura 2.5 Ejemplo de estrategia de atracción de clientes para la tienda (HomePlus Supermarket, Corea del Sur).¹⁷

2.1.2 Guiando la atención desde la entrada de la tienda

Hasta poco tiempo atrás, cuando las tiendas de juguetes eran muy semejantes a los antiguos bazares del inicio del pasado siglo, la organización más común de los productos era por categoría, o sea, muñeca, cochecitos, juegos, etc. Poca atención se deba al hecho de que la compra de juguetes ocurría de acuerdo con prioridades muy definidas (género, edad, precio, producto) y que generalmente juguetes se compraban para regalo (*Shopper* y consumidor son distintos).

Entonces, ¿por qué no organizar el trazado de la tienda para atraer inmediatamente la atención al área que representa la prioridad número uno? Este abordaje facilita la navegación del *Shopper* en la tienda y le ayuda a encontrar lo que busca más rápidamente. Con el apoyo de fabricantes internacionales de juguetes, como Hasbro, por ejemplo, los minoristas empezaron a organizar las tiendas siguiendo criterios de género y edad, separando, así, productos para niños y niñas, también diferenciados por bebés, niños de 2-5 años, 6-8 años, y así va. La Figura 2.6 ilustra uno de esos ejemplos.



Figura 2.6 Ejemplo de exposición para mejorar la atracción de la atención – sección o tienda.¹⁰

2.1.3 *Una vez dentro de la tienda, ¿cómo crear compromiso con el Shopper, direccionando su atención?*

Una de las técnicas que más funciona para crear compromiso es establecer un tipo de conexión emocional con el *Shopper*. Las imágenes (estímulos visuales) son los principales vectores de mensajes que tienen el corazón de los *Shoppers* como objeto. Sin embargo, sonidos, iluminación y aromas también tienen un rol importante para este fin. Quien visita las tiendas de Abercrombie & Fitch por veces se sorprende con un maniquí humano (un joven), exhibiéndose sin camisa en la recepción de la tienda, lo que crea una conexión inmediata con el público objeto de la tienda, aunque para otros públicos la demostración puede parecer exagerada. Las Figuras 2.7 y 2.8 ilustran ejemplos de comunicación volcada a la creación de conexión y compromiso.

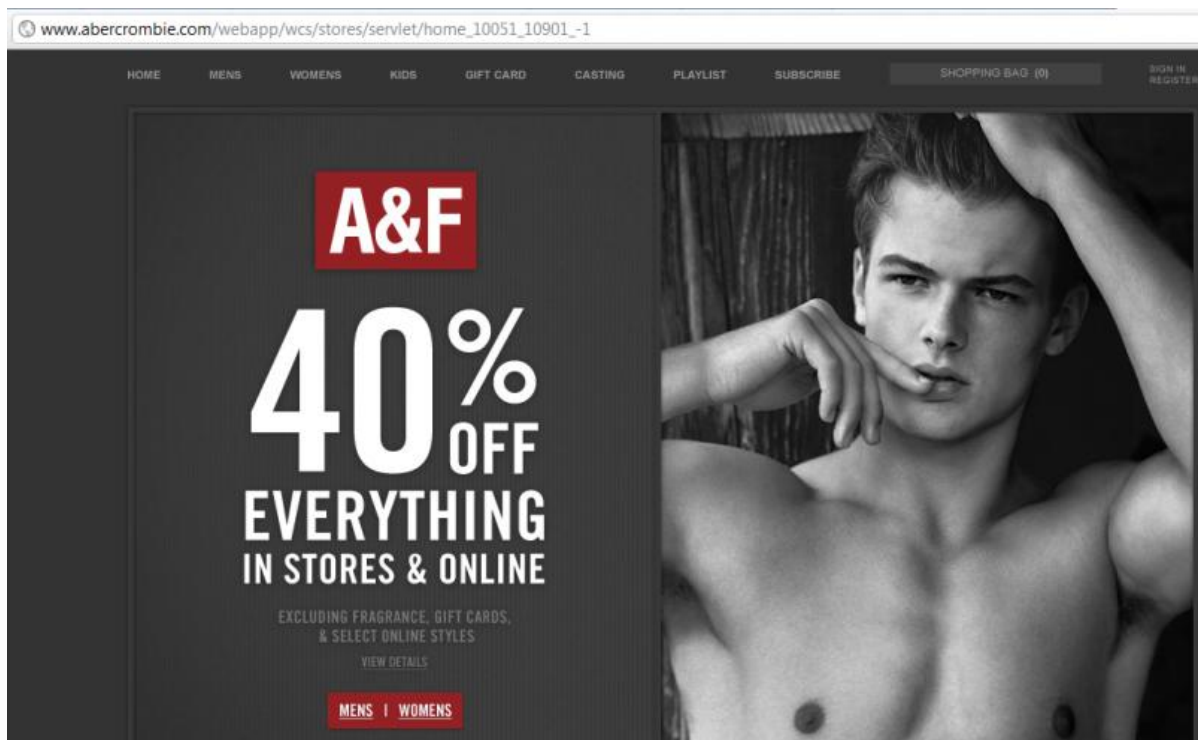


Figura 2.7 Ejemplo de atracción para generar compromiso en el e-commerce y tiendas físicas.¹⁹



Figura 2.8 Ejemplos de exposición en el PDV para compromiso – ambientación para bicicletas y juguetes.²⁰

En el caso de la Figura 2.8, el mostrador exhibe una familia en bicicleta y el coche de Hot Wheels, presentando conexiones con momentos de uso del producto a la hora de la compra, una técnica utilizada para crear compromiso emocional instantáneo.

Otra importante estrategia es el soporte a la decisión, que genera compromiso porque reduce la ansiedad asociada al proceso de compra.²¹ De esta manera, brindando la información correcta, el *Shopper* puede preferir la marca que le elimina las dudas más frecuentes y obtener ventaja y compromiso del *Shopper*, como ilustra la Figura 2.9, con ejemplo de garantía de satisfacción o devolución del dinero Activia (izquierda) y del *software* para *iPhone* de WholeFoods de soporte a compras (derecha).



Figura 2.9 Ejemplo de soporte a la decisión del *Shopper* - Activia y WholeFoods.²²

Otra estrategia es ofrecer la posibilidad de probar los productos, lo que también reduce la ansiedad del *Shopper*. Aplicativos para iPhone, como lo de WholeFoods, en los EE.UU., que brindan la lista de compras y recetas con productos, son una tendencia mundial en este sentido. Una vez engajado, el *Shopper* tiene más probabilidad de seguir las sugerencias presentadas por el minorista.

La oferta de una solución de compra, como combos organizados de acuerdo con las necesidades del *Shopper*, también ayuda a generar compromiso en los pasillos de la tienda. Un ejemplo atípico de organización por solución es el planograma basado en bandas de precios, por ejemplo. Esta es una técnica aplicada en sectores de comidas preparadas, sándwiches e incluso yogurts para dar conveniencia y previsibilidad de gastos para *Shoppers* preocupados con precios. Lo más común, sin embargo, es organizar las góndolas por solución, agrupando productos complementarios, o por ocasión de uso semejante, o solo destinados al mismo público-objeto.

Esta técnica es conocida como *cross Merchandising*.

Otras prácticas involucran despertar el "appetite appeal" de los *Shoppers* para influenciarlos a llevar algo no planificado, siendo una de las técnicas más utilizadas por los minoristas, especialmente en alimentos. Algunas redes de ventas al por menor lo exploran muy bien en el área de alimentos frescos. Sin embargo, cada vez más vemos empaques con este rol, como, por ejemplo, los empaques de juguetes que permiten "experimentar" los productos sin sacarlos de la caja. La curiosidad es, sin duda, la materia prima de esta técnica.

De esta manera, se puede notar que el proceso de venta, incluso en el autoservicio, exige la contextualización de la oferta al *Shopper*. Las acciones de punto de venta y los "estímulos" deben encajarse en el marco mental de la jornada de compras del *Shopper*. Las acciones deben tener sentido en el contexto de la jornada de compras, y no solo porque son interesantes. Así, el ROI (retorno sobre inversión) todavía es clave en el éxito del *Shopper marketing*. Desde fuera de la tienda hacia los pasillos y góndolas de los supermercados, el *Shopper* puede ser conducido convenientemente, y sin crear estrés en el proceso. Las antiguas creencias, como por ejemplo hacer el *Shopper* caminar más en la tienda para mantenerlo por más tiempo en el PDV e impactarlo con más ítems de compra por impulso, no caben más en un contexto social donde, más que dinero, tiempo y ansiedad relacionados al proceso de compra influyen directamente las decisiones del *Shopper*.²³

2.1.4 Cuando el *Shopper* está delante del producto en la góndola, ¿cómo persuadirlo a comprar?

Hay un momento crucial cuando el *Shopper* inicia el proceso de selección en que tiene que tomar algunas decisiones acerca de qué comprar²⁴ con relación a:

- cuáles variantes/sabores;
- qué precio pagar;
- cuáles marcas llevar;
- si experimenta o sustituye un nuevo SKU.

Así, la persuasión del *Shopper* para orientar su decisión por un u otro SKU debe ser planificada de acuerdo con:

- la ocasión en que el producto será usado;
- por quién será consumido; y
- el árbol de decisión del *Shopper* en aquél canal.

Un ejemplo de esta técnica está mostrado en la Figura 2.10. En la tienda de Lego de Nueva York, los niños pueden usar la realidad aumentada para ver como se quedará el montaje final del juguete en un simulador, herramientas de seducción con efectos comprobados para persuadir los *Shoppers* e influenciadores.



Figura 2.10 Ejemplo de acciones para persuadir el *Shopper* en la góndola por el uso de la tecnología de *augmented reality*.

2.1.5 Cerrando la compra: concluyendo con éxito el proceso de interacción con el *Shopper*

El modelo aquí presentado solo funciona si el *Shopper* se siente satisfecho con él. No es, por lo tanto, un proceso de manipulación, sino de convencimiento, donde el valor percibido por el *Shopper* se refleja en la conveniencia, seguridad en las decisiones, tiempo y valores gastados a lo largo de la compra. Así, la decisión está en las manos del *Shopper*, no hay duda acerca de eso.

El *Shopper marketing* no debe transmitir mensajes sin significado como si fueran importantes. Es necesario ofrecer al *Shopper* contenido realmente relevante. En este escenario, el empaque, cuando considerado como un vehículo de comunicación, es el único medio visto por el 100% de los *Shoppers*, pues estos necesitan manosear los productos para comprar (por lo menos en las ventas físicas al por menor). La creatividad en la creación de empaques cuando basada en encuestas de comportamiento de compra crea resultados excelentes, como los mostrados en los ejemplos de la Figura 2.11.

En este ejemplo, el rótulo de cerveza con indicador de temperatura (izquierda), los pañales geriátricos con formato de paquete de ropas íntimas, que inhiben el rechazo del (medio), y el envase de la Campbell's Soup con apelo social (derecha) funcionan como fuerte apelo para cierre de la compra, una vez que el *Shopper* está interactuando con el producto en el punto de venta.



Figura 2.11 Creatividad en acción – envases de Skol,⁴⁰ Depend⁴¹ y Campbell's Soup.²⁸

2.2 ¿Cómo estos conceptos se aplican en las ventas virtuales al por menor?

Debido a la falta de contacto directo de los compradores online con los productos, con las estanterías y los empleados presentes en el punto de venta, el estímulo del comportamiento del *Shopper* se debe hacer de una manera propia a la realidad del e-commerce, siendo esta cautela de vital importancia para los resultados del minorista y de los fabricantes.

Con la ausencia de evidencias físicas, de personas y de procesos claramente expuestos - característicos de las ventas tradicionales al por menor y esenciales en la gestión de servicios -, los minoristas encuentran diversas formas de superar esas barreras y estimular la decisión de compra del *Shopper*. Así, ilustramos en la Figura 2.12 algunos ejemplos de cómo minoristas virtuales pueden usar y aplicar los conceptos y la jornada de compra del *Shopper* para desarrollar e implementar acciones efectivas de *Shopper marketing* para influenciar el comportamiento del *Shopper* en cada etapa de la jornada.

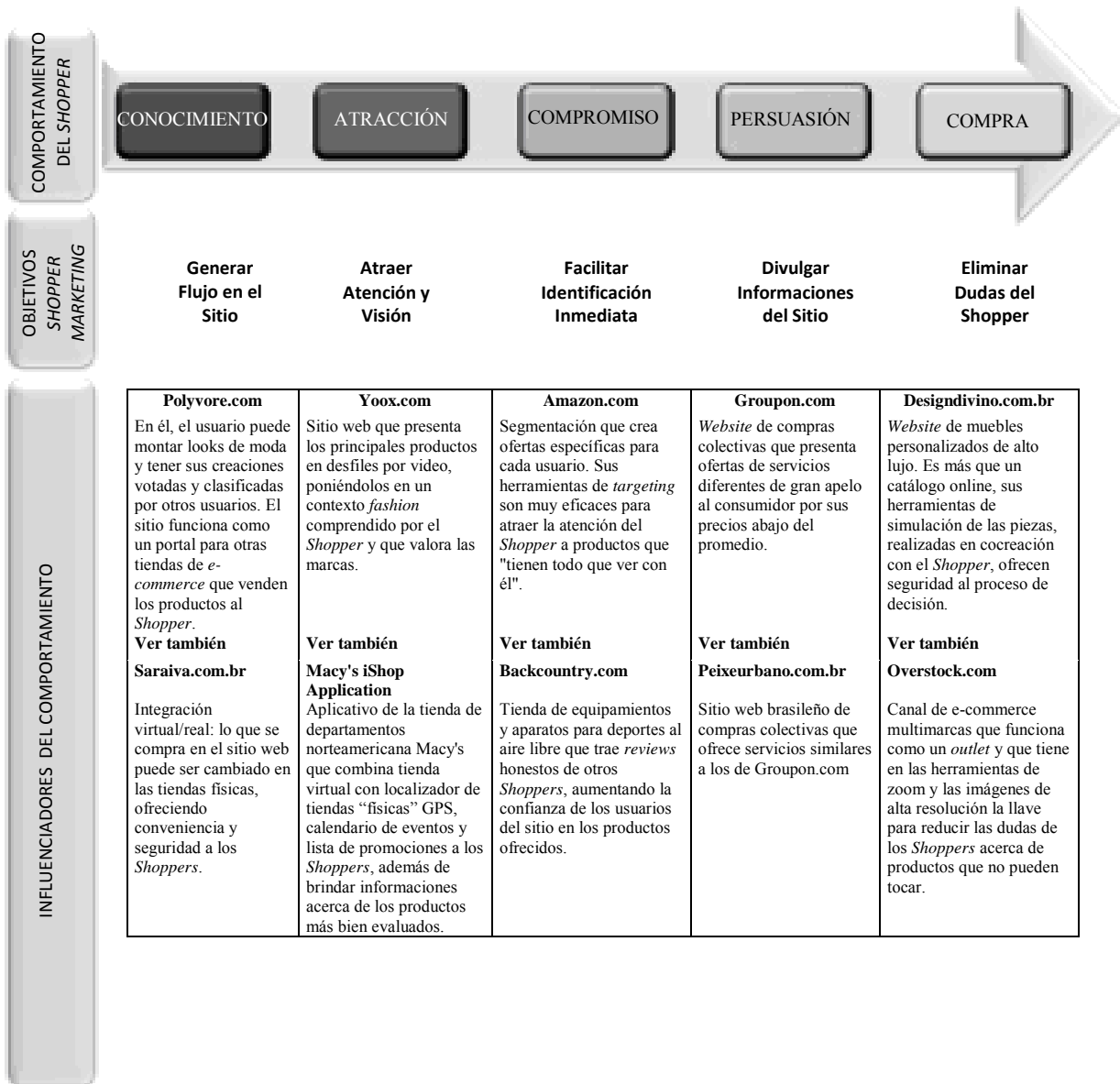


Figura 2.12 Ejemplos de acciones de *Shopper marketing* en ventas virtuales al por menor.²⁹

3 Jerarquía de respuestas a los estímulos y el comportamiento del Shopper

Iniciamos en el Capítulo 1 la discusión acerca del comportamiento del *Shopper* en el punto de venta y sobre las variables que influyen este comportamiento, principalmente en términos de comunicaciones. En este capítulo, ya hemos detallado algunos aspectos del comportamiento de compra y de cómo influenciar el *Shopper* en su jornada de compras.

En este sentido, siempre que una empresa invierte en estímulos de *marketing* para influenciar el comportamiento del *Shopper*, lo que se espera es que el estímulo realmente funcione y sea eficaz. Tradicionalmente, profesionales de marketing han utilizado modelos de jerarquía de respuestas para evaluar la efectividad de los estímulos de *marketing*, principalmente los relacionados a las comunicaciones de marketing. Tal vez el modelo de jerarquía de respuesta más conocido sea el Modelo AIDA³⁰ (Atención - Interés - Deseo - Acción).

El Modelo AIDA, así como otros modelos de jerarquía de respuestas ilustrados en la Figura 2.13, busca relacionar los comportamientos generados en cada fase del proceso de decisión de compra. Así, para ser eficaz, un estímulo de marketing (tomemos como ejemplo una promoción en el punto de venta) debe inicialmente prender la atención del *Shopper* en la etapa cognitiva del proceso, que es donde el cliente está adquiriendo informaciones acerca del entorno, lugar, tienda, productos y promociones, por ejemplo.

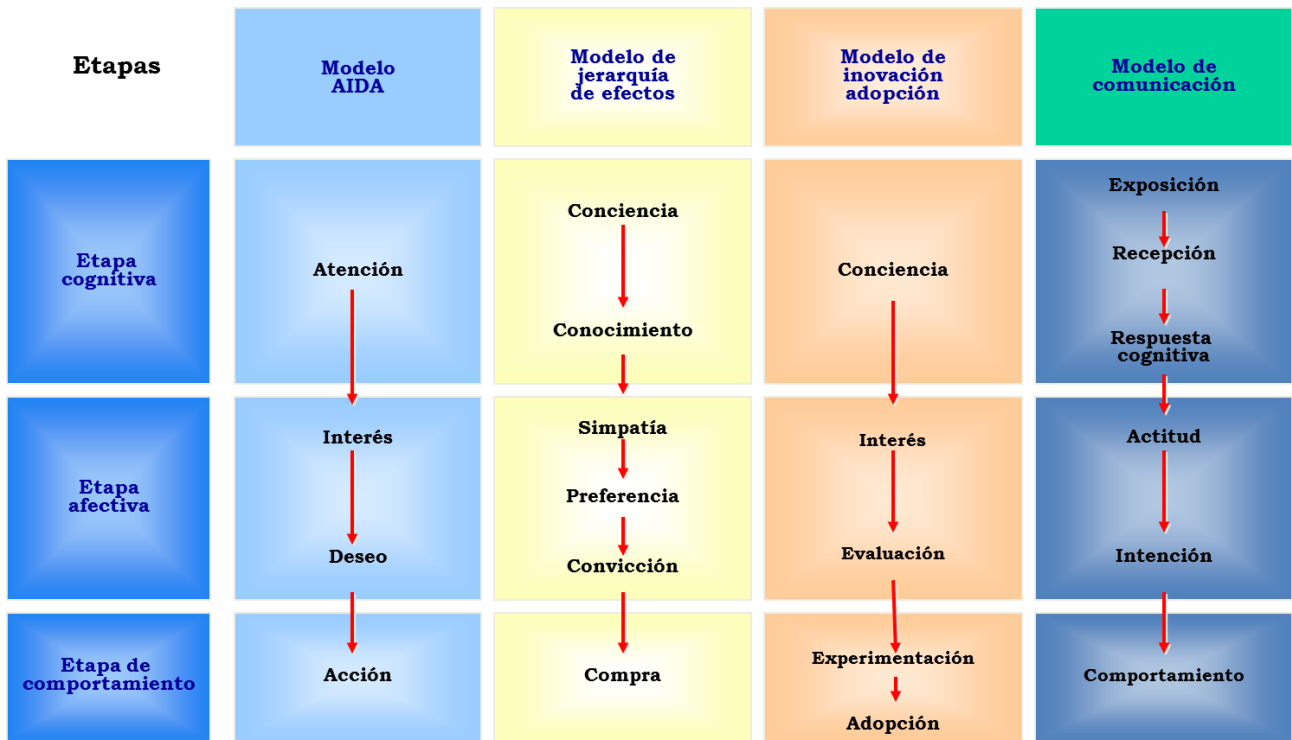


Figura 2.13 Modelos de jerarquía de respuestas a los estímulos de *marketing* y comunicación.³¹

En la etapa afectiva del proceso de compra, donde el *Shopper* podrá empezar a ser influenciado e inclinarse por algunos productos y marcas, los comportamientos esperados a partir de la atención brindada al estímulo involucran la generación de interés y deseo acerca del producto que se está promoviendo.

Por fin, en la etapa de comportamiento del proceso tradicional, el deseo despertado con el estímulo de marketing debe generar una acción, que es el tan esperado acto de compra.

Lo importante a destacarse y observarse en los modelos de jerarquía de respuestas es que las acciones de marketing sólo van a generar resultados - comportamientos que llevan a la acción de compra - pasan antes por las etapas cognitivas y afectivas. De esta manera, si los estímulos no son capaces de prender la atención, generar interés y despertar deseos, difícilmente serán eficaces para motivar comportamiento de compra y realización de las transacciones con los clientes.

Con base en estos modelos, hemos adaptado los conceptos abordados en la secuencia AIDA para el proceso de compra del *Shopper* presentado en la Figura 2.14, considerando que, desde el punto de vista del *Shopper marketing*, lo que se espera de los estímulos y acciones de marketing es que el *Shopper*:

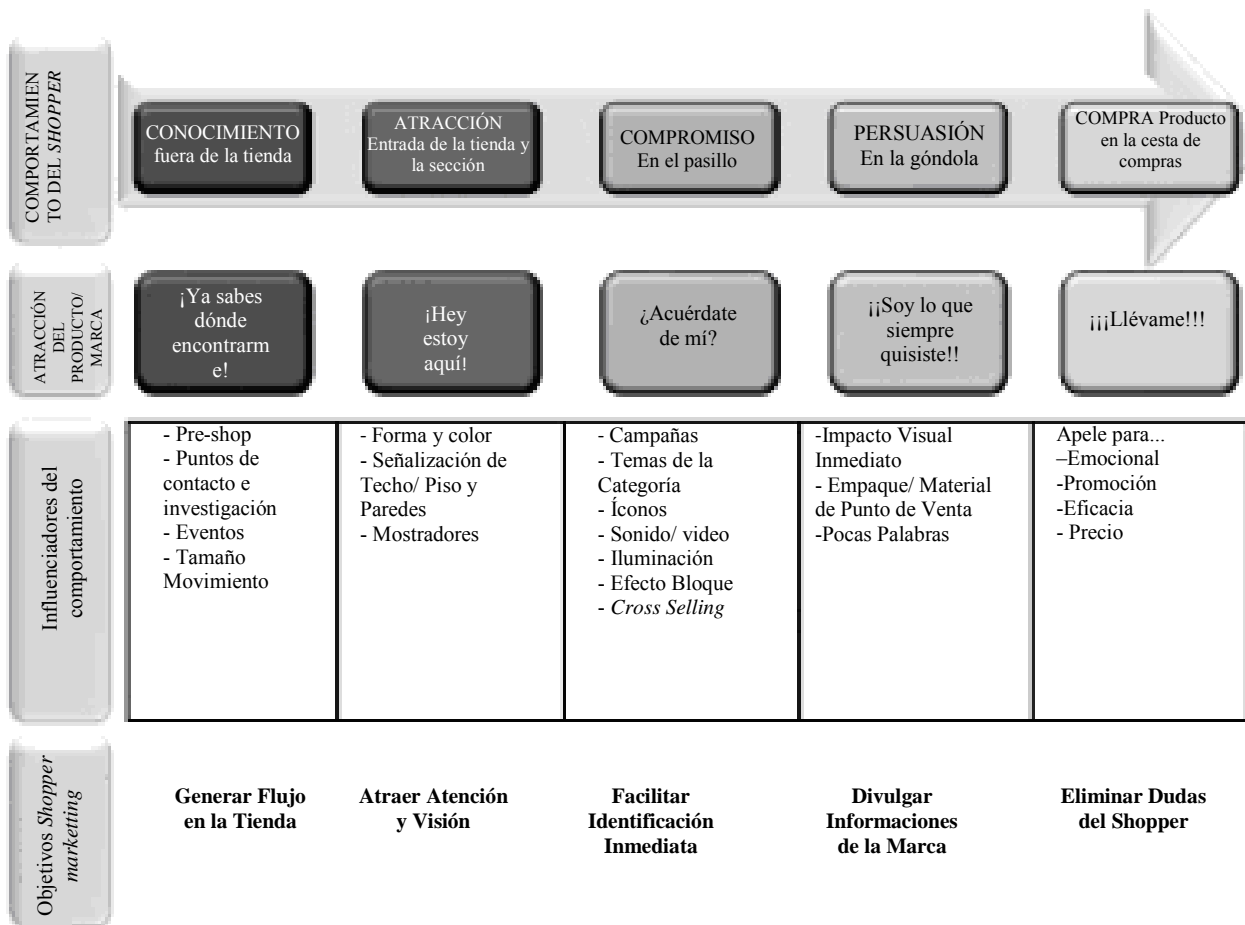


Figura 2.14 Comportamiento del *Shopper*, respuestas esperadas y *Shopper marketing*³²

1. tome conocimiento de las marcas y sepa dónde encontrarlas (tiendas más cercanas o convenientes para el *Shopper*);
2. sea atraído a la tienda y a la sección (categoría) donde el producto o marca de interés está disponible;

3. se comprometa en el proceso de búsqueda en la sección (categoría) y pueda ser influenciado por nuevos estímulos dentro de la tienda;
4. sea persuadido en la góndola donde el producto/marca esté, escogiendo y seleccionando con facilidad el objeto de los estímulos (producto/ marca);
5. compre, ponga el producto en la cesta de compra y continúe el proceso en el punto de venta o *check-out*.

Se puede verificar en la Figura 2.14 que, para cada etapa del comportamiento de compras originada por los estímulos de *marketing*, las marcas tienen objetivos diferentes; en la etapa de adquisición de conocimiento, que el *Shopper* pueda saber en qué tiendas encontrar la marca. Cuando entra en una tienda, que pueda reconocer la sección o categoría que facilite su búsqueda. En la etapa de compromiso, al ver otras marcas en la misma categoría, que se acuerde y de preferencia a la marca en cuestión. De esta manera, podrá ser persuadido a seleccionar la marca entre otras y realizar la compra.

Destacamos también que, para cada etapa del proceso de compra del *Shopper*, diferentes estímulos e influenciadores pueden usarse para generar respuestas deseadas por fabricantes y minoristas. Así, se debe invertir en acciones capaces de:

1. generar flujo en la tienda, atrayendo clientes al punto de venta;
2. dentro de la tienda, atraer la atención y visión del *Shopper* para áreas, secciones, categorías o productos de más interés;
3. en los pasillos de la tienda, organizar trazado e informaciones que faciliten la identificación inmediata de los productos y marcas que sean el enfoque de los estímulos de *marketing*;
4. en la góndola específica, planificar el surtido, exposición y materiales de punto de venta para divulgar informaciones da marca y facilitar la selección;
5. motivar la compra, eliminando cualquier duda que el *Shopper* tenga, con informaciones de precios, disponibilidad y facilidad de acceso.

4 Resumen e implicaciones de gestión

En este capítulo, detallamos un aspecto fundamental para el uso del *Shopper marketing* como estrategia, que es el entendimiento de la jornada de compras del *Shopper*. Discutimos uno de los objetivos centrales del *Shopper marketing*, que es influenciar el consumidor a favor de una marca de interés, cuando consideramos que la decisión tomada en el punto de venta refleja el momento de la verdad para la decisión del *Shopper*.

A partir de eso, destacamos las principales etapas de la jornada de compras, donde las principales implicaciones y factores que se deben considerar involucran la organización correcta de informaciones para tomada de decisiones acerca de las acciones y estrategias que se deberán implementar para atraer el *Shopper* hacia dentro de una determinada tienda. Una vez en la tienda, todo esfuerzo debe ser direccionado para atraer la atención a secciones, áreas o categorías de productos buscados por el *Shopper*, para entonces, cuando en contacto con el producto o marca, las acciones ser capaces de persuadir la compra y concluir un proceso de interactividad con el *Shopper*, brindando una experiencia de compra positiva, placentera y compensadora.

No nos olvidamos de considerar las especificidades de las ventas virtuales al por menor en este proceso de jornada del *Shopper*, donde destacamos que, así como las tiendas físicas, los minoristas online también deben definir procesos de comunicación y acciones específicas para generar flujo para el sitio, atraer atención, facilitar la identificación de los productos, divulgar informaciones en el sitio y eliminar dudas de manera eficiente para capturar el *Shopper* y concluir el proceso interactivo, con la realización de la compra.

Por fin, destacamos en este capítulo que todas acciones de *Shopper marketing* deben considerar la jerarquía de respuestas, alineadas con las etapas da jornada de compras. Así, las empresas siempre deben considerar como implicación de estos conceptos que, si sus acciones de comunicación en los diversos puntos de contacto no son capaces de generar atención, el *Shopper* no será impactado a través de la generación de interés, que podrá despertar deseos de compra que llevarán a la decisión, influenciadas por las otras acciones de *Shopper marketing* en las otras etapas y puntos de contacto con el *Shopper*.

Así, conocer y desarrollar acciones de *Shopper marketing* volcadas a las actividades durante la jornada de compra es una premisa fundamental del *Shopper marketing*. Sin embargo, considerando la jerarquía de respuestas del *Shopper*, si sus acciones no son capaces de prender la atención del *Shopper* en cada contacto, pocas serán las posibilidades de éxito de la estrategia adoptada por la empresa.

Notas

- 1 Citación de Rick Roth, CEO de Ogilvy Action en los Estados Unidos.
- 2 Adaptado de VSN Strategies, desde Revista *Shopper Marketing*, EE.UU., mar. 2009.
- 3 GOBÉ, Marc. *Emotional Branding: the New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Allworthpress, 2009. p. 30-34.
- 4 STAHLBERG, M. *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*. London: Kogan Page, 2010.
- 5 Para más detalles, consultar UNDERHILL, P. *Why We Buy: the Science of Shopping*. New York: Simon & Schuster, 2009.
- 6 Elaborado por Bruna Konomi, ToolBoxTM, 2011.
- 7 SCHOR, J. B. *Nascidos para Comprar*. Sao Paulo: Gente, 2009.
- 8 SHOPPER MARKETING GLOSSARY. Disponible en: <<http://www.instoremarketer.org/glossary#f>>. Acceso en: dic. 2010.
- 9 MELLOS, B. Como Promover a Mudança de Consumo. Disponible en: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/como-promover-mudanca-consumo-596639>>. Acceso en: dic. 2010.
- 10 UNDERHILL, P. *Why We Buy: the Science of Shopping*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- 11 BELL, D. R.; CORSTEN, D.; KNOX, G. *Unplanned Category Purchase Incidence: Who Does It, How Often, and Why*. Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania, 2009. Disponible en: <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1357.pdf>>. Acceso en: dic. 2010.
- 12 Material de referencia y adaptación desde The Coca-Cola Company, In-Store Marketing Institute, Inc. and The Partnering Group. *Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers. A Report from Retail Commission on Shopper Marketing*, 2010.
- 13 Veja São Paulo. Sites de Compras Coletivas Caem no Gosto dos Paulistanos. Sao Paulo: Abril, no 2193, p. 21, 1o dic. 2010.
- 14 Para más detalles, ver SORENSEN, Herb. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2009. p. 137.
- 15 Adaptado de WILSON, H.; STRETT, R.; BRUCE, L. *The Multi Channel Challenge: Integrating Customer Experiences for Profit*. Burlington: Elsevier, 2008.
- 16 Material de referencia y adaptación desde The Coca-Cola Company, In-Store Marketing Institute, Inc. and The Partnering Group. *Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers. A Report from Retail Commission on Shopper Marketing*, 2010.
- 17 Mercado en el metro. Ejemplo Home Plus, Coreia do Sul. Disponible en: <www.firemulticom.com.br>. Acceso en: 10 ene. 2011.
- 18 Imagen de cortesía Hasbro do Brasil.
- 19 Página inicial: <www.abercrombie.com>. Acceso en: 8 ene. 2010.
- 20 Imágenes obtenidas vía sitio web: <<http://www.darkoinc.com/CustomFixture.aspx>> e “Ricci at Retail,” publicada en Feb. 2006, sitio del In-Store Marketing Institute/P-O-P Times.
- 21 SORENSEN, H. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.

- 22 Elaborado desde Portal da Propaganda. Disponible en: <<http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/2007/02/0005>> e In-Store Marketing Institute.
- 23 SORENSEN, H. Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- 24 Adaptado de CÔNSOLI, Matheus A.; D'ANDREA, Rafael. Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas. Sao Paulo: Atlas, 2009. p. 12.
- 25 Disponible en: <<http://www.youtube.com/watch?v=PGu0N3eL2D0>>.
- 26 Disponible en: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/images/20060627>>.
- 27 Disponible en: <<http://blogs.reuters.com/shop-talk/2010/03/09/depend-goes-upscale-with-new-undergarments>>.
- 28 Disponible en: <<http://gettingattention.org/2006/10/campbells-soup-parlays-pink-ribbon-to-double-soup-sales.html>>.
- 29 Adaptado de CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Org.). Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas. Sao Paulo: Atlas, 2010.
- 30 KOTLER, P. Administração de Marketing. 10. ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2000. Presenta conceptos y compara modelos de jerarquía de respuestas más usados en comunicaciones de marketing.
- 31 *Idem.*
- 32 Desarrollado por ToolBox TM desde experiencias en proyectos de *shopper marketing* y referencias de estudios como The Coca-Cola Company, In-Store Marketing Institute, Inc. and The Partnering Group. Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers. A Report from Retail Commission on Shopper Marketing, 2010.

3

Entendiendo la Mente del *Shopper*

"[...] we are not aware of the thinking we're thinking about"

Dr. A. K. Pradeep¹

Este capítulo aborda una cuestión fundamental en nuestra propuesta de implementación y desarrollo de las estrategias y acciones de *Shopper marketing* - entendimiento del comportamiento del *Shopper*. Eso implica un profundo análisis, investigación y observación de las dificultades de selecciones y expectativas del *Shopper* cuanto a la experiencia de compra en su jornada, bien como los sentimientos y dificultades enfrentadas por los clientes.

De esta manera, abordamos la cuestión de "¿cómo entender la mente del *Shopper*?" bajo el punto de vista del comportamiento en el punto de venta, considerando las informaciones y el entendimiento formados a este respecto en la planificación y operacionalización de promociones, por ejemplo. Además, avanzamos en algunos aspectos acerca de lo que influencia la atención del *Shopper* en el PDV y detallamos algunos tipos de investigación para intentar diferenciar qué el *Shopper* dice versus qué piensa, para enseguida desarrollar una segmentación más efectiva que será la base de las acciones de *Shopper marketing*, comunicaciones integradas y puntos de contacto y esfuerzos volcados al *Shopper*.

1 Diferencia entre lo que el *Shopper* dice, piensa y siente

Con la premisa de que la función de la investigación de marketing es brindar soporte a la tomada de decisión de los gestores en las empresas y, también, considerando los métodos tradicionales de encuestas con el consumidor, una pregunta merece destaque con relación al tema de este libro: ¿lo que el *Shopper* contesta realmente es lo que piensa y siente?

Debido a eso, y con el avance de la tecnología, diversas técnicas han surgido recientemente con el objetivo de obtenerse resultados más confiables con las investigaciones en *Shopper marketing* y, a partir de esos resultados, los fabricantes que tienen actuación volcada al *Shopper* logran planificar mejor acciones junto con sus canales de distribución.

Frente a esto, en esta etapa del libro se presentan diversas técnicas de investigaciones con el *Shopper*, en las que el lector percibirá diferencias con relación a técnicas tradicionales de encuestas con el consumidor.

1.1 Tipos de investigaciones volcadas al *Shopper*

Muchos profesionales cuestionan los resultados de encuestas. Algunos allegan que no representan la realidad y están sujetas a criterios subjetivos, problemas con la muestra de investigación, fallas del investigador, cuestionarios mal elaborados, técnicas que no apuran exactamente las opiniones de los consumidores u ocurrencias en el mercado, o sea, innúmeros son los argumentos utilizados.

Hace años, Henry Ford afirmó que, si tuviera preguntado a los consumidores qué deseaban a la época, probablemente las respuestas se centrarían en el deseo por carrozas y caballos más rápidos, o sea, no se identificaría la posibilidad de desarrollar el automóvil. Sin embargo, creó, innovó en las técnicas de producción y comercializó el pionero Ford T. En otras palabras, desde hace mucho tiempo hay cuestionamiento cuanto a las investigaciones.

Algunos cuestionamientos son realmente pertinentes, principalmente cuando el asunto involucra la identificación de las preferencias de los consumidores, cuando algunas contestaciones ocurren con más frecuencia.

Por lo tanto, el objetivo de las encuestas volcadas al *Shopper* es lo de no solo comprender qué habla, sino qué piensa y los factores motivadores de sus acciones en el punto de venta, con relación a un envase, de acciones promocionales, entre otros factores. Enseguida, se presentarán diversas técnicas, sus características, aplicaciones y ejemplos de algunas empresas que mundialmente ya usaron algunas de ellas.

Tabla 3.1 Técnicas de encuestas volcadas al *Shopper*.²

Técnica	¿Cómo funciona?	Algunas empresas que usan la técnica	Tipos de <i>insights</i> e informaciones brindadas
Simulaciones en tiendas virtuales 3D/2D	Uso de simulaciones y pruebas de tiendas virtuales a través de sistemas de ordenador. En este sistema, los consumidores caminan como si estuvieran en la tienda y compran por un panel touchscreen. Puede integrarse al método Eye-Tracking. La ventaja es el tiempo y coste en relación a encuestas en tiendas físicas construidas para simulación o reales.	PepsiCo/Frito-Lay, Kellogg Co., Heinz, J&J, Nestlé, Kimberly-Clark	Desarrollo de envase, planograma, acciones promocionales y materiales de comunicación (POP), entre otras informaciones posibles.
Pruebas dentro de la tienda real	Un abordaje holístico para investigar las selecciones del <i>Shopper</i> desde los programas de marketing para las tiendas. Es posible comparar la base de datos de la tienda real con grupos de control para analizar los resultados.	Kraft Foods	Influencia de algunos cambios en el entorno competitivo, promociones, Merchandising y de servicios para análisis en el impacto en ventas.
Eye-Tracking	Con gafas especiales, es posible evaluar el movimiento de los ojos (rastreo del iris) del <i>Shopper</i> mientras observa una góndola, un envase o material de comunicación. El análisis del movimiento de los ojos se hace en ordenadores para mensurar el impacto de diversas variables durante la compra.	Procter&Gamble, Pepsico, Coca-Cola, Kimberly-Clark	Análisis de los puntos de contacto, trazado, conversión por área de la tienda, tiempo de compromiso en la compra, estándares de ruta dentro de la tienda, presentación de productos, planogramas, íconos en envases.
Neurociencias	Involucra el uso de técnicas de neurociencia al marketing, para evaluar si una persona responderá favorablemente al nombre de una marca, producto o acciones en ventas al por menor. Eso se hace a través de equipamientos que colectan las olas cerebrales en los consumidores para comparar con reacciones emocionales.	Frito-Lay/Wal-Mart	Recomendada para usarse durante la creación de anuncios, envases, películas y materiales de comunicación para el punto de venta (POP), probar si una acción realmente influencia la decisión de compra del <i>Shopper</i> .

Técnica	¿Cómo funciona?	Algunas empresas que usan la técnica	Tipos de <i>insights</i> e informaciones brindadas
<i>Mock-store</i> (tiendas físicas simuladas)	Construir tiendas físicas simuladas para observar el comportamiento del <i>Shopper</i> en su interior.	HP, Glaxo, Black and Decker, Fischer & Price, Purina, Microsoft	Usada para probar planogramas, promociones, <i>Merchandising</i> , POP, envases, productos.
Videos inteligentes e identificación por radiofrecuencia (RFID)	<i>Video mining</i> significa el uso de cámaras de video para identificar las acciones del <i>Shopper</i> para establecer relaciones con las acciones realizadas por los fabricantes y minoristas. Por su vez, la identificación por radiofrecuencia garantiza la rápida reposición de ítems en el área de ventas, identificando los movimientos de productos de las tiendas a través de "etiquetas inteligentes".	Miller, Coke, P&G, Gen Mills, Adidas	Ayuda a identificar intervalos de tiempo, ruta y paradas de los <i>Shoppers</i> , <i>cross selling</i> , conversión dentro de la tienda (número de clientes que entraron en la tienda con relación a los que hicieron alguna compra). RFID es capaz de explicar la efectividad de los mostradores en el punto de venta y agrupar productos.
Análisis de las transacciones y datos de programas de fidelidad e informaciones de cajeros	A partir de los datos de cajeros, permite analizar las informaciones de las transacciones realizadas en las tiendas que, en conjunto con tarjetas de fidelidad, permiten relacionar las informaciones de las compras de los clientes de las tiendas con características demográficas y económicas.	Coca-Cola, Sara Lee, Procter&Gamble, Unilever y varios minoristas	Ayuda a entender el potencial para promociones, ventas cruzadas (<i>cross-sell</i>) y fidelidad de los <i>Shoppers</i> a las marcas. Permite crear modelos previsibles para desarrollar ofertas más eficientes dentro de la tienda.
<i>Tryvertising</i>	Permite analizar los principales puntos de interés de los <i>Shoppers</i> usando temas interactivos para disfrazar la realización de la encuesta, u ofreciendo algo en cambio de las opiniones de los consumidores, como en el caso de las tiendas gratis (por ejemplo, Sample Central).	Mattel, Apple, Electrolux, Nextel, Heinz, L'Oreal, Nestlé, Procter&Gamble, Unilever, Sony	Contribuye con la prueba de nuevos productos, árbol de decisión del <i>Shopper</i> , entre otros factores.

A partir del análisis de la Tabla 3.1, es posible que el lector observe la amplia cantidad de técnicas existentes de investigaciones para que los fabricantes y minoristas puedan comprender con más exactitud lo que el *Shopper* dice, piensa y siente, contribuyendo a la planificación de las actividades de *Shopper marketing*. Muchas veces estas técnicas pueden usarse en conjunto, sin embargo, demandan considerables inversiones de las empresas interesadas en tenerlas.

El Box 3.1 ilustra el centro de simulación de tiendas virtuales de Kimberly-Clark. En él, se combinan las técnicas de Simulación 3D y de *Eye-tracking* para obtener respuestas acerca del comportamiento de los *Shoppers*.

BOX 3.1 Herramientas de innovación virtual.³

Herramienta interesante de innovación virtual es el recién-inaugurado estudio de diseño de innovación de Kimberly-Clark, ubicado en Neenah, en el estado norteamericano de Winconsin.

El estudio usa un sistema de realidad virtual que les ayuda a K-C y a sus socios minoristas identificar innovaciones y adquirir conocimientos críticos. En el lugar, hay una sala con tecnología de realidad virtual de punta y equipamientos como un kiosco *high-tech* que simula experiencias de compra.



Consumidores pasan por los estantes 3D, por los modelos de tiendas interactivas, compran a través de un panel touchscreen y reaccionan a mostradores virtuales y a promociones de punto de venta. Tecnologías sofisticadas de *eye-tracking* miden el nivel de compromiso para determinar cómo diferentes entornos de compra pueden influenciar la decisión de compra. A través de este sistema, K-C y sus clientes pueden explorar diseños hipotéticos en el punto de venta y conceptos de *Merchandising* sin gastar tiempo y dinero con modelos físicos de tamaño natural o con el movimiento de productos.

Según Ramin Eivaz, vicepresidente de Insights, Estrategias y Crecimiento para el Atlántico Norte de K-C: "Somos una de las únicas empresas del mundo a tener un estudio de diseño de innovación con un sistema de realidad virtual integrado. Creemos tener el sistema más avanzado de los de cualquier otro lugar."

Así, como ilustrado anteriormente, es posible percibir la relevancia que algunas empresas como Kimberly-Clark están atribuyendo a técnicas innovadoras de investigación orientada al *Shopper*, involucrando incluso expresivas inversiones en equipamientos que permiten la aplicación de estas encuestas.

Otro ejemplo de uso de las técnicas es el de videos inteligentes, instalados en diversas tiendas de Adidas en Brasil. Con la aplicación de esta técnica, es posible tener automáticamente el movimiento de los clientes en sus tiendas, permitiendo analizar la eficiencia de promociones y de cambios en los escaparates.⁴

En 2010, se inauguró en Brasil el primer establecimiento con la propuesta de tiendas gratis, en el concepto conocido como "tryvertising", que representa la posibilidad de los consumidores probar los productos y opinar acerca de ellos antes de comprar y ser ampliamente distribuidos en ventas al por menor, de acuerdo con proyecto que surgió en Australia en el 2007 y fue inaugurado en Tokio con Sample Lab. Es un modelo de negocio que lucra con la venta de espacios en la tienda, con las suscripciones pagadas por los asociados, y con la venta de información de encuestas a los fabricantes. Este tipo de información es favorable para los fabricantes, que empiezan a entender mejor el perfil del *Shopper* y, así, pueden elaborar estrategias relevantes para captar la atención del público en el momento de la verdad, en las góndolas y mostradores de las tiendas.

Considerando estas técnicas de investigación presentadas, se nota la diferencia entre investigaciones tradicionales conocidas en la literatura de *marketing*, como encuesta con grupo de enfoque (*focus group*), que son las encuestas aplicadas a grupos limitados y seleccionados de personas agrupadas para opinar acerca de una determinada campaña de marketing; aplicaciones de cuestionarios a través de investigadores o de internet, y las tradicionales entrevistas personales, que contribuyen en el sentido de coleccionar opiniones; sin embargo, con la premisa de que ni siempre el *Shopper* dice lo que siente, incluso porque gran parte de los estímulos humanos vienen del inconsciente, se convierten en técnicas que deben ser complementadas con algunas de las que se discutieron a lo largo del capítulo.

En este sentido, se propone el esquema ilustrado en la Figura 3.1.

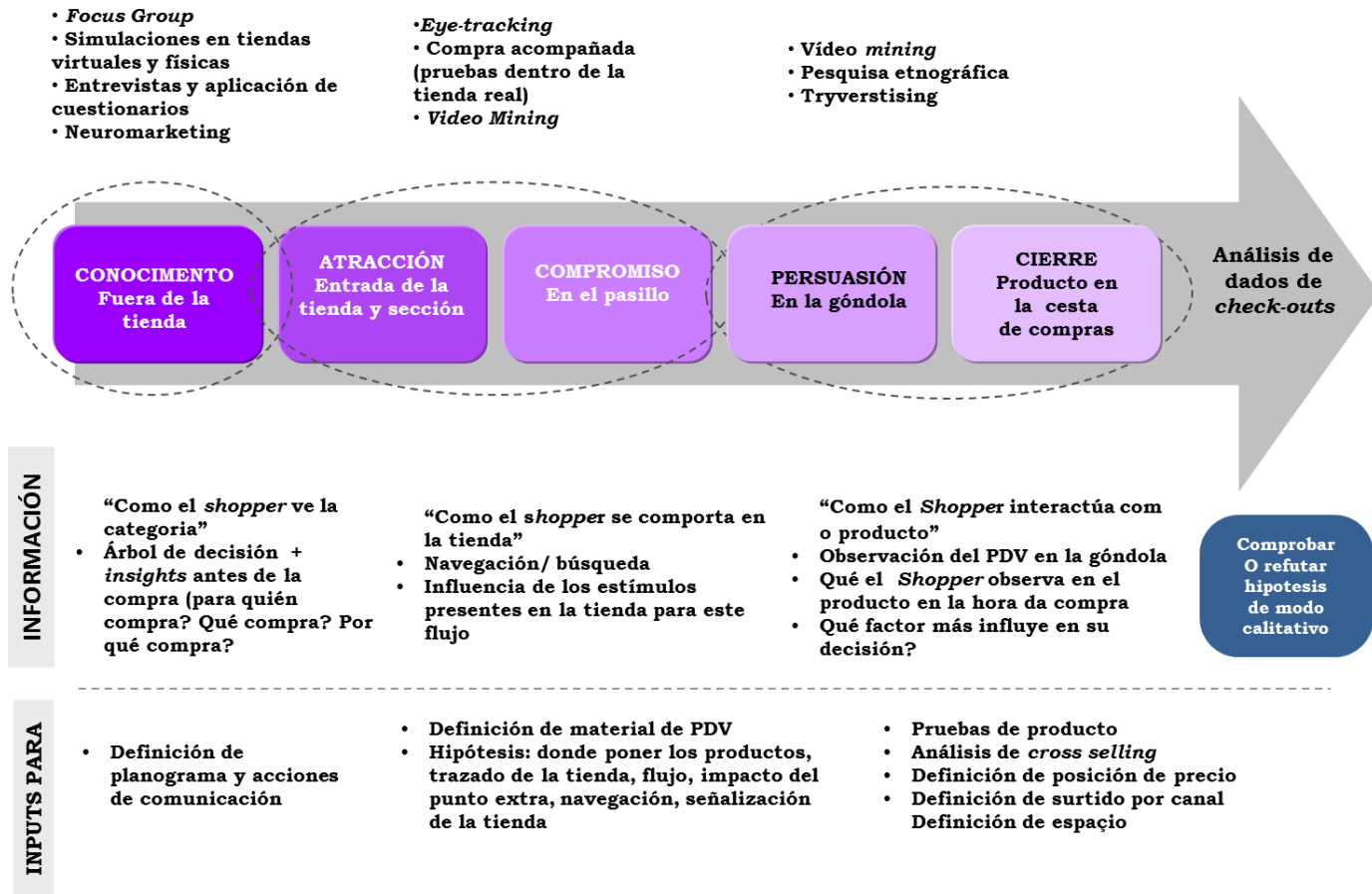


Figura 3.1 Aplicaciones de las encuestas al *Shopper* de acuerdo con la jornada de compra.⁵

Por lo tanto, en esta etapa del libro se describieron técnicas para que los fabricantes y minoristas comprendan el *Shopper* sin que él mencione cualesquiera palabras con opiniones, yendo allá de las encuestas tradicionales al consumidor y que son necesarias de acuerdo con los argumentos presentados a lo largo del libro, dada la importancia y el fortalecimiento de los canales y el reto de capturar la atención del *Shopper* en un entorno de múltiples estímulos en el punto de venta.

2 Factores de influencia de la atención y evaluación del *Shopper* en el PDV

Como discutido en el capítulo anterior, atraer la atención del *Shopper* en el punto de venta es el paso inicial para influenciar el comportamiento de compra. Sin embargo prender la atención no es suficiente para definir la compra, pues ni todos direccionadores de atención definen la selección del *Shopper*.⁶

Investigaciones demuestran que factores externos a la tienda también influyen la atención visual del *Shopper* en el punto de venta, pero con tendencia reducida si comparada a factores internos a la tienda. Por otro lado, los factores externos a la tienda tienen influencia más fuerte en la evaluación de la marca realizada por el *Shopper* que aspectos internos de la tienda, y la atención tiene poco impacto en la evaluación final realizada por el *Shopper*. Así, un resultado general indica que los factores internos a la tienda son muy relevantes para atraer la atención, pero con efectos reducidos, aunque confiables, sobre la evaluación de la marca. Estos pequeños efectos, acumulados con el tiempo, contribuyen a la formación de opinión individual sobre factores externos a la tienda. De esta manera, las batallas en el punto de venta para ganar la atención

del *Shopper* son luchadas diariamente, pero la línea de frente para aumentar *market share* cambia más lentamente.⁷ La Figura 3.2 ilustra las relaciones entre los principales factores de atención y evaluación en el punto de venta.

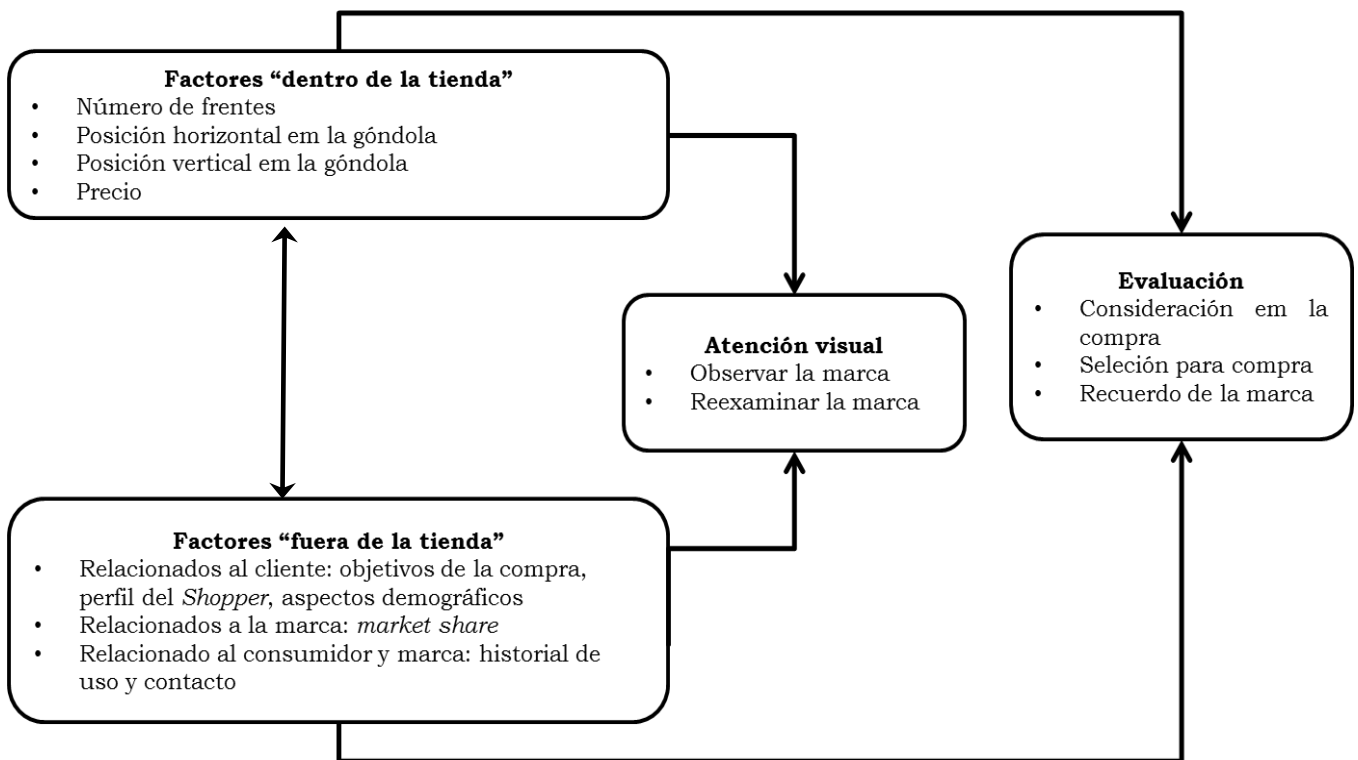
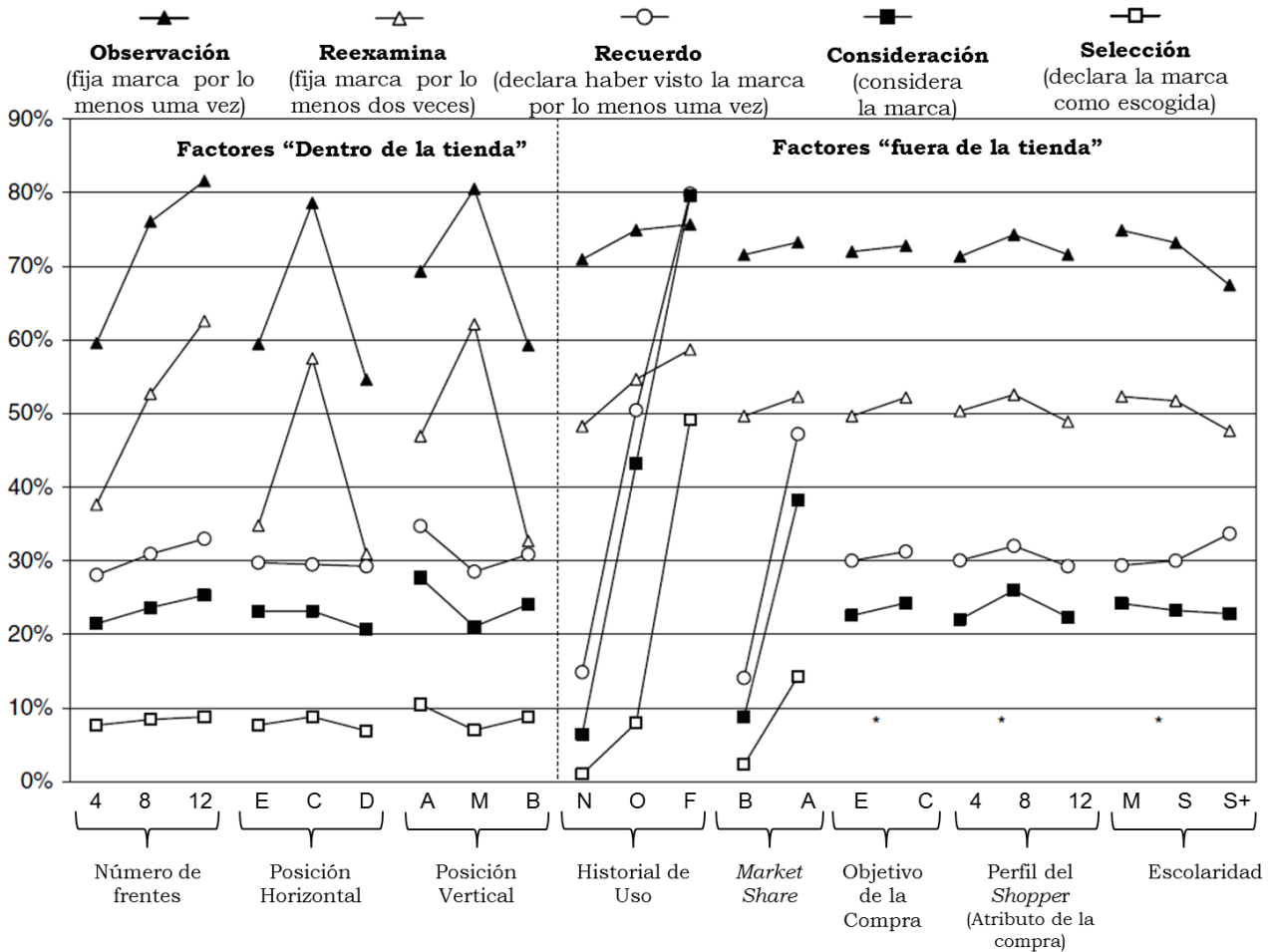


Figura 3.2 Direccionadores de atención y evaluación del *Shopper* en el punto de venta.⁸

De esta forma, la atención puede ser entendida como un direccionador de valor de la marca, pues aspectos externos a la tienda, como historial de uso y contacto con la marca, aumentan la atención en el punto de venta. Este resultado de encuestas mostrando el impacto positivo del historial de uso en la atención en el punto de venta es importante, porque sin atraer la atención del *Shopper*, la preferencia de marca no logra afectar la consideración en la compra y la selección en el punto de venta.⁹

Adicionalmente, el historial de contacto con la marca está positivamente relacionado al uso del número de frentes de envases en las góndolas. Cuanto más frentes, más influencia en la consideración del *Shopper* de comprar y seleccionar la marca. Los resultados de la misma investigación, realizada a partir de más de 8.000 observaciones y 400 *Shoppers*, indican que el desarrollo del contacto con la marca en la góndola no solo aumenta la utilidad esperada de la marca, sino reduce los costes de procura del *Shopper*, aumentando la efectividad de las acciones de *Shopper marketing* en el punto de venta.¹⁰ Un resumen de la investigación sobre el comportamiento del *Shopper* en el punto de venta está presentado en la Figura 3.3.



Legenda: Horizontal: E= Izquierda, C=Centro, D=Derecha; Vertical: A=Alto, M=Medio, B=Bajo; histórico de uso: N=Nunca, O=Ocasional, F=Frecuente; Market Share: B=Bajo, A=Alto; Fin de compra: E= Marca Elegida, C=Marca Considerada; Perfil do Shopper (atributo de compra): M=Marca, V=Valor, P=Precio; Escolaridad: Escuela Secundaria, S=Educación Superior, S+= Educación Superior o Más.

Figura 3.3 Niveles promedios de atención y evaluación de marcas en el PDV - ejemplo de resultado de investigación.¹¹

Resultados de investigación acerca del comportamiento del *Shopper* en el punto de venta también demuestran que marcas con menos *market share* tienden a tener mejor desempeño (incremento de ventas) cuando tienen el número de frentes aumentadas en los estantes, cuando comparadas al desempeño de marcas con alto *market share* con el mismo aumento en el número de frentes. Eso resalta la importancia de distinguirse entre la conexión con la marca y más accesibilidad de las marcas con más *market share*.

En general, investigaciones norteamericanas (desafortunadamente todavía hay pocas investigaciones de esta naturaleza en los países emergentes) muestran que acciones de *Shopper marketing* funcionan mejor con consumidores más jóvenes y oportunistas, no por cuenta de la atención, pues los estándares de atención e influencia en el punto de venta presentaron similitud entre grupos diferentes, sino porque estos consumidores están más dispuestos a seleccionar marcas que prendan su atención como resultado de buenas prácticas de *Shopper marketing*,¹² lo que demuestra menos apego a la lealtad a las marcas para esos consumidores.

3 Aspectos de segmentación y aplicación al *Shopper marketing*

Diferentes grupos de *Shoppers* reaccionan de forma distinta a los aspectos relacionados a la tienda, conforme sus expectativas. En este sentido, la segmentación de *Shoppers* puede ser diseñada segundo tres concepciones, conforme ejemplificado en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Técnicas de investigación orientadas al Shopper.¹³

Concepción	Qué contempla
Segmentación objetiva	Demografía Hábitos de compra Fase de vida
Segmentación subjetiva	Perfil de actitud Perfil psicológico
Misión de compra	Abastecimiento Reposición Ocasión de consumo

Con relación a la segmentación objetiva, las variables incluidas van de la demografía (edad, sexo, clase social, entre otras) a fase de vida (si el *Shopper* es soltero o casado, joven o maduro, con o sin hijos), pasando por hábitos de compra (frecuencia de compra, cantidad comprada, tiquete promedio, lugar y canal de compra, tiempo gasto para comprar, sensibilidad a precios y promociones, etc.).

La segmentación subjetiva, por su vez, involucra aspectos de actitud (también llamados de estilos de vida, como "conservador", "moderado", "arrojado") y también aspectos psicológicos (como indulgencia, practicidad, racionalidad, emoción, etc.).

Por fin, la segmentación por misión de compra, citada en capítulo anterior, representa la línea de pensamiento más reciente en *Shopper marketing*. La comprensión de este tipo de segmentación empieza con el entendimiento de cinco preguntas: ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Qué? ¿Por qué? Es necesario identificar claramente quienes son las personas involucradas en la compra, las circunstancias y el período del día en que compran, el lugar de la ocasión de compra, que necesidades son relevantes a la ocasión y cuales aspectos emocionales están involucrados. A partir de este entendimiento, las misiones de compra se dividen en abastecimiento, reposición y ocasión de consumo y son importantes a las ventas al por menor, porque cambian el modo de organizar la tienda. La Figura 3.4 indica resultados de investigación de Kraft Foods acerca de las misiones de compra.



Figura 3.4 Misión de compra y segmentación del Shopper.¹⁴

En general, se entiende que, mientras los fabricantes son expertos en su categoría de productos, los minoristas son expertos en su segmento y buscan captar los perfiles comunes de *Shoppers* para adecuar el punto de venta a sus expectativas.¹⁵ Como resultado de esta segmentación de *Shoppers*, se definen acciones de promoción y Merchandising, diseño de tienda, programación de campañas de *marketing* y políticas de atención.¹⁶

Se puede considerar que una de las fuentes más importantes de datos sobre el perfil de los *Shoppers* son los programas de lealtad. Con tales informaciones, las redes de ventas organizadas al por menor, como la norteamericana Kroger,¹⁷ logran definir grupos de *Shoppers* conforme su cesta de compras y cruzan las informaciones con el nivel de lealtad (frecuencia de compra), así direccionan sus promociones individuales vía *marketing* directo solo a los clientes con mayor ROI (retorno sobre inversiones) de las acciones.

Como ejemplo, la red Kroger identifica siete grupos de clientes usando informaciones de la cesta de compra y de las visitas de los *Shoppers* a sus tiendas, siendo:

1. *Shoppers* que están restringiendo gastos;
2. conveniencia;
3. enfocados en la familia;
4. hogares tradicionales;
5. clientes en dieta;
6. "coge y lleva";
7. mejores - clientes más representativos del resultado para la empresa.

Con esas informaciones y sistema de segmentación, la red Kroger también enfoca en el nivel de lealtad, clasificando los *Shoppers* de la siguiente forma:

1. "lealtad Premium";
2. "con valor";
3. "potencial"; y
4. "sin compromisos".

Así, se debe considerar que la segmentación de *Shoppers* no es fija en el sentido de que una forma de agrupar los clientes no sirve a todas las necesidades de los fabricantes y minoristas. Un minorista también puede actuar en colaboración con sus proveedores para crear acciones específicas que estimulen determinados comportamientos, como, por ejemplo, estímulos a lealtad o cambio de marcas de preferencia del *Shopper*. La colaboración entre ventas al por menor e industria trae *insights* adicionales, más aplicabilidad en la segmentación y más recursos a la hora de implementar acciones dedicadas a los segmentos encontrados.

BOX 3.2 Impacto de acciones de ejecución en *sell-out*.¹⁸

El punto de venta es el lugar en que el *Shopper* empieza a actuar y, así, a tener contacto directo con las marcas y decidir, entre el amplio rango de productos, cuáles comprar. Una encuesta realizada por ToolBoxTM acerca de lanzamientos reveló que 55,4% de los consumidores en Brasil deciden en el punto de venta la compra de un nuevo producto y, para el 29,8%, el principal factor de conocimiento de un nuevo producto es que esté muy visible en la góndola.

En este escenario, fabricantes y minoristas están incrementando sus inversiones en el punto de venta para atraer la atención de los *Shoppers* e influenciar su decisión de compra. Prueba de eso es que los presupuestos para las áreas de *trade* y *Shopper marketing* subieron un 20% entre 2004 y 2010.

Dentro de este contexto, para evaluar el impacto de las acciones en el PDV, ToolBox™ realizó recientemente un análisis exclusivo para uno de sus clientes. El análisis buscaba evaluar la correlación entre la ejecución de acciones de Merchandising del SKU seleccionado y el *sell-out* mensual de este mismo producto en un determinado período y universo de tiendas.

Se compararon datos de un año de ventas del SKU en tiendas con y sin estímulos de Merchandising (*cross Merchandising*, mostradores y punto extra) y precio (abajo, dentro y encima del recomendado).

Para realizar los análisis de Merchandising, se identificaron y separaron las tiendas con y sin *cross Merchandising*, mostradores y punto extra. Los datos se cruzaron con los resultados diarios de *sell-out* de estas tiendas en los meses con y sin activación de *Merchandising*. Para la variable de precio, se identificaron y separaron las tiendas con precio del SKU abajo, dentro y encima del recomendado durante los meses analizados. Los datos se cruzaron con las informaciones de *sell-out* de estas tiendas en los meses en que el precio estaba abajo, dentro o encima del recomendado.

Los resultados preliminares mostraron que la ejecución efectiva de PDV demanda coordinación de actividades, y que estas brindan más retorno cuando combinadas que aisladamente. Eso se puede verificar para mostrador (*Floor Display*) y precio, que separadamente resultaron en un aumento del 6% y 11%, respectivamente, en el *sell-out* del SKU. Cuando combinadas, resultaron en un aumento de 16%. Combinando todas actividades evaluadas de Merchandising y precio (*cross Merchandising*, espacio adecuado en la góndola, precio abajo/dentro del recomendado), ponderando por el número de tiendas, el *sell-out* del SKU aumentó un 21%.

Analizando estos primeros resultados, podemos verificar que, para este SKU, realizar acciones en el PDV estimula las ventas. Invertir en acciones en el PDV facilita la tomada de decisión del *Shopper*, hace la compra más agradable y aumenta la cesta de compras, por incentivarlo a comprar más del mismo o de otros productos. Sin embargo, además de invertir en el PDV, se debe destacar el continuo monitoreo de las actividades, para verificar si de hecho se están cumpliendo, para mejorar y crear nuevas acciones promocionales y medir el retorno sobre inversión.

4 Resumen e implicaciones de gestión

Son diversos los modelos conceptuales elaborados para investigación y comprensión del comportamiento de los *Shoppers*. Dada la relevancia cada vez mayor de las estrategias de *marketing* en el punto de venta, diversas son las formas de entenderse el llamado "momento de la verdad" en ventas al por menor. Técnicas como *focus group*, *eye tracking* y análisis de videos se muestran útiles para entender el comportamiento del *Shopper* de acuerdo con la etapa del proceso de compra en que este se encuentra.

Además, vale resaltar la importancia de la segmentación del *Shopper* para mejor comunicación entre este y el minorista/fabricante. Esa importancia se refleja, por ejemplo, en las diferencias de percepción entre hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, etc., de gran relevancia en el proceso de decisión de compra.

Por fin, es consenso que entender los procesos cognitivos del *Shopper* es una tarea compleja e imperfecta, dado que los *insights* acerca de su comportamiento derivan de procesos no verbales y de percepciones subjetivas, demandando así técnicas creativas e innovadoras - como el uso del estudio de diseño de innovación de Kimberly-Clark - para mejora de las acciones de *marketing* en el punto de venta.

De esta manera, se quedan cada vez más claras las implicaciones que involucran la necesidad de las empresas desarrollar capacidad de investigación y entendimiento de las características, perfiles y procesos decisorios del *Shopper* durante la jornada de compra. Como abordado en este libro, eso involucra inversiones en equipo, estructura y encuestas, además de la mejor relación con agentes, minoristas, para hacer de las acciones de *Shopper marketing* una práctica integrada y benéfica a los fabricantes, minoristas y clientes.

Notas

- ¹ PRADEEP, A. K. *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*. Nueva Jersey: Wiley, 2010. p. 4.
- ² Elaborado por los autores con base en investigaciones, contactos y datos secundarios.
- ³ Elaborado con base en el sitio oficial de la empresa. Disponible en: <<http://www.kimberly-clark.com/investors/viewer.aspx?s=web&article=3Q2007/3.inc>>. Acceso en: 5 ene. 2010.
- ⁴ MANO, C. *Por Dentro da Mente do Consumidor*. Revista Exame, Sao Paulo: Abril, ed. 951, p. 171-176, sep. 2009.
- ⁵ Elaborado por los autores. Materiales de investigación ToolBox™ y Markestrat.
- ⁶ CHANDON, P. et al. *Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase*. Journal of Marketing, v. 73, p. 1-17, Nov. 2009.
- ⁷ Idem.
- ⁸ Idem.
- ⁹ Idem.
- ¹⁰ Idem.
- ¹¹ Idem.
- ¹² Idem.
- ¹³ Elaborado a partir de *Kraft Foods: Capturing Consumer Passion for Food at Retail*. Documento de Kraft Foods, 2010.
- ¹⁴ Idem.
- ¹⁵ CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M. *Store Wars: the Battle for Mindspace and Shelfspace*, 2007.
- ¹⁶ SORENSEN, H. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- ¹⁷ Adaptado de palestra de In-store Marketing EXPO, Keynote speaker, Oct. 2010.
- ¹⁸ Elaborado por Luiz Antonio Sedeh a partir da la investigación *Razão para Comprar Novos Produtos*, ToolBox™, 2010.

4

Desvendar el Comportamiento en el Punto de Venta

"We've gone from giving you coupons that somebody else wanted you to have for products that you didn't buy, to coupons that you can actually use."

1

Este capítulo extiende la discusión sobre la investigación en *Shopper marketing* y enfoca la cuestión del entendimiento del comportamiento del consumidor en el punto de venta, bien como sus dilemas y dificultades con relación a reconocer y decidir qué comprar, cómo comprar, cuándo comprar y dónde comprar. Abordamos, así, un dilema fundamental, que es la cuestión de tiempo e recursos (dinero) y cómo el *Shopper* trata de múltiples selecciones, considerando como referencia el embudo de compra y el momento de la verdad.

Discutimos también aspectos acerca de las decisiones de lealtad e impulso, complementando el análisis sobre las expectativas y experiencias de compra, donde traemos a la discusión algunas diferencias entre géneros que deben ser consideradas por las empresas. Por fin, destacamos como las empresas deben planificar las acciones de marketing que afectan el *Shopper*, donde comentamos principalmente aspectos promocionales, acciones de *marketing* y envases, todo volcado a capturar la atención e influenciar el *Shopper* en su jornada de compras.

1 Comportamiento de compra en el punto de venta

Los estímulos sensoriales son absorbidos por los seres humanos en varios niveles. La mayoría de ellos es insertada subconscientemente. O sea, las personas al final "no saben qué están pensando cuando piensan en las cosas".² Este es el más grande desafío de las investigaciones con *Shoppers*. Además de no tener plena conciencia de cómo compran y qué pasa en sus mentes durante este proceso, todavía hay el riesgo permanente de no expresar todo que saben. En este escenario, ¿cómo fabricantes y minoristas pueden adaptar sus negocios de manera a mejorar la experiencia de los *Shoppers* con sus marcas?

Algunos estudios importantes ya han avanzado en este sentido. A lo largo de este capítulo se presentarán los conceptos más usados en *Shopper marketing* para comprender como los *Shoppers* piensan, actúan y se sienten cuando están en "modo de compras". Además de introducir los principales modelos conceptuales creados a partir de investigaciones con *Shoppers*, se discutirán las técnicas de encuesta e investigación de comportamiento de compra, usadas en *Shopper marketing*, sus ventajas y desventajas.

1.1 La compra empieza antes de llegar al punto de venta

Como se presentó en el capítulo anterior, el proceso de compra se inicia desde el momento en que una persona identifica la necesidad por algo y decide irse de compras. El modelo de *pre-shop* explica cómo el *Shopper* actúa antes de decidir qué comprar y dónde comprar el ítem que busca.

Tanto en el sector de bienes de consumo como en servicios, el modelo de *pre-shop* funciona de forma similar. Es importante que las marcas y minoristas identifiquen los puntos de contacto del *Shopper* a lo largo del *pre-shop* para poder actuar en la mejora del relacionamiento con *Shoppers*, mientras estos avanzan en el proceso de compra. Así, consideramos que entender la "jornada de compras" es la clave para el éxito en *Shopper marketing*.

La Figura 4.1 ejemplifica, con base en investigaciones, como es posible desarrollar los puntos de contacto con el *Shopper*, desde su primera interacción con bienes de consumo durables hasta el viaje al punto de venta.

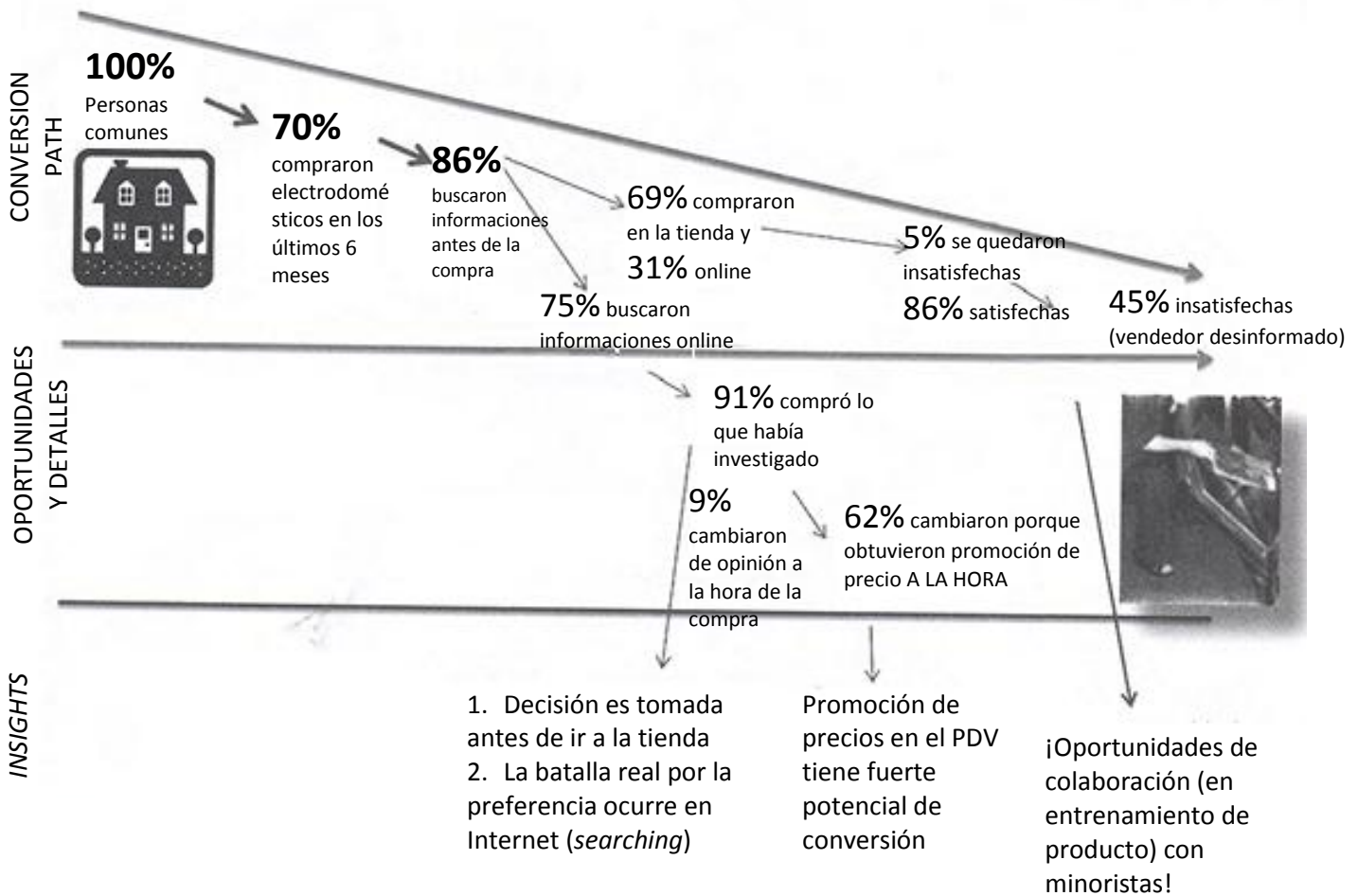


Figura 4.1 Ejemplo de cómo la investigación en *Shopper Marketing* de *ToolBoxTM* mejora la comprensión de punto de contacto con el *Shopper*.

De esta manera, la comprensión de la jornada de compras es premisa para el entendimiento del comportamiento del *Shopper*, además de su modelo mental. Con este modelo, explicado anteriormente, es posible crear acciones que influncian las personas en el PDV de forma eficiente e integrada a la comunicación de las marcas en el *pre-shop* y a la gestión por categorías dentro de la tienda (*shopping*). La Figura 4.2 ejemplifica un proceso de este tipo de decisión para un fármaco.



Figura 4.2 Ejemplo de la jornada de compras y decisiones tomadas por el *Shopper*.³

De esta manera, se puede verificar que influenciar el *Shopper* en el punto de venta no es una tarea fácil. Además de no saber exactamente cómo piensa y de su atención todavía estar dividida entre muchas otras tareas del día a día, la exposición a muchos productos simultáneamente acaba por dificultar la visibilidad de la mayoría de los ítems.

1.2 Muchas selecciones - poco tiempo para gastar dentro de la tienda

Los *Shoppers* se mueven a una velocidad promedio de casi un metro por segundo dentro de las tiendas de supermercados. En el período de una compra de reabastecimiento, su campo de visión tendrá un 70% de ocupación por envases o mensajes comerciales.⁴ Con tantos estímulos en tan poco tiempo, el *Shopper* acaba por dar poca atención a la mayoría de los productos y lleva aquellos que está acostumbrado a llevar o toma decisiones más racionales, basadas en un número más grande de informaciones disponibles actualmente para soporte a la decisión de compra. Estudios conducidos por Deloitte revelan que, en los EE.UU., el 30% de los *Shoppers* usan móviles dentro de las tiendas para pesquisar y comparar compras antes de decidir.⁵ Así, más opciones de selección y menos tiempo para decidir traen desafíos a la práctica de *Shopper marketing*.

BOX 4.1 ¿Dificultad para escoger?

"Hay tantas opciones que, por veces, gasto más tiempo para escoger que para comprar..."

Fuente: Frase de una *Shopper* en grupo de enfoque de ToolBox™ de 2010, refiriéndose al exceso de SKUs en una sola categoría.

En los EE.UU., por ejemplo, estudios demuestran que, en promedio, un cliente de supermercado experimenta solo 300 diferentes SKUs al año – o el 1% de las opciones de productos ofrecidas por la tienda que frecuenta. Hay muchas variables simultáneas compitiendo por la atención, visión y bolsillo de los *Shoppers*. De esta manera, saber componer esas variables de forma a obtener la máxima facturación en el tiempo en que el *Shopper* se dispone a gastar en la tienda es la clave para obtener más éxito en ventas al por menor.⁶

BOX 4.2 Cambiar las ventas al por menor para mejor.⁷

En su libro, Sorensen (2009) identifica aplicaciones prácticas para hacer crecer las ventas y ganancias en dos dígitos en ventas al por menor, y diferencia los buenos minoristas de los óptimos. De acuerdo con este pensador del punto de venta, los principios para minoristas hacerse óptimos son:

1. Enfoque en viajes cortos de compra: mitad de los viajes resulta en la compra de cinco ítems o menos (viajes cortos) y representan un tercio del total de ventas de la tienda. La estrategia es aumentar el ticket de compras con uno o dos ítems adicionales. Este enfoque en los viajes rápidos podría traer el 30% de aumento en las ventas de tiendas de barrio.
2. Enfoque en los ítems vitales (*best sellers*): menos de mil ítems, tal vez 100 o 200, hacen la diferencia entre un bueno y un óptimo minorista. Es necesario hacer un ranking de los ítems (por SKU) de los más a los menos vendidos. Los *Shoppers* votan todos los días en lo que quieren comprar. Óptimos minoristas son obcecados por lo que los *Shoppers* quieren.
3. Poner los ítems vitales en el camino de los *Shoppers* (y no esperar que ellos los encuentren).
4. Lo más importante es el lugar, no el precio. En una tienda típica, el 2% de los ítems son promocionados en algún momento en extremidades de la góndola u otros tipos de mostradores, que constituyen 30% de las ventas de la tienda. Sin embargo, mitad de esos el 2% tienen descuento de precio. Óptimos minoristas notan que hay otros factores importantes además de precio para los *Shoppers*, y enfocan en valor y conveniencia. "Cuanto más rápido usted vende, más venderá" (principio primario de Sorensen).

5. Realizar un balance entre ítems vitales de la tienda y el resto de la línea: es necesario seguir ofreciendo toda la variedad de ítems, pero también hacer fácil encontrar los ítems vitales al *Shopper*. Los *Shoppers* son atraídos a la tienda gracias a la variedad, pero cuando allí llegan, compran los ítems esenciales (ó *the big head*, en las palabras de de Sorensen).

Se nota que el exceso de opciones también molesta en el momento de la decisión. Surtido, señalización y trazado de la tienda son variables complementarias cuando se trata de la visibilidad que los productos tienen en la perspectiva del *Shopper*. La red norteamericana de ventas de alimentos al por menor Stew Leonard's, pequeña y de surtido restringido, pero con una de las más altas facturaciones por metro cuadrado de los EE.UU., ejemplifica claramente cómo la composición de entorno de la tienda, trazado, surtido, organización de góndola y servicios puede apalancar los resultados de las ventas al por menor y de las marcas. El caso de Stew Leonard's demuestra que, actualmente, el factor-clave de éxito está en el interior de las tiendas, no solo en la esquina donde se ubican.⁸

De esta manera, cada segundo comprando refleja un momento de la verdad, en el que el *Shopper* está tomando una actitud con relación al entorno y a los estímulos que recibe. Hay "tres momentos de la verdad" en el punto de venta que llevan a la compra, como ilustrado en la Figura 4.3.⁹

1. **Alcance** - Deriva de la visión (tiene paralelo en propaganda con la "exposición").
2. **Parar/Manosear** - Visión + Tacto (es lo que genera una "impresión" en la mente del *Shopper*).
3. **Cierre o compra** - Cuando el *Shopper* pone el producto en la cesta de compras.

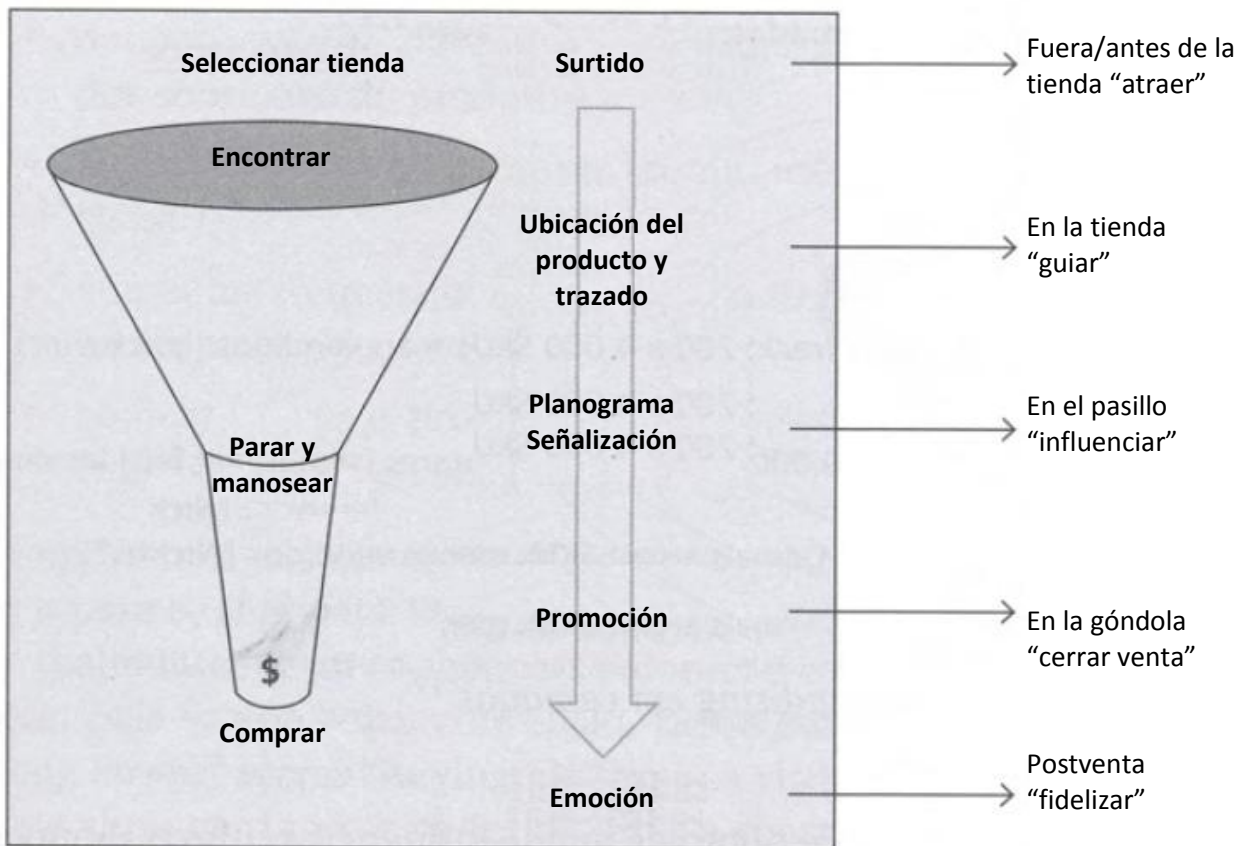
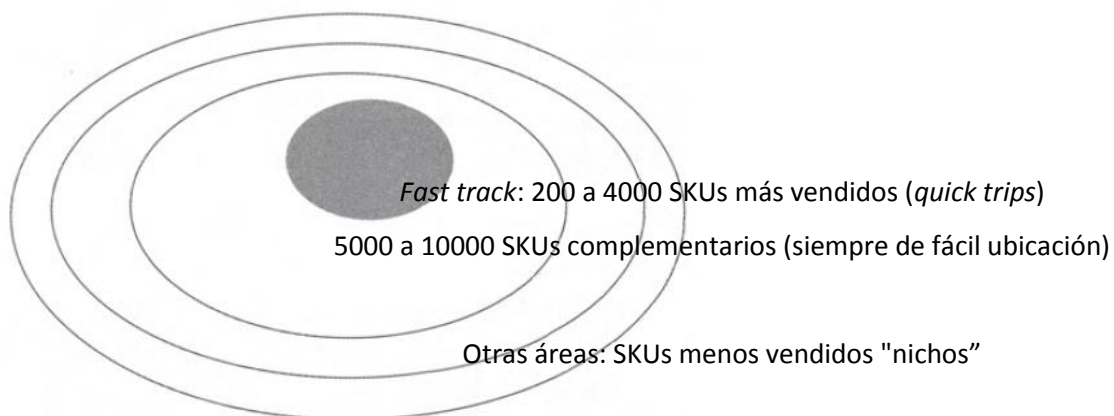


Figura 4.3 Modelo de jornada de compra basada en el embudo de decisión.

Siguiendo esta lógica de comportamiento del *Shopper*, una tienda planificada adecuadamente debe transmitirle al *Shopper* la sensación de que aquél establecimiento ha sido "hecho para él".¹¹ La familiaridad con la tienda, su organización, promociones, señalización visual, etc., ocurre más fácilmente si refleja el modelo mental del *Shopper* en la organización de los productos en su interior. Obviamente, es difícil realizar esta tarea para todos perfiles de *Shoppers* que entran en el establecimiento; sin embargo, un estudio cuidadoso del perfil de *Shoppers* de acuerdo con sus misiones de compra hará este trabajo menos complejo.

El conjunto de informaciones y análisis acerca del comportamiento del *Shopper* se puede aplicar a diferentes actividades, como definición de surtido, *Merchandising* y trazado de la tienda. Enseguida, hay un ejemplo de aplicación en *Merchandising*. El llamado '*Merchandising* en capas' camadas visa servir al *Shopper* en su misión de ir al punto de venta, facilitando el proceso de selección y brindando más agilidad al *Shopper*, de acuerdo con ejemplo de la Figura 4.4.

Merchandising en capas: solución de navegación



Además de de la disposición, el material de punto de venta influencia mucho el *Shopper*, pero su mensaje, atracción, tamaño y ubicación se deben planificar de acuerdo con la posibilidad de percepción de los *Shoppers*. La Tabla 4.1 resume algunos cuidados y consejos para uso de material de PDV de manera eficiente.

Tabla 4.1 Uso de material de punto de venta para influenciar el *Shopper*.¹³

Ubicación	Atención requerida para el material de punto de venta	Número máximo de mensajes
Fuera de la tienda	4 segundos o menos.	Hasta 2 mensajes
Entrada de la tienda e isla	Zona de influencia – Hasta 7 segundos o menos para consideración del producto.	Como máximo 7, preferencialmente coordinadas unas con las otras.
Área de mostrador (panadería, carnicería, charcutería)	Hasta 3 minutos, dependiendo del tiempo de espera en la cola. Sin embargo, solo 30 segundos para ver todos los MPVs de la tienda.	4 segundos por señal de mostrador. El menú debe ser leído en el tiempo máximo de 22 segundos.

De esta manera, podemos considerar que los objetivos principales de los materiales de punto de venta incluyen:

- generar experimentación, migración de marca o categoría y recuerdo;
- educar el *Shopper* acerca del producto o políticas de la tienda y condiciones de compra;

- dar información de soporte a decisión, como comparaciones, reseñas o datos sobre el uso del producto;
- aumentar cesta de compras (comunicar acciones que generan volumen adicional);
- aumentar frecuencia de compra del ítem (comunicar acciones que generan recompra);
- contextualizar el producto en un enredo de ventas que crea conexión emocional con el *Shopper*.

La importancia de los materiales de punto de venta se suma a la atracción natural de los productos para los *Shoppers*. Muchos ítems son líderes en ventas no por acaso, sino porque realmente hacen los *Shoppers* parar y comprar. Por otro lado, otros despiertan interés, pero generan baja conversión. De este contexto, se traduce el concepto de "Stopping Power" (*poder de parar*) contra "Buying Power" (*poder de comprar*).¹⁴ La visibilidad en el punto de venta, entonces, debe abarcar tanto el poder de hacer el *Shopper* parar en la góndola como el poder de convertir su interés en ventas. De esta manera, cruzando estas dos variables, es posible identificar cuatro tipos diferentes de productos:

- productos de alto interés - alta atracción a la góndola, pero baja conversión de compra;
- productos líderes - alta atracción a la góndola y alta conversión de compra;
- productos no desarrollados – baja atracción y conversión;
- productos de nicho – baja atracción, pero alta conversión de compra.

Desde esta segmentación, es posible identificar diferentes acciones. Para los productos de alto interés, se debe invertir en *Merchandising*, información y promoción. Los productos líderes deben ponerse en lugares de alto tráfico y puntos extras. Por su vez, los productos de nicho deben estar visibles de las áreas calientes de la tienda, pero no necesariamente en ellas. Por fin, para los productos no desarrollados, es necesario buscar diferenciación, añadir valor y dejarlos fuera de las áreas de alto tráfico.

Sin embargo, no se puede olvidar que es necesario desarrollar los productos junto a los *Shoppers*. Como la visibilidad domina la mayor parte del proceso de ventas, muchas de las acciones se destinan a su desarrollo en el entorno de ventas al por menor. También hay acciones de comunicación con el *Shopper* que conllevan la experiencia con el producto al nivel emocional, explorando la conexión emotiva con los *Shoppers*, como ilustra la Figura 4.5.



Figura 4.5 Ejemplo de uso de materiales de punto de venta para persuasión del *Shopper* es el espejo mágico en la tienda Disney de Nueva York – EE.UU.¹⁵

La Figura 4.5 exhibe el "espejo mágico" de la tienda Disney en Nueva York. Cuando se pasa el producto de las "princesas" frente al espejo, video y audio correspondientes a la historia del personaje del producto aparecen como mágica. Con este ejemplo, se demuestra cómo romper una barrera a la venta, que es llevar el producto a las manos del *Shopper*. Cuando se define el contexto en lo que el producto se inserta y el ítem ya está en las manos del niño, es más fácil concluir la venta.

1.3 Fidelidad e impulso

Si consideramos toda la complejidad del comportamiento del *Shopper*, ¿cuántas decisiones de compra son tomadas dentro del PDV? Aunque el número puede variar de 65% al 85% de acuerdo con diferentes estudios analizados, la realidad es que el número (ó porcentual) de decisiones tomadas dentro de las tiendas está disminuyendo.

Eso está ocurriendo, pero la lealtad a la marca también está disminuyendo debido al aumento del número de productos sustitutos. De la misma manera, está cayendo la fidelidad al punto de venta, porque hay más puntos de ventas por habitante y más disponibilidad de productos en canales alternativos. Por otro lado, 12% de los *Shoppers* han salido del PDV con un nuevo ítem para experimentar y han regresado a la casa con más ítems que lo planeado en la lista de compras.¹⁶ La Tabla 4.2 ilustra algunos datos con relación a eso.

Tabla 4.2 Cambios de hábito de compras en Brasil.¹⁷

	1998	2008
Compras decididas en el PDV	85%	76%
Tiempo promedio por visita al supermercado	1 h 18 min	34 min
Lealtad a la tienda	58%	15%
Productos planificados con la marca decidida en el PDV	21%	16%
<i>Shopper</i> del sexo masculino	16%	32%
Va directo a la góndola del producto que pretende comprar	25%	56%

BOX 4.3 Los cinco sentidos y *The Buying Brain*.¹⁸

De acuerdo con A. K. Pradeep, en su obra *The Buying Brain* (algo como "el cerebro que compra"), nuestros sentidos captan aproximadamente 11 millones de bits de información por segundo. Sin embargo, la parte del cerebro consciente puede procesar lo máximo de 40 bits de informaciones. Así, la pregunta realizada por el marketing de las empresas es: ¿cómo mis marcas pueden estar entre esos 40 bits de información que llegan al lado consciente del cerebro del *Shopper*?

Pradeep explotó el funcionamiento de los cinco sentidos de las personas cuando compran para que las conclusiones se puedan usar en estrategias de *marketing*. Sus principales descubiertas fueron:

- Visión es el jefe de los sentidos. El ser humano ha desarrollado una jerarquía de sentidos, cuya prioridad es la visión. Si visión y sonido están presentes juntos, el cerebro dará más credibilidad e impacto a la parte visual.
- Nuestro sentido de olfato tiene la ruta más directa hacia nuestras emociones y es el almacén de memoria. Está ligado a placer y puede mejorar significativamente el éxito de un producto en el mercado.
- Con relación a la audición, se destaca que es especializada, o sea, volcada a lo que nos interesa. La mente del *Shopper* ignora fácilmente distracciones y ruidos, incluso cuando están acompañados por mensajes.
- Paladar es uno de los grandes placeres del cerebro. Olfato y paladar funcionan juntos y comparten el mismo objetivo, pero el olfato se sobresale como sentido, porque olores llegan muy rápido a nuestro cerebro. Frecuentemente, el olor es suficiente para hacernos salivar.
- Tacto: las partes más sensitivas de nuestro cuerpo son: manos, labios, cara, cuello, lengua, punta de los dedos y pies. Experiencias de compra con esos componentes cuidadosamente incorporados a aspectos culturales son invitaciones a la compra.

Como quien escoge verduras y frutas en una feria, por ejemplo.

- Reunir varios sentidos para que combinen para que exista una sinergia puede resultar en mayor interacción e integración con el *Shopper*.

Además, investigaciones realizadas por ToolBoxTM en 2009 muestran que lo mismo es válido para los *Shoppers* de bienes durables, como neveras, televisores y electrodomésticos con coste superior a US\$ 100. Ellos van al PDV cada vez más equipados de datos y, en más 90% de las veces, con la decisión de producto tomada antes de salir de sus casas.

En este caso, la internet brindó un gran servicio por dar más informaciones al *Shopper*, ayudando en la tomada de decisión previa.¹⁹ Este dato deja clara la importancia de no generalizar las tendencias en *Shopper marketing* sin considerar la región, la categoría de productos y el canal de *marketing* analizados. La Tabla 4.3 presenta algunas tendencias más generales, que se pueden usar en la planificación de acciones de *Shopper marketing*.

Tabla 4.3 Tendencias en *trade marketing* e impactos para el *Shopper*.²⁰

Consumidor	<i>Shopper</i>	Punto de Venta	Canal	Fabricante/ Marca
Más consciente	Acceso a más informaciones antes de y durante la compra	Se convierte en un medio para comunicación con el <i>Shopper</i> en el acto de la compra	Múltiples canales y nuevos formatos	Colaboración con ventas al por menor para expansión de la experiencia con la marca hasta el PDV
Más exigente	Busca mejor experiencia de compra	Aprende y se adapta cada vez más con métricas sistemáticas de acciones realizadas	Fronteras cada vez más difusas entre los canales	Más inversiones en el punto de venta
Menos leal a la marca	Menos leal al canal/tienda	Usa tecnología "embarcada" para mejorar la experiencia de compra	Más eficiencia con integración de informaciones	Más conocimiento del <i>Shopper</i> y búsqueda de <i>insights</i> y métricas en toda la cadena
Más interacción con otros consumidores	Más poder de influenciar otros <i>Shoppers</i> con el uso de redes de información	Enfoque en la construcción de posicionamiento claro para el <i>Shopper</i>	Web y tecnologías móviles más integradas a los canales tradicionales	Tecnología posibilitará menos intermediación en el contacto con el <i>Shopper</i>

BOX 4.4 El *Shopper* y las novedades del mercado.²¹

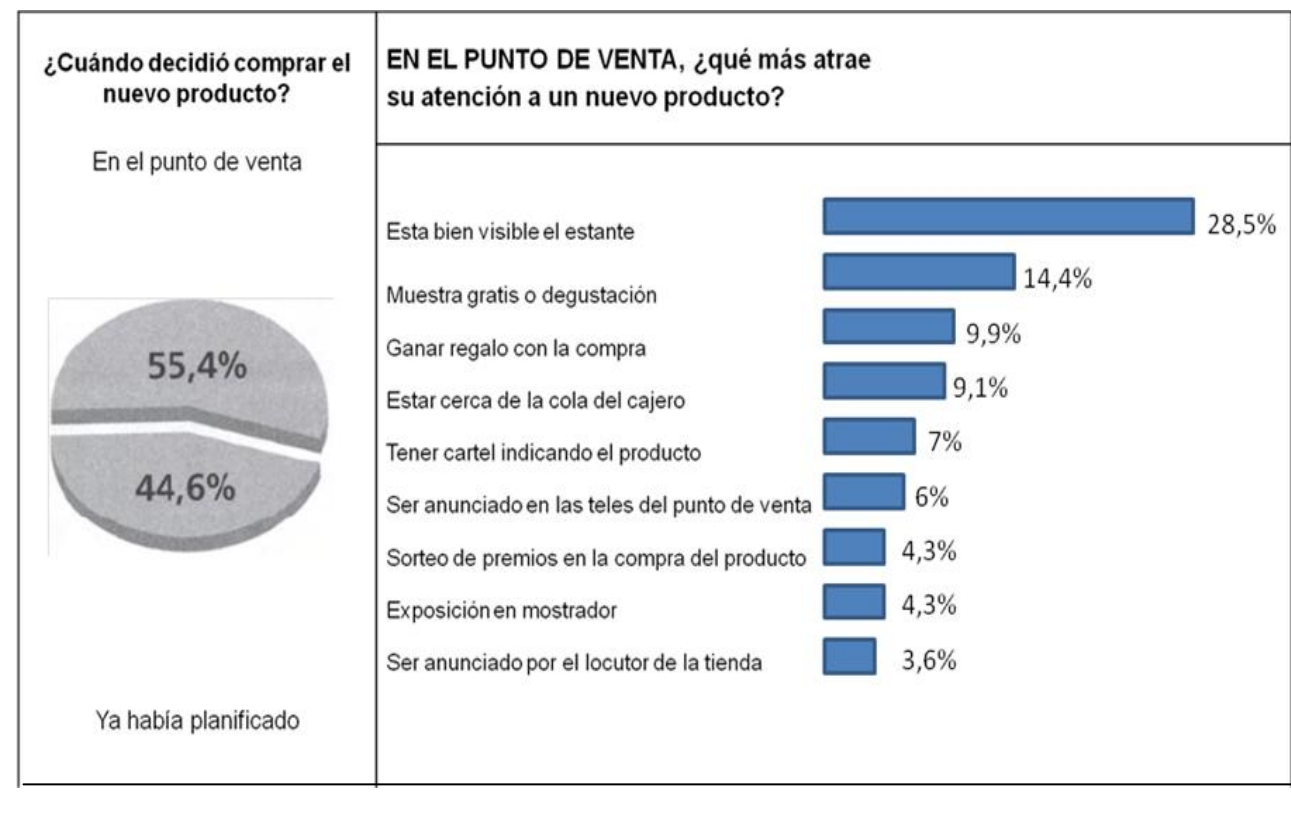
Frente a tantas novedades que surgen en el mercado cada día, ¿cómo el *Shopper* se relaciona con los lanzamientos? ¿Qué hace el *Shopper* adquirirlos? ToolBoxTM realizó el estudio "Razón para comprar nuevos productos" con 1.488 consumidores de todo Brasil que habían comprado un lanzamiento recientemente o tenían la intención de comprarlo.

Entre los respondientes, el 28,5% dijeron que perciben una novedad cuando está muy visible en los estantes. Más de la mitad dijo que la decisión de comprar la novedad fue tomada en el punto de venta, enfatizando la importancia de exhibición clara del producto en la góndola.

Esfuerzos en publicidad parecen tener efecto, pues el 66,3% ya habían escuchado acerca del nuevo producto y la mayor parte de ellos fueron por anuncios en la tele, seguido por internet y amigos o parientes (juntos apuntados por el 29,9%).

Degustación y distribución de muestras gratis fueron lo segundo factor más citado como lo que atrae más atención en el punto de venta. La investigación también reveló que, además de visibilidad, ejecuciones en el punto de venta son esenciales para atraer la atención del consumidor.

El porcentaje de respondientes que habían comprado lanzamientos recientemente o tenían la intención de comprar algún producto de las categorías presentadas fue superior a un 79% para todas categorías, revelando que el brasileño le gusta experimentar y comprar novedades. La buena noticia es que el brasileño le gusta experimentar y comprar lanzamientos. Cabe a las empresas trabajar visibilidad y ejecuciones en el punto de venta.





1.4 Expectativas de los *Shoppers* y valores con relación a la experiencia de compra

Como explicamos anteriormente, la satisfacción de los *Shoppers* con relación a la experiencia de compra está relacionada a la expectativa que él tiene acerca de lo que encontrará en la tienda. Si consideramos las principales expectativas de los *Shoppers* evaluadas por grandes minoristas,²² podemos mencionar aspectos relacionados a surtido y variedad de productos, precios, ubicación y facilidad de acceso de la tienda, disponibilidad de marcas, facilidad de navegación en la tienda, ambiente de tienda, cola y facilidad de pago y servicios de apoyo.

Estas expectativas se reflejan en los valores primarios y secundarios que los *Shoppers* mantienen con relación a las tiendas. Con relación a estos valores de consumidores de países emergentes, se puede citar:²³

- valores primarios: proximidad, precios y surtido;
- valores secundarios: promociones, servicios, entorno, crédito, entretenimiento.

BOX 4.5 Generación Y – Los jóvenes *Shoppers*.²⁴

Las personas de la generación Y nacieron entre 1980 y 2000, en un mundo ya globalizado y con internet. El hecho de estar constantemente ligados a la web, utilizando herramientas como redes sociales, es la característica que más marca esta generación.

Basados en investigaciones, Yarrow y O'Donnell abordan en el libro *Genbuy* cuatro características notorias de la generación Y que se pueden usar para crear una mejor experiencia de compras:

Confianza: las personas de esta generación son muy seguras, no en el sentido de ser “chulas”, arrogantes, sino que hay una verdadera confianza entre ellas.

Conexión: la generación Y sabe vivir en grupo; esta característica se lleva también a los estándares de compra. Las modas son rápidamente adoptadas y descartadas por los grupos de jóvenes Y.

Selección: ellos son parte de un mundo globalizado y tienen un vasto rango de selecciones a su disposición, con relación a compañeros, productos, carrera, viajes y otros. Frente a tantas posibilidades y amplia cantidad de alternativas, los jóvenes, muchas veces, se sienten confusos y tienen dificultad de escoger y decidir. Para tanto, cuentan con la opinión de compañeros.

Velocidad: es una generación de más velocidad en comparación con las anteriores. Personas de esta generación tienen fuerte relación con símbolos, y sus cerebros han sido entrenados con base en “más y más rápido”. En este proceso de repeticiones y en corto periodo de tiempo, la información visual es asimilada muy rápidamente, y estas personas son muy sujetas al tedio.

1.5 Características de comportamiento de hombres y mujeres

"el 70% de los *Shoppers* del mundo son mujeres y demandan comunicación y soluciones específicas."²⁵

Hombres y mujeres piensan de modo diferente, y eso también se refleja en el punto de venta. NeuroFocus Inc., empresa que realiza estudios acerca de neurociencia y sus aplicaciones en negocios, conduzo miles de pruebas acerca del funcionamiento del cerebro femenino y masculino. Ellos percibieron las diferencias de género en un 90% de los estudios, consolidando la premisa de que hombres y mujeres no son iguales.²⁶

En el punto de venta, estas diferencias impactan, principalmente, en la definición del mensaje de las campañas de propaganda en tienda. Mujeres son más atraídas por mensajes emocionales: les encantan elogios, evitan recordarse del trabajo doméstico y les gustan estar preparadas para recibir parientes y amigos. La Figura 4.6 ilustra, a partir de investigaciones,²⁷ un ejemplo de cómo la comunicación por tabloide puede impactar el público femenino.

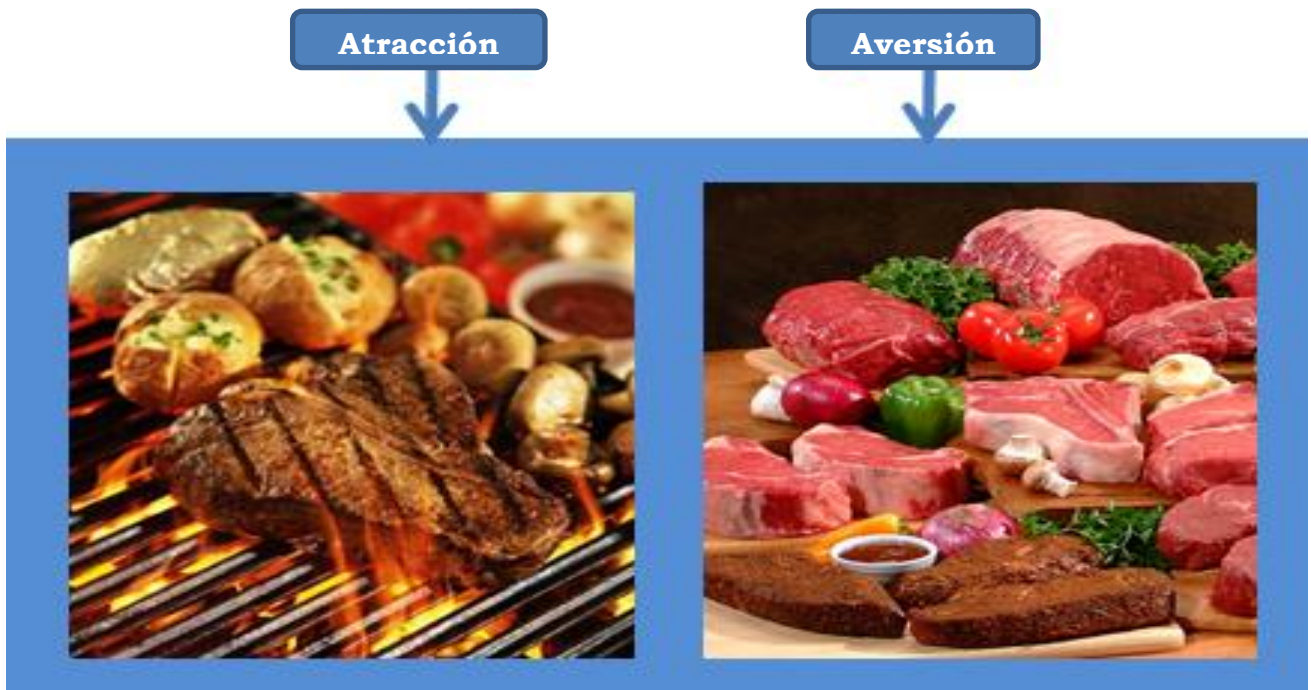


Figura 4.6 Ejemplo de respuestas a la imagen de tabloide - mujeres.²⁸

Investigaciones muestran que, sometidas al análisis de olas cerebrales, las mujeres demuestran aversión a la carne cruda en la foto de tabloide, alegando que eso les "recordaba el trabajo de cocinar". Por otro lado, la carne en la parrilla remeti6 a la reuni6n con familia y amigos, generando buena aceptaci6n.

Por su vez, los hombres, que necesitaron mejorar el enfoque en sus habilidades de mecanizaci6n y sistemas frente a la necesidad de manipular herramientas y armas, dan atenci6n a los detalles cuando se sienten amenazados. Las mujeres, por otro lado, dan m6s atenci6n al entorno y tienden a ampliar (positiva o negativamente) la importancia de detalles de la vida cotidiana, como irse de compras, por ejemplo.²⁹

1.6 Como los *Shoppers* se sienten en el proceso de compras

Las compras pueden ser vistas de forma diferente por los *Shoppers*. Por veces como algo doloroso, por veces como ocio.³⁰ El modelo del cron6metro revela las principales modalidades de compra de acuerdo con el riesgo que representan y, consecuentemente, el tiempo de interacci6n en la compra. La Figura 4.7 presenta un modelo con cuatro cuadrantes que considera las variables de tiempo de compra y valor a6naddido del producto. Enseguida, cada cuadrante es comentado con m6s detalles.

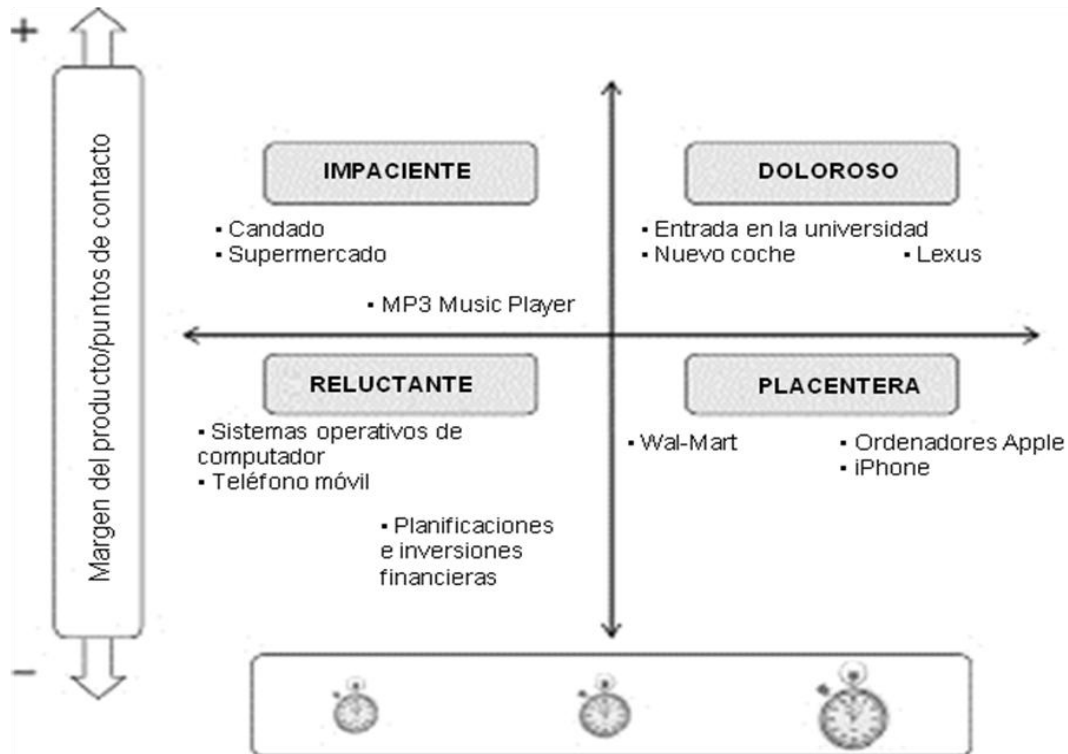


Figura 4.7 Matriz de compra e tiempo.³¹

Impaciente

En compras impacientes, se adquieren productos y servicios que son urgentemente necesarios, raramente se compran ítems extra. Investigadores del área han descubierto con sus clientes que la compra impaciente se caracteriza por dos dinámicas: emociones y velocidad.³² La compra es emocional porque la posibilidad de errar es grande, y también rápida porque seguramente el consumidor preferiría estar haciendo otra cosa.

Placentera

Es la compra como entretenimiento, recreación. Generalmente se adquieren productos de bajo valor añadido y que involucran bajo riesgo, error. Cuando los consumidores están involucrados en este tipo de compra, no hay prisa y la compra demanda bastante tiempo.

Reluctante

Los compradores reluctantes se comportan de manera similar a los impacientes. Lo que los distingue es el tiempo que separa el momento del reconocimiento de una necesidad particular de la acción para satisfacerlo.

Dolorosa o "incómoda"

En este tipo de compra, hay una incomodidad inherente. El consumidor adquiere productos de alto valor añadido y que involucran alto riesgo debido a su valor o importancia. El proceso de compra es lento y el período que se pasa después de la decisión de irse de compras hasta la compra real puede se extender por muchos días.

Desde el punto de vista de comportamiento de compra, también se puede evaluar este proceso considerando el tipo de decisión y el grado de planificación de la compra.³³ Así, las emociones o sentimientos del *Shopper* en el proceso de compra pueden ilustrarse conforme las Figuras 4.8 y 4.9.



Figura 4.8 Posibles emociones y sentimientos del *Shopper* en el proceso de compra.³⁴

De esta manera, es fundamental entender cómo un producto se encaja en estos modelos para adecuar la comunicación al *Shopper* a lo largo del proceso de compra. Idealmente, buscar aliviar la incertidumbre asociada a la decisión de compra, teniendo como base la dimensión tiempo y desembolso, es un decisivo para estimular la compra de uno u otro producto.

Se toma, por ejemplo, el caso de un electrodoméstico como una nevera. Un consumidor lleva de cinco a diez años para cambiar su nevera actualmente. Cuando se trata de una familia, el proceso de decisión de marca y modelo depende mucho de la aprobación del cónyuge, lo que puede extender la búsqueda por el modelo ideal por unas semanas, en las que la mayoría de los *Shoppers* pesquiza en internet y también visita tiendas. Una buena comunicación con este *Shopper* empieza en internet y acaba en el punto de venta físico (lugar donde la mayoría todavía firma el negocio).

En la tienda, es muy difícil que el *Shopper* cambie de idea si ya está decidido, pero unos van a comparar productos, pedir ayuda a los vendedores y también leer los materiales de comunicación de los fabricantes. En este momento, el uso de ambientaciones que simulan cocinas reales y materiales informativos que comparan los productos, como, por ejemplo, etiquetas electrónicas legibles por smartphones, pueden hacer la diferencia a favor de una u otra marca. O sea, algunos minutos de inversión en el punto de venta pueden cambiar una relación entre consumidor y la nevera/marca que va a perdurar por unos años, hasta el próximo cambio.

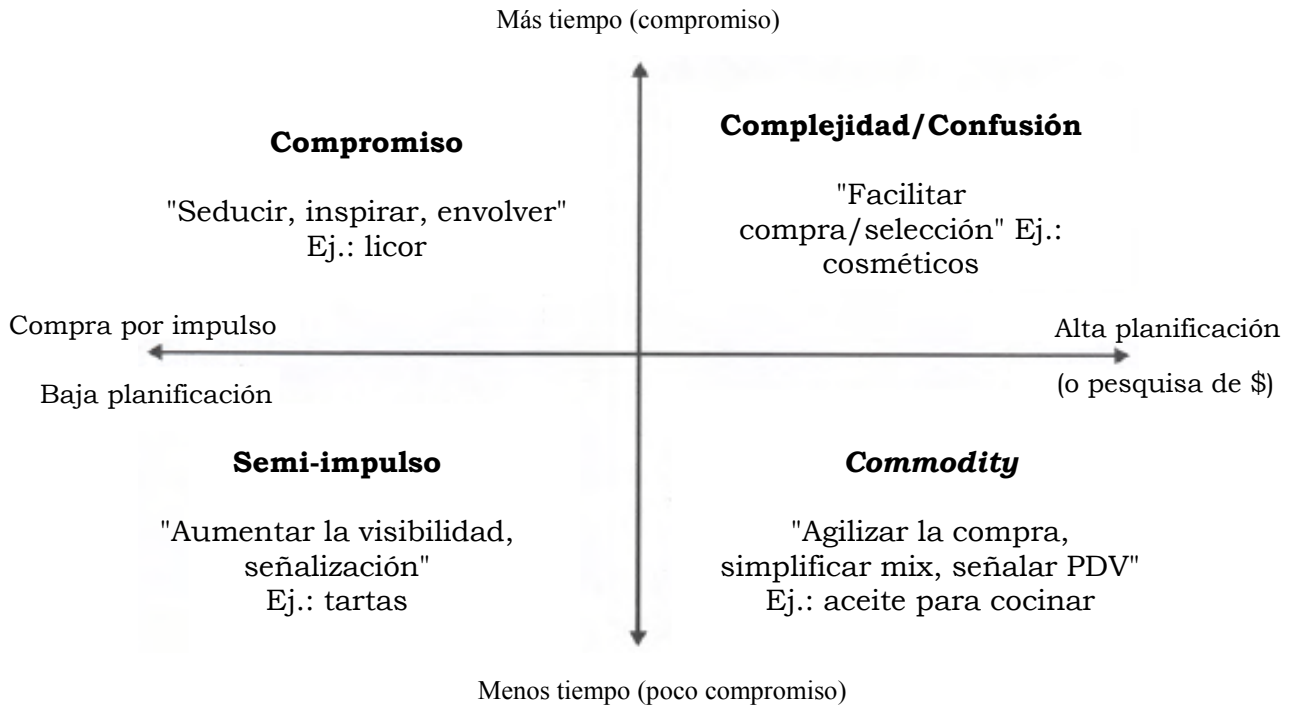


Figura 4.9 Señalización para el *Shopper* y planificación de tiendas de ventas al por menor.³⁵

BOX 4.6 Como mejorar la experiencia de compra en el punto de venta.³⁶

Muchos minoristas aplican estrategias específicas para atraer los *Shoppers* y las combinan para crear una experiencia de compra diferenciada y, consecuentemente, crear valor. Las acciones que más influyen positivamente la experiencia de compra del *Shopper*, de acuerdo con Pamela N. Danziger, autora de *Shopping, Why We Love It* son:

- incentivar altos niveles de compromiso e interacción - los *Shoppers* son más que observadores en el punto de venta y hacen más que recorrer los pasillos. Tiendas se destacarán por estimular al cliente a tocar, sentir, oler, experimentar y participar;
- instigar la curiosidad del *Shopper* (para explorar el interior de la tienda);

- mantener coherencia entre atmósfera, diseño de la tienda y *Merchandising* - elementos tangibles e intangibles de la tienda deben ser capturados por el *Shopper* de forma intuitiva, como escaparates, ambiente, trazado, etc.;
- establecer precio de acuerdo con la propuesta de valor – lo importante en la definición de precios no es establecer su valor mínimo, sino que se puede ofrecer al *Shopper* por el valor que está dispuesto a pagar;
- ofrecer entorno ampliamente accesible y libre de pretensiones – las tiendas que se destacan no tienen pretensiones de exclusividad o esnobismos, o sea, el entorno no selecciona quien se sentirá bien al entrar y quien no se sentirá cómodo. Por mejor y más exclusiva que sea la tienda, todos deben sentir bienestar al entrar, incluso cuando es "solo para mirar".

1.7 Como planificar promociones de ventas que afectan los *Shoppers*

Entre los 4 P de la composición de *marketing*, las promociones traen el más grande abanico de opciones a los profesionales del ramo. Propaganda, ventas personales, *marketing* directo, relaciones públicas y promociones de ventas componen el "P" de promoción. En lo que se refiere a *Shopper marketing*, nítidamente las promociones de ventas tienen atracción mayor que las otras categorías de la composición promocional. Por definición, promociones de ventas son una "inducción directa que ofrece valor extra o incentivo por un producto al equipo de ventas, a los distribuidores, minoristas o al *Shopper*/consumidor con el objetivo primario de apalancar ventas".³⁷ De esta forma, los tres objetivos básicos de las promociones de ventas son: obtener experimentación o recompra, aumentar el uso de una marca establecida y defender los clientes actuales.

De esta manera, la pregunta de cómo aumentar ventas usando promociones puede involucrar:

1. Más penetración:
 - a) obtener más gente para comprar el producto (nuevos mercados/ experimentación);
 - b) encorajar cambio de marca.
2. Aumentar la tasa de uso:
 - a) encorajar compras en mayor volumen;
 - b) aumentar la frecuencia de compra.
3. Aumentar precios promedios.

Así, las promociones de ventas se dividen entre "promociones al *trade* (canales)" y "promociones al consumidor" y presentan el "menú promocional" ejemplificado en la Figura 4.10.

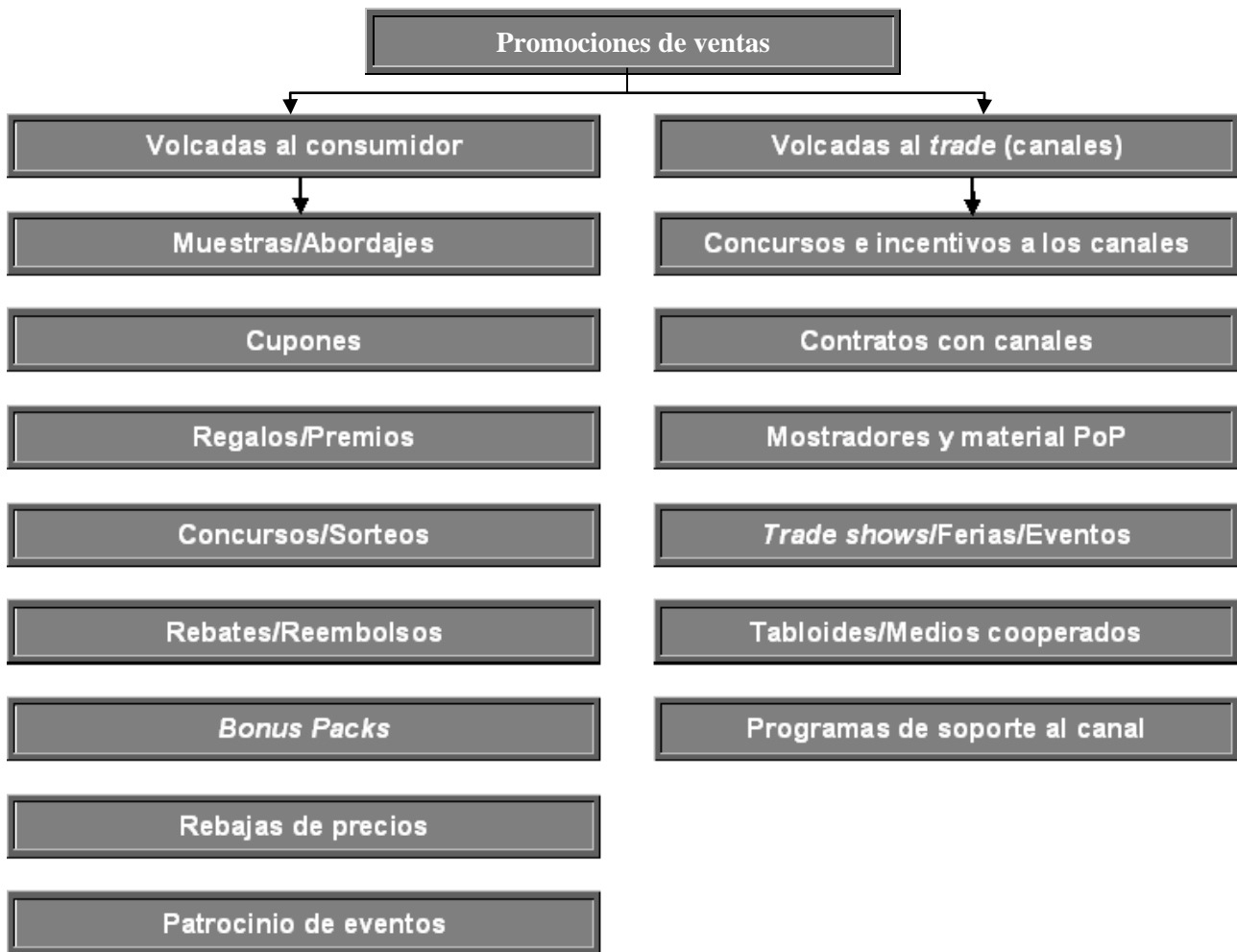


Figura 4.10 Diferencia entre promociones de ventas – volcadas al consumidor y al *trade* (canal).³⁸

Una gran discusión acerca de promociones es que ellas involucran riesgos. El principal riesgo de las promociones para minoristas y marcas es no saber cuando parar y acabar creando el efecto de la "trampa promocional", que ocurre cuando el nivel de inversión promocional es tan alto entre competidores que un corte de presupuesto afecta la participación de mercado de los productos inmediatamente, llevando las marcas a aumentar sistemáticamente las inversiones hasta que toda la margen de lucro se consuma en este esfuerzo. Pero, ¿cuáles son los riesgos de las promociones de ventas?

- crear una nueva orientación de precios al consumidor;
- anticipar ventas futuras, creando un hiato enseguida;

- perjudicar la imagen de la marca;
- abuso o dependencia;
- no crear valor de largo plazo para la marca.

Por otro lado, las promociones pueden ser muy eficaces en la disputa de mercado si son seleccionadas correctamente de acuerdo a su objetivo. Para eso, es necesario observar los siguientes aspectos antes de planificar un esfuerzo de promoción de ventas:³⁹

- crear campañas con indicadores mensurables;
- generar impacto inmediato (por lo menos);
- direccionar la promoción al público correcto;
- crear acciones en armonía con los valores de la marca;
- generar compromiso del *Shopper* a lo largo de la jornada de compras y antes de ir al PDV.

¿Cuándo no usar promociones de ventas?

- cuando la caída en ventas se debe al final del ciclo de vida de un producto;
- para hacer las personas aceptar un producto inferior;
- cuando haya posibilidad de frustrar las expectativas de sus clientes.

Así, los principios generales que guían la efectividad de las promociones que ocurren en el punto de venta se encajan en el contexto de la jornada de compras de los *Shoppers* principalmente como aspectos que facilitan la persuasión para una determinada selección orientada por la tienda o por el fabricante del producto. El problema es que, para persuadir el *Shopper*, es necesario primero conocerlo y, después, ofrecer a él algo "individualmente relevante", o sea, añadir valor.

De esta forma, la personalización a través de propuestas individualizadas de promociones, basadas en el perfil de compra de los *Shoppers*, es una alternativa ampliamente usada por minoristas que tienen datos de sus clientes. De acuerdo con Mindy Grossman (CEO de HSN), promociones relevantes individualmente con las acciones que buscan dar a los *Shoppers* "aquello que ellos todavía no saben que van a necesitar después".⁴⁰

La segmentación exhaustiva de los *Shoppers* parece ser el camino para este tipo de entrega. Ampliamente usada en el internet, como en el sitio web Amazon.com, por ejemplo, la comprensión del perfil hasta el nivel de preferencias individuales es fundamental para la creación de promociones relevantes al *Shopper*. La tienda norteamericana Macy's, por ejemplo, produjo en diciembre del 2010 30 mil versiones de su periódico de ofertas (marketing directo) para casi 4 millones de clientes.

Antes de eso, tenía solo 10 versiones de la lista de correos enviada a la base de clientes fidelizados.⁴¹

"Localmente relevante": además del *marketing* directo, los aplicativos móviles tienen enorme potencial para aumentar la eficacia de las promociones. Las principales funcionalidades de los aplicativos móviles de *Shopper marketing* se relacionan a la localización: de tiendas, productos, descuentos, promociones, complementos, asistencia, etc. Los *smartphones* con GPS tienen condiciones de brindar al *Shopper* informaciones del entorno con gran precisión. Aunque la privacidad sea una cuestión delicada en la creación de promociones usando este recurso, la tendencia es que el uso de la geo-localización sea cada vez más intenso incluso dentro de las tiendas.⁴²

Otro aspecto relevante a la eficacia de las promociones es mantener su simplicidad. *Shoppers* tienen muchas distracciones mientras compran y necesitan tomar varias decisiones en un corto periodo de tiempo durante su jornada de compra. Promociones que involucran mucha complejidad actualmente tienden a sufrir con el rechazo de los *Shoppers*. Por eso, es importante evitar: (a) muchas reglas y "contratos" en letras pequeñas; (b) colas para cambio o reembolso; (c) condiciones extra, como desembolso adicional o períodos curtos para envío de cupones, etc.

¿Cómo saber cuando una promoción va a funcionar o no? "Pruebe y aprenda".⁴³ Grandes empresas de ventas al por menor, como Sears, Kohl's, y algunos fabricantes, como Kraft Foods, ya tienen áreas dedicadas a probar conceptos promocionales en la práctica antes de extrapolar sus aprendizajes en un universo mayor de tiendas. Usando *software* que cruzan el nivel de éxito de las promociones con el perfil y características de la tienda, estas empresas han construido la habilidad de determinar en cuáles tiendas una determinada promoción tiene mejor efecto en incremento de ventas. Así, ellos pueden invertir solo en las tiendas con características más probables de éxito. Además de ahorrar recursos, este abordaje genera más satisfacción de los *Shoppers*, para quienes las promociones acaban siendo más relevantes.

Otro factor importante a considerarse es la consistencia promocional entre canales. La jornada de compra del *Shopper* incluye todos canales de marketing por los cuales puede haber acceso al producto. Es ingenuo por parte de las marcas de bienes de consumo y minoristas creer que hay una división clara entre canales, después que el proceso de decisión de compra se inició. El *Shopper* no hesitará en alternar entre uno y otro canal si hay beneficio en eso. En el caso de las promociones, un error frecuente es la creación de promociones volcadas a un canal, y no al otro. Por un tiempo, en Brasil, fabricantes de ordenadores, como Dell, ofrecían promociones distintas para el *Shopper* de cada canal, creando una complejidad extra en el proceso de compra ("si el contacto del *Shopper* se hacía por internet él era direccionado a una promoción, si llamase por el teléfono "1-800" (gratis), el *Shopper* recibía otra promoción, si fuera una entidad jurídica, recibiría otro paquete promocional diferente. Y si el cliente fuera a una tienda, ¡la oferta era otra!").⁴⁴

Se puede considerar que el poder de marketing de los medios sociales está en tres aspectos:⁴⁵

- a) en el hecho que ellas actúan en el llamado "círculo de confianza" de los *Shoppers*;
- b) en el tiempo que las personas dedican a ellos (Facebook ya es el sitio web más visitado del mundo y la gente gasta casi tres veces más tiempo en él que en e-mails);
- c) en el poder de criar compromiso con el *Shopper* antes, durante y después de la jornada de compra.

Como ejemplo, crear el compromiso del *Shopper* antes de ir al punto de venta y durante la jornada de compras es la propuesta de Shopkick (Figura 4.11), empresa que asocia los medios sociales con la localización por GPS y promociones patrocinadas, ofreciendo a los *Shoppers* la posibilidad de saber en qué establecimientos comerciales hay ofertas.

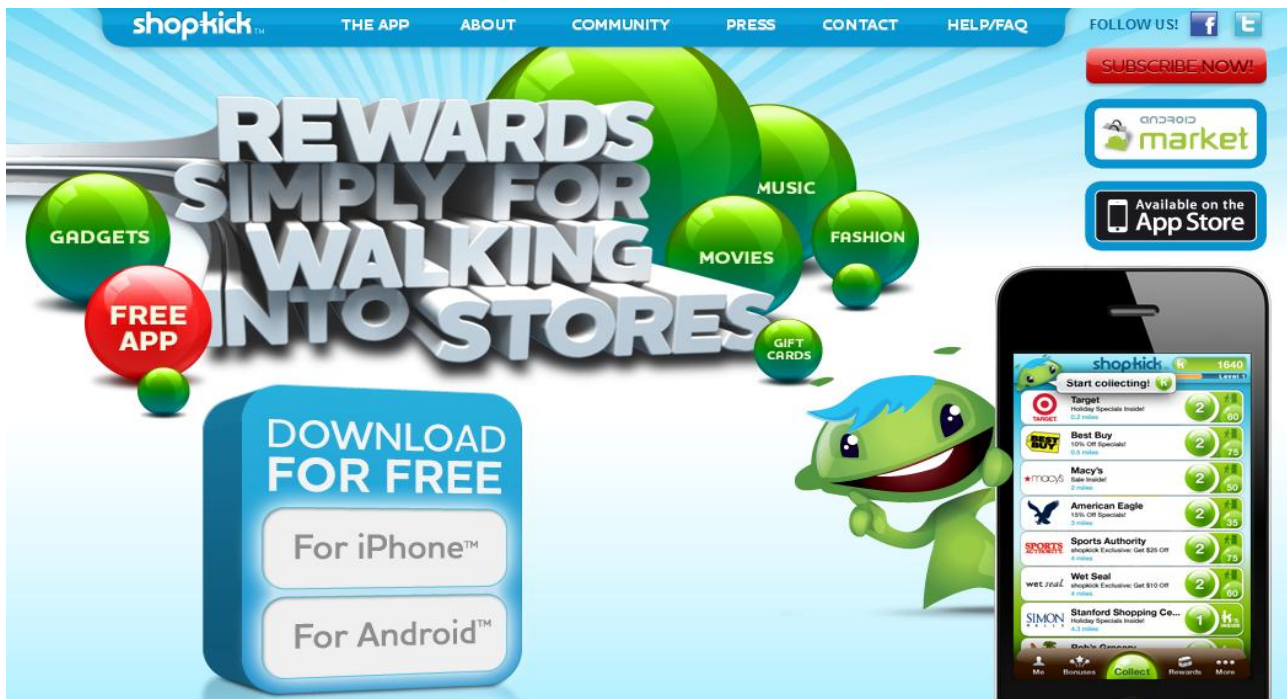


Figura 4.11 Visual del sitio web <www.shopkick.com>.⁴⁶

1.8 Impactos del *Shopper marketing* en la creación de envase para el punto de venta

“No se puede comprar lo que no se puede ver” (Autor desconocido).

Ninguna acción promocional o propaganda tiende a fijarse más en la mente del *Shopper* que los envases de los productos, pues estos comunican realmente qué se está vendiendo. Ellos involucran la marca en varios momentos, desde la góndola de los supermercados a la mesa de los consumidores. Eso es relevante, porque la decisión de surtido del punto de venta es una atribución estratégica para cualquier tienda de ventas al por menor. Sin embargo, cuando el *Shopper* no tiene visibilidad de los productos o no puede accederlos, es lo mismo que no tener el producto en el catastro de la tienda. Así, visibilidad en este caso es el factor-clave.

La importancia de los envases en los puntos de venta aumenta cada vez más, porque la mayoría de las decisiones de compra son tomadas delante de los estantes.⁴⁷ Hay tres niveles a analizarse cuanto a los envases y su rol: nivel cognitivo, físico y visual. Los tres tienen capacidad de influenciar en la jornada de compras.

Envases que influyen positivamente la decisión de compra de los *Shoppers* explotan el nivel cognitivo de acuerdo a las prioridades del *Shopper* en la selección de los productos que va a llevar.

Forma y color. Además de transmitir información inmediata acerca del producto, la forma y el color pueden mejorar la visibilidad en los estantes; por eso, las pruebas de envases nuevos son realizadas cada vez más en situaciones reales del punto de venta, investigando cómo el envase se comporta en el contexto de la góndola y su capacidad de actuar en la jornada de compras, influenciando la decisión del *Shopper*. No basta "atraer la atención" al producto. La creación de estándares perceptibles por los *Shoppers* es fundamental para que la categoría sea percibida como categoría. Por eso, además del envase, la integración con la señalización de la tienda y de la góndola tiene impacto muy importante, aumentando la posibilidad de el *Shopper* parar delante de la góndola antes de empezar el proceso de selección.

Diferenciando productos similares. El *marketing* de naturaleza social o ambiental ha llegado a los envases y es una herramienta fundamental actualmente para generar una atracción extra a favor de un producto cuando hay muchos similares. Sellos "verdes" o campañas sociales pueden ser comunicados en los envases y pesan en la decisión del *Shopper* a favor de la marca con abordaje más "comprometido socialmente" y ético.

Además, hay dos enfoques distintos en la elaboración de envases – el enfoque en el consumidor y el enfoque en el *Shopper*. Mientras el *marketing* tradicional tiende a generar ideas en el desarrollo de productos con enfoque en el consumidor final (pensando en la elaboración de los envases bajo la perspectiva de abertura, almacenaje, uso, etc.), el enfoque en los *Shoppers* tiende a relevar más el rol del canal/punto de venta y de los aspectos personales más relevantes en la hora de la verdad – la decisión de compra.

Un ejemplo de enfoque en el *Shopper* es la creación de envases de pañales para adultos contra incontinencia, creados por la Kimberly-Clark estadounidense. A partir de estudios con los *Shoppers* de la categoría, en su mayoría ancianos, se detectó que había aversión a la góndola de este producto porque el cliente sentía vergüenza de revelar el problema al poner los envases tradicionales (muy grandes) de pañales geriátricos en su carrito, lo que denotaría su condición. En 2010, Kimberly Clark creó una línea de envases similares a los usados para embalar calzoncillos, bragas y otras ropas íntimas. Con tamaño reducido y más discreción, la línea Depend de la empresa logró éxito inmediato con los *Shoppers* de la categoría.

2 Resumen e implicaciones de gestión

Abordamos en este capítulo un tema central, resultante del entendimiento de la mente del *Shopper*, que es la operacionalización de acciones de *marketing* resultantes de este entendimiento.

Así, para reducir los dilemas del *Shopper* relacionados a tiempo versus dinero o a la cuestión de la compra como "placer" o "dolor", es necesario que el conocimiento desarrollado a partir del análisis del comportamiento del *Shopper* sea "traducido" y operacionalizado en términos prácticos cuanto a promociones que sean capaces de llamar la atención y agradar los clientes para generar experiencias de compras placenteras, generando tanto compras no planificadas como fidelidad, una vez que el *Shopper* empieza a reconocer que "esta promoción ha sido hecha para mí". Esta es la mayor implicación y desafío para las empresas en lo que se refiere a desarrollar las acciones promocionales.

Sin embargo, eso sólo será posible con el desarrollo de conocimiento previo sobre el *Shopper*, a través de investigaciones, encuestas y análisis de datos, bien como generación de *insights* importantes para el desarrollo de estas promociones y acciones en el punto de venta, además de otros factores como envases, por ejemplo. Pero eso también demandará una orientación y una estructura centrada en el *Shopper*, que se discutirá en el próximo capítulo.

Notas

- ¹ ANTHONY, Evan. *VP Marketing*. En Kroger, Oct. 2010.
- ² PRADEEP, A. K. *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*. Nueva Jersey: Wiley, 2010. p. 3.
- ³ Adaptado de Young, S. *New Product Introductions: Increasing the Odds for Success*. Palestra en el In-Store Marketing Expo, Nov. 2008.
- ⁴ GMA/Delloite Consulting. *Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet*, 2007.
- ⁵ Revista *Consumidor Moderno*, año 2, nov./dic. 2010, p. 20.
- ⁶ SORENSEN, H. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- ⁷ Citado por CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Org.). *Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas*. Sao Paulo: Atlas, 2010, a partir de H. Sorensen. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- ⁸ SORENSEN, H. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- ⁹ Idem, p. 49.
- ¹⁰ Elaborado por los autores con base en SORENSEN, H. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009, e projetos empresariais.
- ¹¹ GMA/Delloite Consulting. *Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet*, 2007.
- ¹² Revista *Supermercado Moderno*, jul. 2009 y SORENSEN, H. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- ¹³ In-Store Marketing Institute, por Steve Smith, Smith Creative Published, Sept. 2006.
- ¹⁴ SORENSEN, H. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- ¹⁵ Archivo ToolBoxTM 2011.
- ¹⁶ POPAI BRASIL, Encuesta Super Hiper 2010. Revista *Consumidor Moderno no Varejo*, Sao Paulo, v. 14, n. 6, p. 50, 90, nov. 2010.
- ¹⁷ Idem.
- ¹⁸ Traducido y adaptado de PRADEEP, A. K. *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*. Nueva Jersey: Wiley, 2010. p. 70.
- ¹⁹ TOOLBOXTM. *Pesquisa de bens duráveis*. ToolBoxTM, Sao Paulo, nov. 2009. Disponible en: <<http://www.toolboxtm.com.br/blog/2010/01/pesquisa-toolboxtm-de-bens-duraveis>>. Acceso en: 6 ene. 2011.
- ²⁰ CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Org.). *Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas*. Sao Paulo: Atlas, 2010. p. 266.
- ²¹ Elaborado por Bruna Konomi, ToolBoxTM, a partir de la Revista *Supermercado Moderno*, ago. 2010. Disponible en: <www.sm.com.br>.
- ²² CANDACE, Adams. Palestra en el In-store Marketing Expo, oct. 2008, Las Vegas.
- ²³ D'ANDREA, G.; RING, L. L.; TIGERT, D. J. *Retail Management*. Buenos Aires: Temas, 2005.
- ²⁴ Y ARROW, K.; O'DONNELL, J. *GenBuy: How Tweens, Teens, and Twenty-Somethings Are*. San Francisco: Wiley, 2009.
- ²⁵ Revista *Consumidor Moderno*, nov. 2010, p. 58.
- ²⁶ PRADEEP, A. K. *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*. Nueva Jersey: Wiley, 2010.
- ²⁷ Datos presentados por PRADEEP, A. K. *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*. Nueva Jersey: Wiley, 2010. También abordado por ADAMS, M.; WINNETT, C. *Neuromarketing for Women*. Palestra In-Store Marketing Institute Expo, oct. 2010.

- ²⁸ Elaborado por los autores basado en palestra del In-store Marketing Institute Expo, 2010, NeuroFocus Inc. y FritoLay, EE.UU. Michelle Adams y Caroline Winnett.
- ²⁹ PRADEEP, A. K. *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*. Nueva Jersey: Wiley, 2010, p. 70.
- ³⁰ ROSEN, John; TURANO, Anna Maria. *Stopwatch Marketing: Take Charge of the Time When Your Customer Decides to Buy*. Nueva York: Portfolio, 2008.
- ³¹ Adaptado por los autores desde ROSEN, John; TURANO, Anna Maria. *Stopwatch Marketing: Take Charge of the Time When Your Customer Decides to Buy*. New York: Portfolio, 2008.
- ³² ROSEN, John; TURANO, Anna Maria. *Stopwatch Marketing: Take Charge of the Time When Your Customer Decides to Buy*. Nueva York: Portfolio, 2008.
- ³³ SORENSEN, Herb. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- ³⁴ Idem.
- ³⁵ Adaptado de SORENSEN, H. *Inside the Mind of the Shopper: the Science of Retailing*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing, 2009.
- ³⁶ Traducido y adaptado de DANZIGER, P. N. *Shopping, Why We Love It*. Chicago: Kaplan, 2006.
- ³⁷ BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Advertising and Promotion*. 4. ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- ³⁸ Idem.
- ³⁹ Palestra de Rafael D'Andréa, ToolBox, para University Latam Reckitt Benckiser, nov. 2010; Artículos de la Prensa y Proyectos Empresariales.
- ⁴⁰ NRF - National Retail Federation, a partir de consenso en debate moderado por el presidente y CEO de Macy's, Terry J. Lundgren (ene. 2011).
- ⁴¹ NRF - National Retail Federation, por Peter Sachse, Terry J. Lundgren e IRA Kallish, Delloite - Palestra, 10 ene. 2011.
- ⁴² NRF - National Retail Federation, por Peter Sachse, Terry J. Lundgren e IRA Kallish, Delloite - Palestra, 10 ene. 2011.
- ⁴³ NRF - National Retail Federation, por Peter McNamara, Sears Holding - Palestra, 10 ene. 2011.
- ⁴⁴ Palestra en Insuper. "Gestión de canales, caso de introducción de un fabricante internacional en Brasil", por Rogério Machado, Socio de Applause Mobile, 12 nov. 2010.
- ⁴⁵ NRF - National Retail Federation, Tom Fadyen, Palestra NRF - Social Economies, 11 ene. 2010.
- ⁴⁶ Disponible en: <www.shopklck.com>. Acceso en: 10 ene. 2011.
- ⁴⁷ Abordamos la cuestión de envases y *Shopper marketing* más superficialmente por no ser el enfoque del libro. Para más detalles acerca de este asunto, consultar: GUSS, L. M. *Packaging is Marketing*. Nueva York: American Management Association Inc., 1967. p. 32-47; MESTRINER, Fabio. *Diseño de Envases - Curso Avanzado*. Sao Paulo: Prentice Hall, 2005; SHIMP, Terence A. *Propaganda e Promoção: Aspectos Complementares da Comunicação Integrada de Marketing*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

5

Crear la Organización Centrada en el *Shopper*

"No importa si está en marketing o ventas, el principio es siempre el mismo - la estructura debe seguir la estrategia."¹

"Shoppers don't care about organizational structure or supply chain platforms. They just want solutions"²

Siempre ha habido mucho encanto en el *marketing* tradicional. En Brasil, en especial, la transmisión de anuncios en la TV y medios impresos siempre ha rendido mucho dinero a las agencias de propaganda – y todavía lo rende. Sin embargo, todos los días escuchamos de compañeros de la industria que están empezando a reforzar las inversiones en acciones direccionadas a los puntos de ventas y en acciones volcadas al *Shopper*.

¡Por fin la hora correcta ha llegado!³ Aún así, la estructuración de un área o la organización de las funciones y actividades de *Shopper marketing* todavía representan un desafío para las empresas. Las organizaciones necesitan rápidamente crear más eficacia en el desarrollo de las acciones de *marketing* volcadas al *Shopper* y mejorar la alineación con las otras áreas dentro de la empresa, como *marketing*, ventas, logística y servicios al cliente. Fuera de ella, es fundamental establecer una relación gana-gana con agencias, asociados, distribuidores y, principalmente, minoristas.

1 Como la estructura organizacional soporta estrategias volcadas al *Shopper*

Como abordado en el inicio del libro, los conceptos de *trade marketing*, de *Shopper marketing* y de *retail marketing* muchas veces se mezclan. La separación entre *trade marketing*, *marketing* y ventas ya está clara para las empresas, que distinguen los roles y atribuciones de cada área. Sin embargo, el área de *Shopper marketing* – recién creada en grandes empresas en los EE.UU. y en Europa – tiene el objetivo de trabajar el proceso de decisión de los *Shoppers* en las tiendas y su comportamiento, añadiendo valor a las marcas y a los propios minoristas.

Esta es un área que todavía está siendo formateada por las empresas en América Latina como estructura independiente de marketing y de ventas o dentro del área de *trade marketing*. En los EE.UU., en junio de 2009 menos de un 10% de las empresas de bienes de consumo tenían un área de *Shopper marketing*, de acuerdo a la investigación de Deloitte Consulting para la "Grocery Manufacturer Association". Sin embargo, el crecimiento es rápido, y la misma investigación demostró que del 60% al 70% de las empresas ya estaban por lo menos "incubando" la idea. De hecho, hay consenso de que el punto de venta es el lugar correcto para hacer e implementar varias acciones de marketing, al final, 138 millones de personas pasan por los pasillos de Wal-Mart todas semanas sólo en los EE.UU., a pesar de esta no ser un visión consensual hace pocos años.

Así, consideramos que, en los esfuerzos centrales en la creación y desarrollo de una organización centrada en *Shopper*, se debe priorizar la integración de áreas, departamentos o funciones que se relacionan a investigación, gestión de categorías, *trade marketing* y *key account* y marketing y ventas, como ejemplificado en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Principales integraciones para pensar en la estructura de *Shopper marketing*

Área	Rol
Investigación de marketing/ inteligencia competitiva	Creación de <i>insights</i> y divulgación interna
Gestión por categorías	Activación a través de surtido, planograma, promoción, trazado
<i>Trade marketing/ ventas/ key account management</i>	Liderar los <i>insights</i> acerca de los <i>Shoppers</i> de la categoría insertados en la agenda de los canales y de las cuentas clave
<i>Consumer marketing</i>	Planificación de la estrategia de las marcas; comunicaciones, envases e innovaciones

La creación del área de *Shopper marketing* en las empresas involucra un nivel de superposición con las áreas citadas anteriormente. Naturalmente, esta superposición genera tensiones, especialmente en la disputa por recursos escasos y buenos colaboradores. El primer paso, sin embargo, para implementar el área es romper las barreras que impiden su desarrollo. Para algunos expertos, hay siete barreras al desarrollo del *Shopper marketing* en las empresas:⁵

- estructura organizacional y destinación de presupuestos basadas en las prioridades antiguas (*marketing*, ventas, gestión por categorías, etc.);
- pocos ejecutivos de *marketing* cualificados para actuar como *Shopper marketers*;
- faltan investigaciones de comprensión de los *Shoppers* y generación de *insights* acerca de ellos;
- falta de procesos para funcionamiento del área;
- falta de métricas para ROI de las acciones que ocurren dentro de las tiendas;
- dificultad en usar el punto de venta como punto de contacto con el *Shopper* cuando la cultura de "comprar espacios publicitarios" prevalece (en vez de la cultura gana-gana en la relación con ventas al por menor);
- prioridades de los minoristas son diferentes de las prioridades de la industria en el abordaje para el *Shopper*. Los minoristas tienen el objetivo de vender más para más gente, con más frecuencia (abordaje gana-gana de la industria con ventas al por menor), no transformar sus tiendas en canales de comunicación de las marcas con el *Shopper* (abordaje del PDV como medio).

Desde hace años, muchas empresas realizan actividades de *Shopper marketing* dentro de otras áreas o departamentos. Esas organizaciones ya han superado las primeras barreras a la creación del departamento; sin embargo, pocas han implementado el área de *Shopper marketing* con esta denominación. Así, verificamos algunas empresas que incluyeron el "Shopper marketing" en sus organogramas en los EE.UU. Entre ellas, podemos citar Sara-Lee, Coca-Cola, HP, Kimberly-Clark, J&J, Kraft Foods, Pepsico, Glaxo, Kellogg's, Mars, Clorox, SC Johnson, Pfizer, Heinz, P&G, Unilever, Nestlé y Whirlpool (Brasil).

De esta manera, una vez decidido que habrá un área de *Shopper marketing*, se deben definir los responsables, comunicar el plan de *Shopper marketing* internamente, integrar los procesos, indicadores, objetivos y presupuestos entre los departamentos, y poner en práctica la gestión de verbas o zonas de responsabilidad entre *marketing*, investigación, *trade marketing* y ventas. La aplicación de estas acciones es un factor clave de éxito para la implementación del área.

1.1 Cambio del centro de las decisiones en el ambiente corporativo (*Shopper-centricity*)

Poner el área de *Shopper marketing* para funcionar depende del cambio del centro de las decisiones, insertando el *Shopper* en el rol central de la estrategia de marketing. Sin embargo, todavía se hace mucho esfuerzo para intentar cambiar el comportamiento de los *Shoppers* y ni tanto para entenderlos. En una investigación con *Shoppers* realizada por ToolBoxTM en Brasil, se verificó que los productos que determinado fabricante destinaba al público infantil eran percibidos por los *Shoppers* como un producto para toda la familia. Una constatación como esta implica, en *Shopper marketing*, la posibilidad de generar cambios en toda la estrategia de comunicación integrada y de ejecución de PDV

Los programas de *Shopper marketing* deben, por lo tanto, ser formateados para aumentar la fidelidad y el valor del *Shopper* para la empresa a lo largo de su vida. Como explicado en el capítulo anterior, la colaboración entre minoristas y fabricantes trae más recursos para aplicarse en esta nueva tarea. Cuando hay la posibilidad de una marca responder a una necesidad del *Shopper* de forma a mejorar su experiencia de compra, aumentando los resultados de la categoría para los minoristas, la colaboración debe ser usada en la relación de ganancia mutua entre suministradores y minoristas.

Los minoristas, en general, ansían por suministradores que les traigan innovaciones para soportar los crecimientos de las categorías y el desarrollo de la marca de los propios minoristas con el público-objeto. Así, el *Shopper marketing* y los *insights* acerca del *Shopper* deben incorporarse a las estrategias de lanzamiento de productos, campañas promocionales, envases y a los calendarios de actividades de los minoristas, incluyendo diseño de tiendas, trazados de secciones, *marketing* directo, entre otras actividades.

En este contexto, la comunicación integrada con el *Shopper* presupone la colaboración de los fabricantes con las ventas al por menor. Esta empieza en la casa del *Shopper*, con publicidad, propaganda y *marketing* directo; sigue para otros puntos de su vida, con internet, promociones, eventos, entre otros; y acaba en el punto de venta, con degustaciones, mostradores, planogramas, material POP y así va. Las ventas al por menor tienen una parte importante de este proceso: las tiendas y las informaciones acerca del comportamiento de los *Shoppers* en ellas. Por otro lado, los fabricantes dominan las informaciones acerca del comportamiento de consumo y de compra entre los diversos canales de *marketing* de las categorías en que actúan.

En general, las principales informaciones que se necesitan compartir entre minoristas y fabricantes para poner en práctica el *Shopper marketing* son:⁶

- cuáles son los perfiles de *Shoppers* más interesantes/relevantes;

- qué compran;
- dónde compran (canales y formatos de ventas al por menor o *e-commerce*);
- cómo compran;
- por qué compran;
- qué variables o estímulos pueden influenciar el *Shopper* para criar lealtad, ventas y lucros.

Así, es fundamental empezar colectando las informaciones correctas para implementar un programa de *Shopper marketing* que realmente funcione. Las informaciones son usadas para criar el *targeting*, o sea, delimitar el público-objeto de las acciones de forma precisa, maximizando el resultado de las inversiones. Se dice que los datos derivados del escáner de las tiendas producen los mejores *insights* sobre los *Shoppers*, permitiendo la creación de campañas direccionadas, como en el ejemplo de la Tabla 5.2.

Tabla 5.2 Principales integraciones para pensar en la estructura de *Shopper marketing*²:

	<i>Marketing Tradicional de Ventas al por Menor</i>	<i>Shopper Marketing</i>	Exigencias para Depto. de <i>Shopper Marketing</i>
Marketing Directo	¿Debo enviar lista de correos para clientes de tiendas VIP?	¿Debo enviar lista de correos para mis mejores clientes?	Habilidad para analizar cesta de compra por cliente (individuo)
Fidelidad	¿Cómo hacer que los clientes sean leales a mi tienda?	¿Estoy enfocando mis esfuerzos en los clientes que MÁS interesan?	Segmentación de clientes y comprensión de la contribución de cada <i>cluster</i> en los KPIs del negocio
Crecimiento	¿Cuánto mi mercado está creciendo?	¿Cuánto está creciendo el <i>share-of-wallet</i> de mi tienda en el mercado donde actúo?	Capacidad para seguir movimientos de mercado
Eficiencia	¿Cómo puedo simplificar y estandarizar para obtener más ahorro?	¿Cómo lograré entender qué mis clientes desean y les dar eso?	Inversión en investigación y observación del <i>Shopper</i>
Precio	¿Cuánto me va a costar para derrotar los precios de la competencia en los 300 ítems más comprados?	¿Cómo podemos entender cuáles son los ítems para los cuales mis clientes son sensibles a precios y cuánto el volumen puede crecer si damos el mejor precio?	Capacidad de investigación y análisis multivariada para entender la elasticidad de precio y tasa de sustitución de productos

	<i>Marketing Tradicional de Ventas al por Menor</i>	<i>Shopper Marketing</i>	Exigencias para Depto. de <i>Shopper Marketing</i>
Presupuesto	Necesitamos 10% más inversión de los proveedores este año	Necesitamos saber cuáles promociones funcionaron para poder planificar con más eficiencia	Indicadores de ROI y modelo de relacionamiento gana-gana con proveedores
Surtido	¿Qué producto debo sacar de la línea, entre las tres marcas que ofrezco y nuestra marca propia?	¿Cuáles son los productos que nuestros mejores clientes desean y necesitan?	Capacidad de análisis de ventas (<i>sell-out</i>) incrementales por SKU y su contribución individual para el resultado de la empresa
Experiencia de Compra	¿Cómo podemos revolucionar la categoría y cambiar la forma como el cliente compra?	¿Cómo podemos reflejar el comportamiento de compra de los <i>Shoppers</i> , poniendo las marcas que desean donde esperan encontrarlas?	Canales formales de comunicación e investigación con <i>Shoppers</i> aplicada a gestión por categorías

Si consideramos la cuestión fundamental de estructura organizacional, con aspectos de línea de autoridad y unidad de comando, ¿a quién le debe contestar el área de *Shopper marketing*?

Si por un lado *Shopper marketing* es algo promisor porque se basa en el concepto de entregar al cliente estímulos relevantes que pueden convertirse en ventas en el PDV, por otro lado la complejidad del enmarañado de actividades y la necesidad de repetidas revisiones de procesos internos representa una barrera fundamental a su aplicación efectiva en las organizaciones.⁸ Así, una exigencia para que la nueva área de *Shopper marketing* funcione bien es tener un grupo de expertos en disciplinas variadas, como análisis estadístico, el arte de relacionamiento comercial, encuesta de *marketing*, comunicación, tecnología y gestión de proyectos. La cuestión fundamental es donde buscar profesionales con estas habilidades o con el potencial de desarrollarlas desde la organización actual.

Como es improbable que los profesionales estén listos, las empresas más avanzadas en el área están creando departamentos de *Shopper marketing* aislados con ejecutivos de sectores y áreas diferentes. Como discutimos anteriormente, en este proceso las superposiciones de esos expertos son inevitables. Sin embargo, el enfoque en el *Shopper* los hace producir resultados diferentes de los producidos en sus áreas originales. Para no perder enfoque ni tener de gastar tiempo en disputas internas por recursos, la independencia del departamento de *Shopper marketing* ha sido defendida principalmente en las fases iniciales de su implementación.

La realidad es que este conjunto de actividades, estudios, *insights* y, en última instancia, proyectos debería agruparse bajo un solo paraguas para ganar relevancia en el negocio, beneficiarse de sinergias con otras áreas y extraer lo máximo de su potencial de movilización interna para el tema. Desde el punto de vista de mercado, las empresas que adoptan el *Shopper marketing* necesitan ser escuchadas por clientes y proveedores de forma homogénea. La propuesta de *Shopper marketing* es, por lo tanto, la creación de un discurso y una práctica que pone el *Shopper* en el centro de las decisiones - algo que les interesa a todos *stakeholders*, especialmente a los usuarios finales de los productos.

De la misma manera como, en 1931, Neil McElroy, de Procter & Gamble, cambió para siempre la forma de hacer marketing al prácticamente crear la gestión de productos (*Brand Marketing Management*), actualmente el mercado clama por una visión cohesiva, con liderazgo estratégico y alineación en lo que se refiere a *Shopper marketing*.⁹ Con eso, la estabilidad de esta estructura puede llevar años hasta lograrse. Hay casos de implementación de *Shopper marketing* en el área de ventas, marketing, *trade marketing* e encuestas. No hay consenso en este punto, pero seguramente se sabe que la creación del área de *Shopper marketing* va a presentar una superposición con las áreas que la originaron (principalmente *marketing*, ventas y *trade marketing*), lo que exigirá una futura revisión organizacional, de funciones y responsabilidades en estas áreas.

1.2 Perfil de los gestores del área de *Shopper marketing*

Así como en los conceptos, todavía es muy común encontrar confusiones en las definiciones de responsabilidades en el área de *Shopper marketing*. En los EE.UU., donde las actividades y áreas de esta naturaleza ya están más avanzadas, estos problemas son menos frecuentes. Tomemos como ejemplo un vacante en Coca-Cola Refreshments, para director de Shopper Insights para trabajar con Wal-Mart. Se definen las siguientes responsabilidades:¹⁰

“Responsable por proveer recomendaciones de encuestas visando resultados e *insights* de *Shopper* para ayudar a los equipos de *marketing* y comercial en el desarrollo de estrategias, tácticas y de planes. Identificar proactivamente problemas y cuestiones de negocio para los cuales las encuestas pueden proveer direcciones ejecutables y determinar, gestionar y/o adquirir las metodologías de investigación adecuadas, técnicas o informes que sirvan a estas cuestiones. Eso incluye trabajo de campo, análisis de datos y la creación del conjunto de informes/presentaciones finales.

Proveer liderazgo en el conocimiento actualizado con el equipo de negocio de ventas al por menor y de *marketing* enfocados en la comprensión de los *insights* del *Shopper* de tiendas de conveniencia. Interactuar con los clientes internos y externos, incluyendo gerentes de *marketing*, unidades de negocio de marca, estrategia y planificación, directores de canal y gestores de *customer marketing*, los equipos de gestión por categoría, así como liderar el mercado de tiendas de conveniencia. ”

En otro ejemplo en una empresa líder en el sector de alimentos en los EE.UU., las principales competencias del gestor de *Shopper marketing* involucraban el co-desarrollo y la gestión del plan de encuestas en *Shopper marketing*, con horizonte mínimo de tres años. Su enfoque involucraba la identificación y la calificación de las soluciones con clientes clave, con montaje e implementación de planes de acción en colaboración con minoristas. El cargo también exigía la cooperación con otros gerentes de *Shopper marketing*, de canales y de categorías, para desarrollar sus planes de investigación. Este gerente debería también asumir responsabilidades diarias de gestión de proveedores de investigación. En resumen, sus responsabilidades involucraban, pero no se limitaban a, las siguientes actividades:

1. liderar o desarrollo do plan de pesquisas *Shopper marketing* multianual;
2. identificar y gestionar las necesidades requeridas de los proveedores de investigación para implementar el plan;
3. colaborar en el desarrollo y la presentación de iniciativas de *insights*;
4. gestionar la adquisición de investigaciones;
5. contactar el *staff* de investigación y *marketing* del cliente minorista para desarrollar cooperación mutua;
6. monitorear y proveer informes de actualizaciones de adquisición y desarrollo de investigaciones;
7. desarrollar el conocimiento y las capacidades del *staff* de *Shopper marketing*;
8. entrenar y desarrollar miembros del equipo involucrado en la colaboración.

Sin embargo, en muchos países todavía se percibe una confusión involucrando vacantes disponibles en empresas de consumo para actuar con *Shopper marketing*. Por ejemplo, la Figura 5.1 ilustra el reclutamiento de un profesional para actuar en el área de *trade marketing*. Sin embargo, se ve en la descripción del vacante que hay funciones que se atribuirían a un área de *Shopper marketing* que, por su vez, actuaría de manera integrada a las áreas de *consumer marketing* y de *trade marketing*.

<p>Suscriptor: <u>Enviar su currículum ahora</u></p>	<p>Ex-suscriptor: <u>Activar su suscripción</u></p>
<p>Datos del vacante:</p>	
<p>Descripción del vacante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineación de la estrategia de todas categorías de producto/marcas y canales para desarrollo del punto de venta; identificar oportunidades en los principales clientes y diseñar acciones para apalancar el volumen de productos; elaboración e implementación de calendario promocional por producto y acciones temporales en el cliente; planificación de <i>trade marketing</i> por producto y por canal. Elaboración, implementación y mensuración de resultados de las acciones de <i>sell out</i> y activación; análisis de compra de espacio en tienda desde la destinación de presupuesto a la aprobación en el PDV; plan de exposición, creación y desarrollo de MPV y concepción de <i>Visual Merchandising</i>; desarrollar e implementar acciones de relación e incentivo a equipos, clientes y televentas, creación e implementación de promociones al consumidor; desarrollo de kit promocional y seguimiento de la venta del kit con el área comercial; coordinación de comunicación con equipo de ventas y <i>Merchandising</i>; control de presupuesto, análisis mercadológica, seguimiento de investigación de precio y <i>Shopper</i>; definición e implementación del surtido correcto por producto y segmentación de canal. 	

Figura 5.1 Ejemplo de vacante de *trade marketing/Shopper marketing* (Catho, 2011).¹¹

1.3 Integración de la estructura de *Shopper marketing* y actividades con agencias

*"We are not interested in any idea that does not get measurable results for our brands, retailers and Shoppers. What this means for our agencies is that they have to get focused on what works - both in general and for our key retailers. We expect them to know this."*¹²

Las agencias de publicidad/creación y promoción están teniendo mucho trabajo para adaptarse a nuevos conceptos de *Shopper marketing*. El cambio debe ser significativo para que la cultura de las agencias se adapte al tiempo presente. De hecho, muchas agencias promocionales están usando la expresión *Shopper marketing* sin haber desarrollado las capacidades necesarias para su aplicación práctica.

Pensando en eso, el primer paso es evitar los errores más comunes, responsables por el fracaso de las acciones de *Shopper marketing*, como descrito abajo:¹³

- decisiones creativas y de medios reflejan un abordaje del tipo "tamaño único";
- conceptos de *marketing* al consumidor son replicados sin adaptación para las oportunidades y estructura conceptual de *Shopper*;
- métricas tradicionales de *marketing* son aplicadas a actividades inéditas;
- *marketing* y el departamento de ventas discuten sobre presupuestos (ATL - *above the line* y BTL - *below the line**) y no aplican el concepto de "pruebe y aprenda" en la evaluación de las acciones;
- minoristas y fabricantes tienen prioridades estratégicas y ejecución antagónicas;
- prioridad casi exclusiva para resultados de corto plazo;
- enfoque mayor en "superar la competencia" y no en conquistar el *Shopper*;
- métodos de *targeting* ignoran el comportamiento de compra del *Shopper*;
- oportunidades de obtener participación en los gastos del *Shopper* (*share of wallet*) no son cuantificadas;
- ofertas no tienen relevancia para el *Shopper* que las recibe.

De esta manera, la organización centrada en el *Shopper*, junto con las agencias, deben desarrollar competencias de investigación que las capaciten a entender el comportamiento del *Shopper* y, después, crear soluciones y estrategias de comunicación y contacto. Eso, sin embargo, no se logrará si el fabricante o minorista no sabe lo que quiere y falla en la interacción con la agencia. Así, la "capacidad de entendimiento del *Shopper* e investigación aparece como la deficiencia de las agencias y de la estructura volcada al *Shopper*".¹⁴

La organización de *Shopper marketing* debe ser capaz de reconocer que el *Shopper marketing* es más que una forma de propaganda que ocurre dentro de las tiendas, o un nuevo nombre para promoción al *trade* y reducción temporal de precios diseñada para mover productos a costa de la imagen de la marca. Así, en el desarrollo de sus acciones y relación con las agencias, es necesario tener clara la importancia del proceso y de la jornada de compra del *Shopper*, evitando que el buen relacionamiento entre los líderes de esas agencias y la alta cúpula de las empresas de bienes de consumo resulte en el riesgo de interpretación incorrecta hasta que haya claridad acerca de esta disciplina.¹⁵

* *Above the line* – forma de referirse a la composición promocional de comunicación en medios tradicionales. *Below the line* – manera de referirse a la composición promocional de ventas y Merchandising.

Así, considerando que las agencias de promoción ven la disciplina de forma más estratégica y ya entienden que no es más suficiente para las acciones involucrando *Shoppers* despertar el "uau" de forma aislada; ahora, necesitan despertar la reacción positiva de *Shoppers*, minoristas y fabricantes y también tener sentido en un contexto más amplio de relación de largo plazo con los *Shoppers*. Con eso, es fundamental que las acciones creadas y ejecutadas para el *Shopper* construyan su devoción a las marcas y les añadan valor sistemáticamente a través de la fidelidad al PDV o a la marca. Eso solo es posible con la comprensión profunda de los *Shoppers* a través de investigación especializada y análisis de comportamiento de compra. Los institutos de investigación, pronto, van a trabajar con más frecuencia para las agencias en los proyectos de sus clientes, de la generación de *insights* a las pruebas y análisis pre y post-implementación de una acción.¹⁶

Así, para evitar problemas y errores, la organización centrada en el *Shopper*, una vez entendidos los principales aspectos de comportamiento y de la jornada de compras, debe ser capaz de elaborar un esbozo de *briefing* para agencias que considere e incluya:¹⁷

- datos generales: marca, canal, cuenta, fecha de abertura, centro de costos, fechas-límite para entrega, aprobaciones necesarias, número de proyecto, gerente de proyecto, gerente de cuenta, agencia, cliente y fecha de requerimiento;
- visión general y contexto del proyecto;
- evaluación de la categoría, *insights* sobre el *Shopper* e informaciones acerca de la competencia;
- medidas de éxito del proyecto;
- perfil de los *Shoppers* que pertenecen al público-objeto de la acción;
- *insights* de canal y cuenta de ventas al por menor;
- especificidades del minorista;
- elementos obligatorios/requerimientos/limitaciones;
- objetivos de la acción y estrategia: *insight*/implicación estratégica/estrategia de diseño;
- jerarquía de comunicación y vehículos a lo largo de la jornada de compras (conocimiento/atracción/compromiso o información /persuasión).

Como ejemplo de importancia de estas cuestiones, tanto para la estructura de *Shopper marketing* de los fabricantes como de las agencias, la revista *The Hub* presentó en 2010 una lista de los principales factores para implementación de *Shopper marketing* para fabricantes y agencias, como ilustrado en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3 Factores-clave para *Shopper marketing*.¹⁸

Agencias	Fabricantes
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión del concepto de <i>Shopper marketing</i> • Conocimiento de las cuentas-clave • Relevancia del programa • Comprensión de las motivaciones del <i>Shopper</i> • Planificación de la estrategia • Programación de innovaciones • Ejecución • Control de resultados • Cultura de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidad de la visión de <i>Shopper marketing</i> • Integración y coordinación intra e interdepartamentos • Comprensión de las motivaciones del <i>Shopper</i> • Abertura y deseo de compartir datos • Acceso a los tomadores de decisión-clave • Planificación de las acciones • Estructuración del presupuesto de <i>Shopper marketing</i> • Proceso de evaluación y <i>feedback</i> • Mejores procesos de aprobación

De esta manera, como estrategia general para implementación de iniciativas de *Shopper marketing* en conjunto con agentes facilitadores, podemos considerar que las actividades deben ser planificadas tomando en cuenta una profunda investigación acerca del *Shopper*, con definición de acciones fáciles de implementar. Además, la organización no puede fallar en integrar los procesos centrados en el *Shopper*, pensando en puntos de contacto por toda jornada de compras y proceso "dentro de la tienda". Por fin, se debe generar resultados para todos los involucrados que deban ser mensurables y compartidos. Como declarado por un ejecutivo de Procter & Gamble:

"Estamos pidiendo a nuestro equipo de gerentes de marcas para primero pensar en la tienda cuando evalúan una idea de *Shopper marketing* para ser implementada, porque lo que hemos descubierto es que realmente desarrollamos grandes ideas si pensamos en la tienda primero y, después, desarrollamos nuestras acciones al revés."¹⁹

2 Estrategia de *Shopper marketing*

La sección anterior trató de las estructuras organizacionales y las necesidades de adaptación e integración para mejor orientación para acciones enfocadas en el *Shopper*. En este tópico, discutiremos cómo una organización de *marketing* centrada en el *Shopper* debe desarrollar estrategias de *Shopper marketing*, desarrollando conocimiento sobre el *Shopper*, integrando las comunicaciones de *marketing* para el *Shopper* en diferentes momentos, ocasiones de consumo y puntos de contacto, buscando, así, acciones conjuntas (agentes, fabricantes y minoristas) capaces de generar y retorno positivo a los involucrados y mejorar la experiencia de compra del *Shopper*.

La Figura 5.2 ilustra el proceso de desarrollo de la estrategia de *Shopper marketing*.

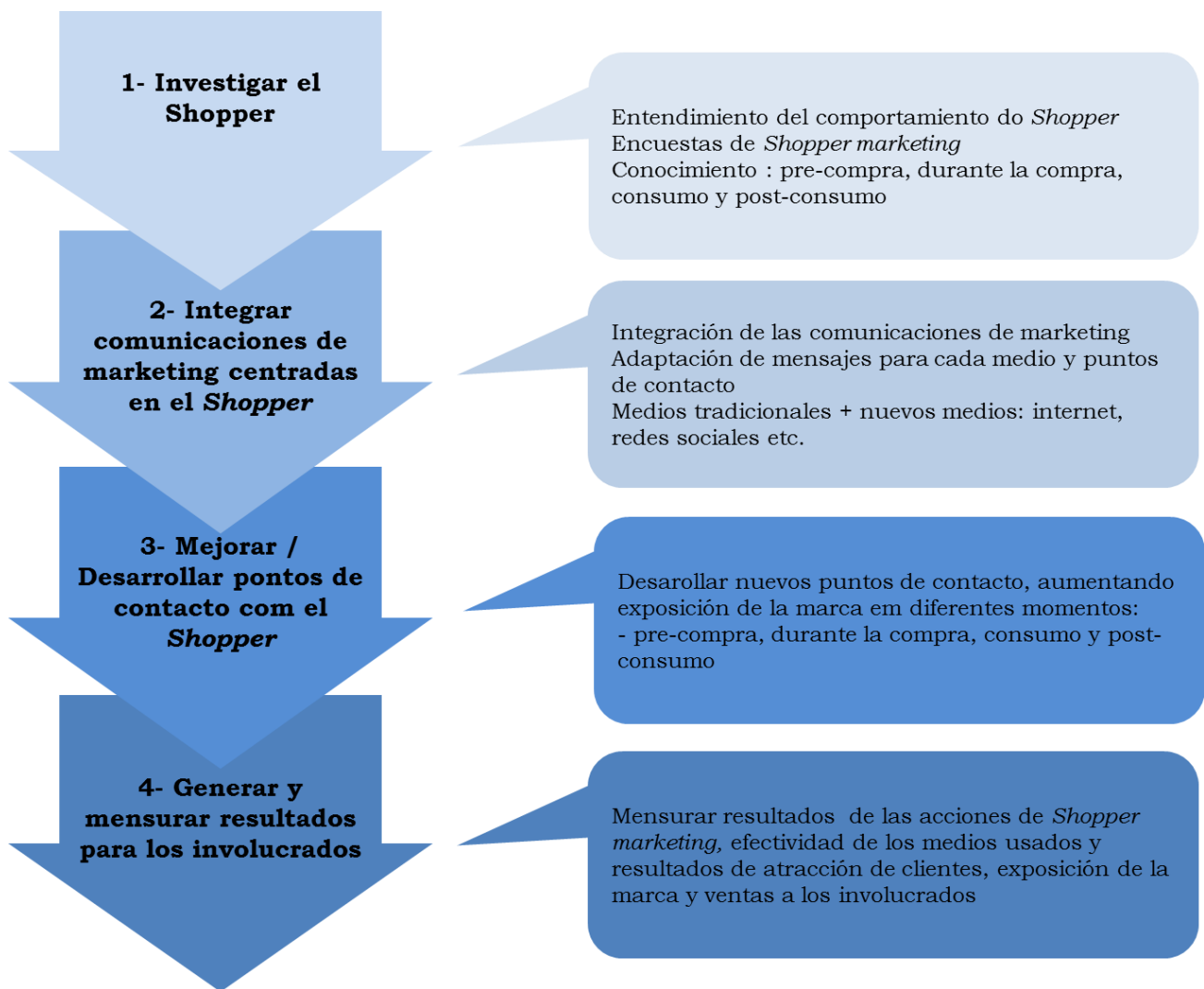


Figura 5.2 Desarrollo de estrategias de *Shopper marketing*: estructuras y competencias necesarias para integrar las acciones volcadas al *Shopper*.²⁰

Así, para fabricantes y minoristas que reconocen la importancia de desarrollar estrategias de *Shopper marketing*, consideramos que en este proceso las empresas necesiten ajustar sus estructuras y desarrollar competencias específicas capaces de desarrollar, integrar e implementar las acciones de *Shopper marketing*. Enseguida, se discuten las etapas sugeridas para el desarrollo das estrategias de *Shopper marketing*.

2.1 Investigar el *Shopper* en su rol

La comprensión del rol del *Shopper* se refiere al profundo conocimiento a respecto del comportamiento del *Shopper* en todas etapas del proceso de compra, considerando las actividades pre-compra, durante la compra (en el punto de venta), el consumo y el post-consumo. Si hay una actividad que demanda inversión y competencia para este entendimiento, esta actividad es la investigación volcada a *Shopper marketing*.

En el capítulo anterior destacamos las principales investigaciones en el área de *Shopper marketing* y discutimos sobre la necesidad e importancia de entender qué el *Shopper* piensa y las diferencias entre qué el *Shopper* dice versus qué hace, lo que puede ser identificado a través de diferentes metodologías de investigación.

Así, los puntos de venta, además de ser las avenidas que llevan los productos a los consumidores, también son rutas fundamentales para saber más sobre los *Shoppers*. De acuerdo con el nivel de control e intercambio de informaciones entre el fabricante y sus canales de ventas al por menor, será posible satisfacer más a las expectativas específicas del *Shopper* de la marca. Por motivos obvios, los canales, en la mayoría de los casos (excepto canales electrónicos), están más "cerca" de los *Shoppers* y tienen más contacto que los fabricantes. Por lo tanto, una relación próxima y el alineación de objetivos son importantes para facilitar el acceso a informaciones y posibilitar mejor entendimiento del *Shopper*.

De esta forma, una marca o fabricante, al elaborar una estrategia de *Shopper marketing* de éxito, debe tomar en cuenta los aspectos críticos referentes al comportamiento de los *Shoppers*. Inicialmente, un análisis más macro, considerando aspectos de mercado, debe ser realizado, considerando, por ejemplo:

- consumo de la categoría en volumen versus otros países y regiones;
- evaluar el potencial de aumento de consumo y el precio promedio versus otras regiones;
- evaluar posibles distorsiones;
- análisis de mercado consumidor;
- investigación de datos de penetración de la categoría en los hogares y comprensión del universo de consumidores potenciales;
- entendimiento si hay potencial relevante de aumento de distribución a partir de comparaciones con otras categorías referenciales.

Así, estas informaciones usadas bajo el punto de vista de *Shopper marketing* pueden ser complementadas (caso la empresa tenga informaciones disponibles o pretenda invertir en encuestas específicas) con detalles enfocados en sus impactos en la estructura de canal, mix de comunicación y puntos de contacto, conforme el ejemplo abajo, complementado con algunas cuestiones fundamentales para entender el *Shopper* en la Tabla 5.4.

- Comprender a través de investigación con *Shoppers* cuáles son sus expectativas con relación a cada formato de ventas al por menor (Ej.: ¿Qué tipo de portafolio, promoción y precio espera encontrar e una panadería, supermercado, hipermercado, o en ventas al por mayor/menor?).
- Preferencias de compra por categoría:
- ¿Con qué frecuencia, a cuántos minutos de casa y cuánto tiempo desea gastar para realizar la compra?
- ¿Dónde busca información sobre productos y marcas?
- ¿Cuáles los medios más usados antes de la compra y post-compra?

Tabla 5.4 Ejemplos de cuestiones fundamentales para análisis del *Shopper*.²¹

Ejemplos de cuestiones fundamentales para investigación del <i>Shopper</i> en su rol
<p>¿Quién es el <i>Shopper</i>? ¿Para quién está comprando?</p> <p>¿Qué piensa (valores) y cómo actúa (comportamiento)?</p> <p>Ocasión de uso dos productos e frecuencia de compra en cada canal.</p> <p>Tiempo disponible, dinero y expectativas del <i>Shopper</i> acerca del canal.</p> <p>¿Cómo es la planificación de compra (pre-shop)?</p> <p>¿Cómo conoce el producto? (propaganda, promociones, boca a boca, PDV, internet)</p> <p>¿Cómo decide donde comprar? (que factores influncian la selección: precio, surtido, conveniencia, servicios etc.)</p> <p>¿Cómo se da el proceso de compra? (<i>shopping</i>)</p> <p>¿Qué atrae la atención del <i>Shopper</i>?</p> <p>¿Qué estímulos generan interés, compromiso y compra?</p> <p>¿Los canales de ventas funcionan de forma integrada en el postventa?</p> <p>¿Cuáles son los productos y canales sustitutos, quien tiene más poder?</p> <p>¿Qué atributos de canal tienen más peso para el <i>Shopper</i>?</p> <p>¿Qué influencias afectaron los deseos y necesidades de los consumidores? ¿Cómo cambiaron?</p> <p>Nivel de servicio demandado: fraccionamiento, variedad, conveniencia y tiempo de espera.</p> <p>¿Los consumidores están satisfechos con la salida de los canales existentes?</p>

2.2 Integrar las comunicaciones de *marketing* centradas en el *Shopper*

El abordaje de una perspectiva integrada para las comunicaciones de marketing (CIM) es esencial en este libro, para contribuir con una planificación que atinja los diversos públicos relacionados a la empresa, incluso los *Shoppers*. Su concepto evolucionó intensamente después de la década de 1980, cuando las empresas asumieron una perspectiva más amplia sobre sus decisiones de comunicaciones, habiendo causado movimientos en el sector, involucrando principalmente las agencias de propaganda, de relaciones públicas, de promoción y de marketing directo. Dado este intenso movimiento, se llegó a una visión contemporánea citada abajo:

*"Las comunicaciones integradas de marketing son un proceso estratégico de negocios usado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas persuasivos de comunicación de marca coordinados y mensurables a lo largo del tiempo volcados a los consumidores, clientes y clientes en potencial, empleados y asociados, y otros públicos objeto relevantes, externos e internos. El objetivo es generar tanto retorno financiero en el corto plazo como construir una marca de largo plazo y valor al stakeholder."*²²

La definición presentada arriba es abarcadora porque, además de reconocer la importancia de la comunicación integrada de *marketing* (CIM) como un proceso estratégico, también reconoce que hay varios públicos relevantes, que son los *stakeholders*, cada cual siendo parte importante del proceso, como clientes actuales, clientes inactivos y potenciales, suministradores, grupos de interés, accionistas, empleados y, claro, el *Shopper*. Sin embargo, a pesar de los avances en el área, todavía hay varios puntos, y uno de ellos involucra el desarrollo de un abordaje centrado en el *Shopper*. Como este es un tema reciente en la práctica empresarial, el mercado todavía carece de agencias de propaganda que realmente conozcan *Shopper marketing* y contribuyan con sus clientes anunciantes en términos de desarrollo de programas bajo esta perspectiva.

Varias son las estrategias comentadas en el Capítulo 1 para considerarse en un programa de comunicación volcado al *Shopper*. Se recomienda que el lector consulte algunas posibilidades para abordar el público-objeto en diversas ocasiones (en casa, en el tráfico y en el punto de venta) de manera a influenciar su decisión de acuerdo con la jornada de compra ya presentada en el libro. Así, es posible notar la relación entre el proceso de planificación de la comunicación integrada de *marketing* tradicional y la planificación de la comunicación volcada al *Shopper*.

Considerando la premisa de que ambos programas empiezan por la definición del público-objeto y el inherente entendimiento de este público, la diferencia es que el programa volcado al *Shopper* considera este como siendo el público-blanco y, a partir del análisis de su perfil conforme la etapa descrita anteriormente, posibilita identificar los puntos de contacto más relevantes para que la comunicación sea persuasiva y le incentive a realizar la compra.

A pesar de esta diferencia, es importante considerar que el programa de comunicación integrada de *marketing* debe posibilitar attingir los diversos agentes involucrados en el proceso de compras, que incluyen el consumidor final, el *Shopper*, el influenciador, entre otros. Así, es importante ponerse en el lugar del *Shopper* (*being in the Shopper shoes*), que significa entender las diferencias entre los consumidores y el *Shopper*. En este sentido, los desafíos de la comunicación integrada consisten en apalancar medios digitales y offline correctos, en el tiempo correcto y con el mensaje correcto, porque el punto crítico es atraer la atención del cliente mientras está en el modo de compra. De esta forma, la Figura 5.3 ilustra una estructura para apoyar la planificación de los programas de *Shopper marketing*.

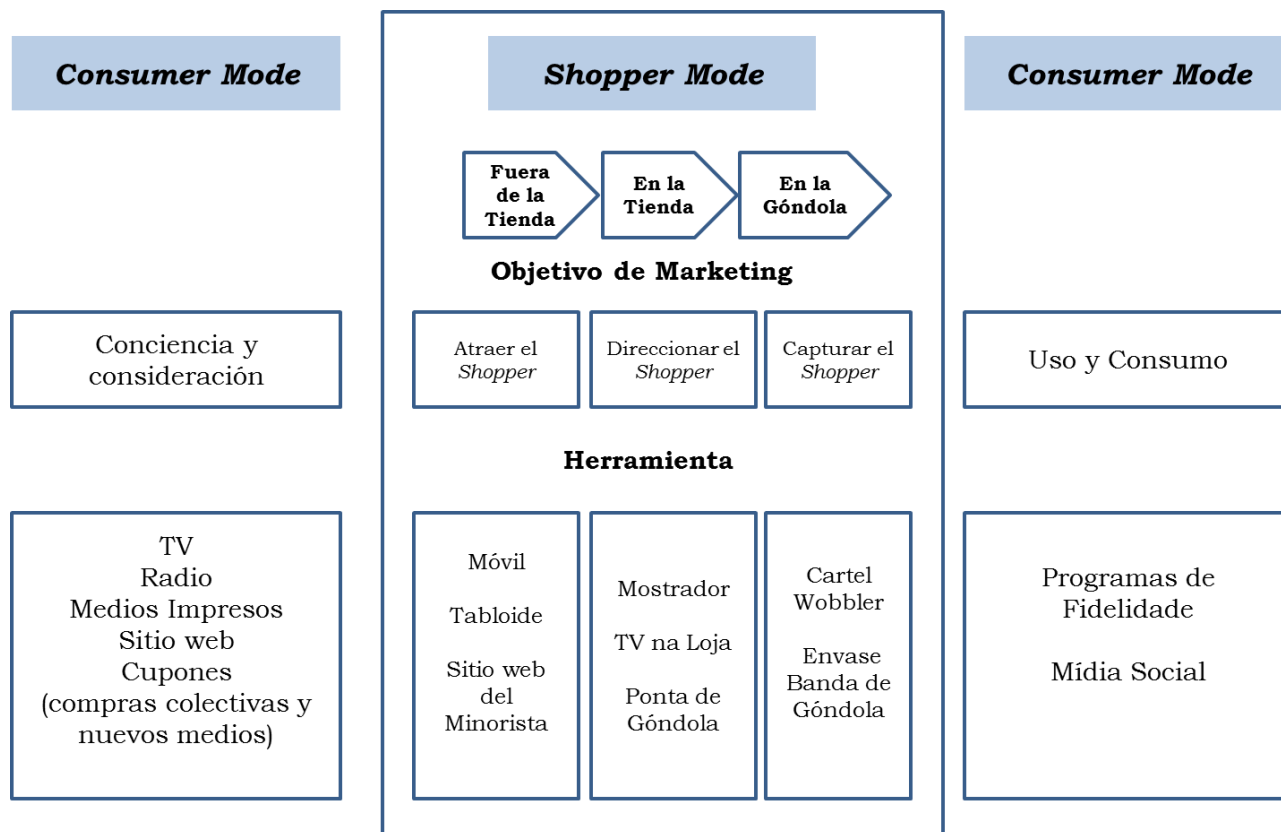


Figura 5.3 Integración de las comunicaciones centradas en el *Shopper*.²³

Así, el desarrollo y la integración de las comunicaciones al *Shopper* dependen de una definición clara de objetivos de cada acción, la selección de los vehículos conforme la Figura 5.4, que relaciona algunos ejemplos de plataformas y principales vehículos de comunicación más adecuados a cada una de ellas. Además, se debe alinear los vehículos con la jornada de compra del *Shopper* con base en *Shopper insights*, incorporando otros parámetros, como: categorías de productos, segmentos de *Shoppers* y minoristas.

Por fin, es importante integrar el menú promocional de la empresa con el calendario de acciones de ventas al por menor

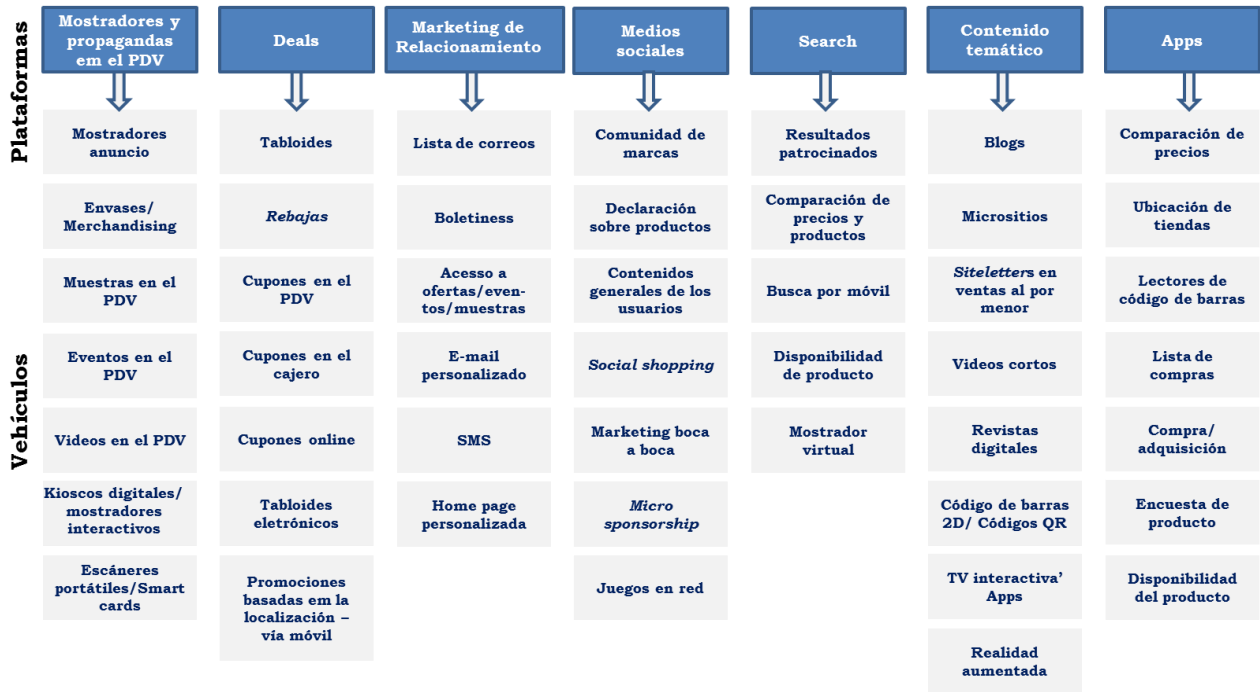


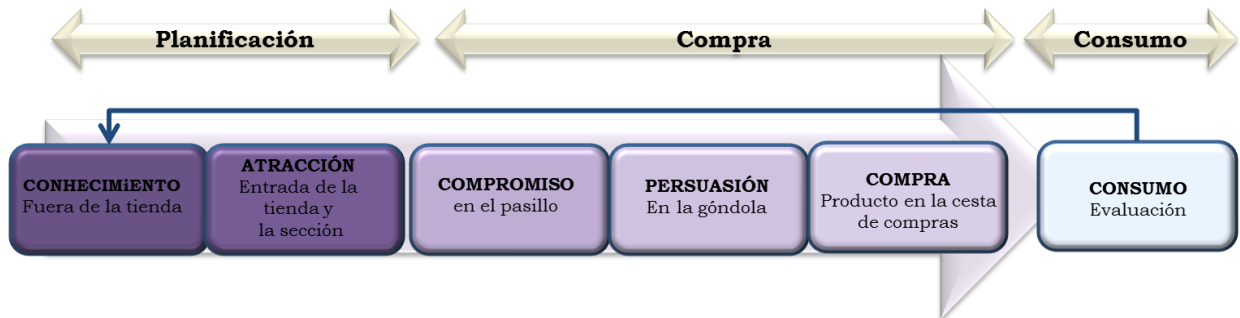
Figura 5.4 Ejemplo de comunicaciones centradas en el *Shopper*.²⁴

2.3 Mejorar y desarrollar puntos de contacto con el *Shopper*

Considerando que los *Shoppers* actuales desarrollan procesos de compra cada vez más expuestos a los diferentes estímulos de *marketing* y que nuevos medios, principalmente relacionados, como internet, dispositivos móviles e influencia de boca a boca, tienen un rol importante, es necesario que las empresas planifiquen attingir sus públicos-objeto con estrategias de comunicaciones integradas de *marketing* en diversos puntos de contacto con los consumidores.

Estas acciones están íntimamente relacionadas al ítem anterior, porque la planificación de comunicación va a basarse en los medios más adecuados para attingir el público seleccionado. Sin embargo, ¿cuáles los principales puntos de contacto que deben ser desarrollados y priorizados? La respuesta a esta pregunta depende del conocimiento previo acerca del comportamiento del *Shopper*, realizado a través de experiencias, observaciones e investigación.

Así, si consideramos la jornada de compra del *Shopper* discutida anteriormente, tenemos tres fases principales (planificación, compra y consumo), donde el desafío para las empresas es identificar oportunidades de más puntos de contacto a buscarse en cada una de estas etapas, ejemplificados en la Figura 5.5.



Desarrollo de Puntos de Contacto con el Shopper		
Cuestiones fundamentales		
¿Qué el consumidor desea ? ¿Dónde compra ?	¿ Qué considera en la selección? ¿ Qué compra?	¿ Cómo fue la experiencia? ¿Cuál la evaluación post-uso?
Actividades y Tareas Realizadas por el Shopper		
Reconoce Necesidad Pesquisa Informaciones Hace lista/ plan de compra Decide cuál tienda visitar Va a la tienda	Entra em la tienda Recorre la tienda y pasillos/ secciones Busca productos em la tienda Habla com asistentes Encuentra productos/marcas deseadas Compra	Va a casa Almacena / instala Prepara Usa/ consume Evalúa / experiencia Forma opinión Divulga experiencia
Ejemplos de Puntos de Contacto a Explorarse		
Propaganda (TV, revista, radio etc) Publicidad Sítio web de la empresa / minoristas Blogs Influencia boca a boca Eventos	Comunicación em el PDV / material de PDV Periódico de oferta / tabloide Demonstración del producto / muestra Degustación TV interna del minorista Puntos extra	Propagandas Sítio web de la empresa/ minoristas Cupones (para próximas compras) Redes sociales Móvil/SMS/Smartphones Email / boca a boca

Figura 5.5 Ejemplo de análisis para desarrollo de puntos de contacto con el *Shopper*.²⁵

De esta forma, es necesario que las estrategias de *Shopper marketing* sean planeadas para que se identifique y explore los diversos puntos de contacto con el *Shopper* durante su jornada de compras, desarrollando acciones de comunicación que puedan influenciar el *Shopper* y reforzar el reconocimiento y el recuerdo de la marca/producto para aumentar las posibilidades de venta y resultados.

Considerándose la alta exposición que los consumidores reciben de comunicaciones de *marketing*, aún así siendo las comunicaciones y contactos en la fase de planificación de compra muy relevantes, las acciones y comunicaciones realizadas en los puntos de contacto en la tienda tienen más poder de influenciar las compras, porque grande parte de las decisiones son tomadas en el punto de venta.

Además, con el crecimiento de nuevos medios y más conectividad de los consumidores en plataformas de internet, dispositivos móviles y redes sociales, estos canales traen importantes oportunidades para explorar puntos de contacto pre y post-compra.

2.4 Generar y mensurar resultados

La cuestión de la mensuración de resultados, definición de objetivos y métricas será discutida y detallada en el próximo capítulo. Sin embargo, este asunto ya debe ser considerado durante la formulación de las estrategias de *Shopper marketing*, porque estas actividades pueden demandar ajustes y mejoras en las estructuras de *marketing* volcadas al *Shopper*, sistemas y herramientas usadas para coleccionar, procesar y analizar datos y resultados de las acciones de *Shopper marketing*. Así, en general, las empresas empiezan este proceso de mensuración y evaluación de manera más ocasional y con metodologías más simples, avanzando con el tiempo a procesos más apurados, como ilustrado en la Figura 5.6.

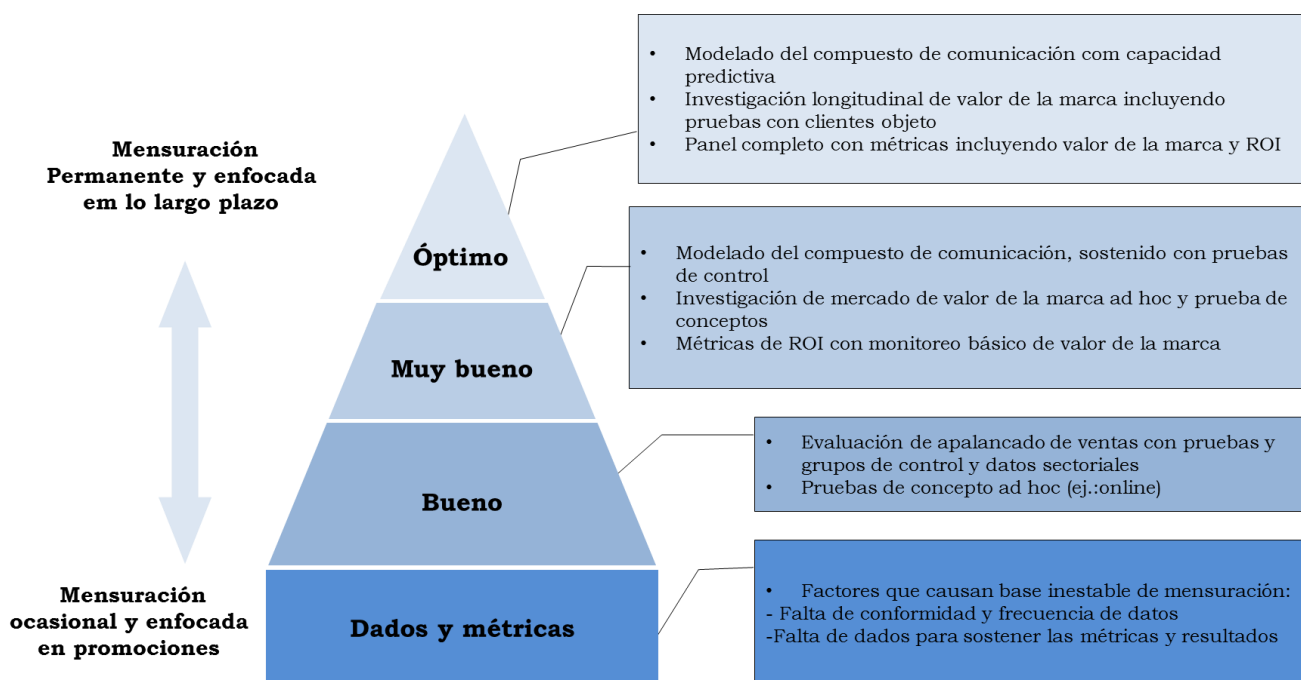


Figura 5.6 Monitoreo de las estrategias de *Shopper marketing* – mensuración de resultados.²⁶

Así, lo que se ve, en la mayoría de los casos, es que fabricantes y minoristas, cuando inician procesos organizados volcados al *Shopper*, empiezan por el uso de datos y metodologías más simplificadas, generalmente volcadas al corto plazo, enfocadas en evaluar actividades específicas, como pequeñas campañas o promociones de ventas.

Con el tiempo, sin embargo, las estructuras de *marketing* ganan madurez y capacidad de desarrollar metodologías más perfeccionadas, con más enfoque en los resultados de largo plazo, considerando aspectos como valor de la marca y ROI, realizando pruebas, grupos de control aplicados en métricas y procesos de evaluación permanentes para monitorear los resultados de las estrategias de *Shopper marketing* adoptadas.

De esta manera, la formulación e implementación de las estrategias de *Shopper marketing* deben ser seguidas por el desarrollo de las competencias necesarias para realizar y ejecutar todas estas actividades. La organización de las acciones de comunicación en los diferentes vehículos de comunicación que se proliferan es una tarea importante, pero los profesionales de *marketing* no pueden perder el enfoque en las competencias necesarias para sacar máximo provecho y apalancado en los vehículos disponibles. Así, ninguna metodología o material de apoyo podrá mejorar la imagen y el valor de marca ROI de las actividades de *Shopper marketing* si la organización de marketing no ejecuta lo que fue planificado. Entre esas competencias, se pueden listar:²⁷

- la capacidad de generar nuevos conocimientos sobre el Shopper (*Shopper insights*). Este es un prerrequisito para crear una conexión emocional duradera con los clientes finales en un entorno volcado a negocios y resultados;
- la capacidad de colaboración con minoristas y creación de un calendario escalonado de eventos y actividades sostiene el calendario promocional de ventas al por menor. Eso pasará a ser crucial, pues el poder de ventas al por menor sigue creciendo y el punto de venta se convierte en la más fuerte construcción de conexiones con los *Shoppers*;
- la capacidad de evaluar, usar e integrar nuevos vehículos de comunicación cuando surgen (ej.: internet, medios sociales, etc.), especialmente en la frontera digital para *Shopper marketing*;
- la capacidad de construir esfuerzos integrados de marketing que funcionen como una base. Eso requiere la eliminación de barreras funcionales entre marketing, ventas y logística y más concentración entre acciones y áreas de *Shopper marketing*, propaganda, promociones de ventas, Merchandising y eventos;
- por fin, la capacidad crítica de mensurar de manera exacta la efectividad del *Shopper marketing* de manera constante, considerando siempre el ROI y valor de la marca. Esta capacidad es la fuente básica de nuevos incentivos y recursos para continuidad de nuevos *insights*.

Así, desarrollar e implementar estrategias de *Shopper marketing* siempre demandará esfuerzos, conocimiento y capacidad analítica, talento, procesos, colaboración con asociados bien seleccionados y con roles definidos y objetivos mensurables, aporte de recursos y tecnología.²⁸ La Figura 5.7 ilustra las competencias básicas para desarrollo de las estrategias de *Shopper marketing*.



Figura 5.7 Conjunto de las principales competencias para desarrollo e implementación de estrategias de *Shopper marketing*.²⁹

3 Como planificar la ejecución de acciones volcadas al *Shopper - trade marketing*

"Ejecución: el espacio entre lo que el líder de una empresa desea alcanzar y la capacidad de su organización cumplirlo."³⁰

Dada la importancia y priorización de las principales acciones volcadas al *Shopper* en el punto de venta, el *trade marketing* actúa, en resumen, como área de integración entre fabricantes, minoristas y consumidores, interconectando los departamentos de *marketing*, *Merchandising* y comercial. Sus roles son desarrollar estrategias para mejorar la experiencia de compra de los *Shoppers* con la marca, crear estrategias y políticas comerciales para los canales de ventas, ser experto en *Shopper insights* y desarrollar prácticas internas que estimulen las estrategias de canales y punto de venta. El objetivo final es, por lo tanto, establecer palancas de volumen en el punto de venta, por intermedio de la gestión de surtido, precio, espacio y planograma, publicidad, punto extra y promoción.³¹

Así, el alcance del *trade marketing* es amplio, y puede ser visto como algo que superpone o complementa las otras actividades y estrategias de *marketing*, involucrando asuntos de marketing industrial, canales de distribución, comunicación, fuerza de ventas, definición de precio, segmentación y comportamiento del consumidor.

Hemos adoptado aquí una visión carácter complementador e integrador para el *trade marketing* y no competidor con las otras decisiones y estructuras de marketing, a pesar de que, en la práctica, eso ocurre en muchas empresas por falta de organización y definición de las atribuciones de *marketing*, ventas y *trade marketing*. Con eso, las acciones volcadas al *Shopper* son en general implementadas a través del *trade marketing*, considerando sus principales atribuciones y pilares, como ejemplificado en la Figura 5.8.

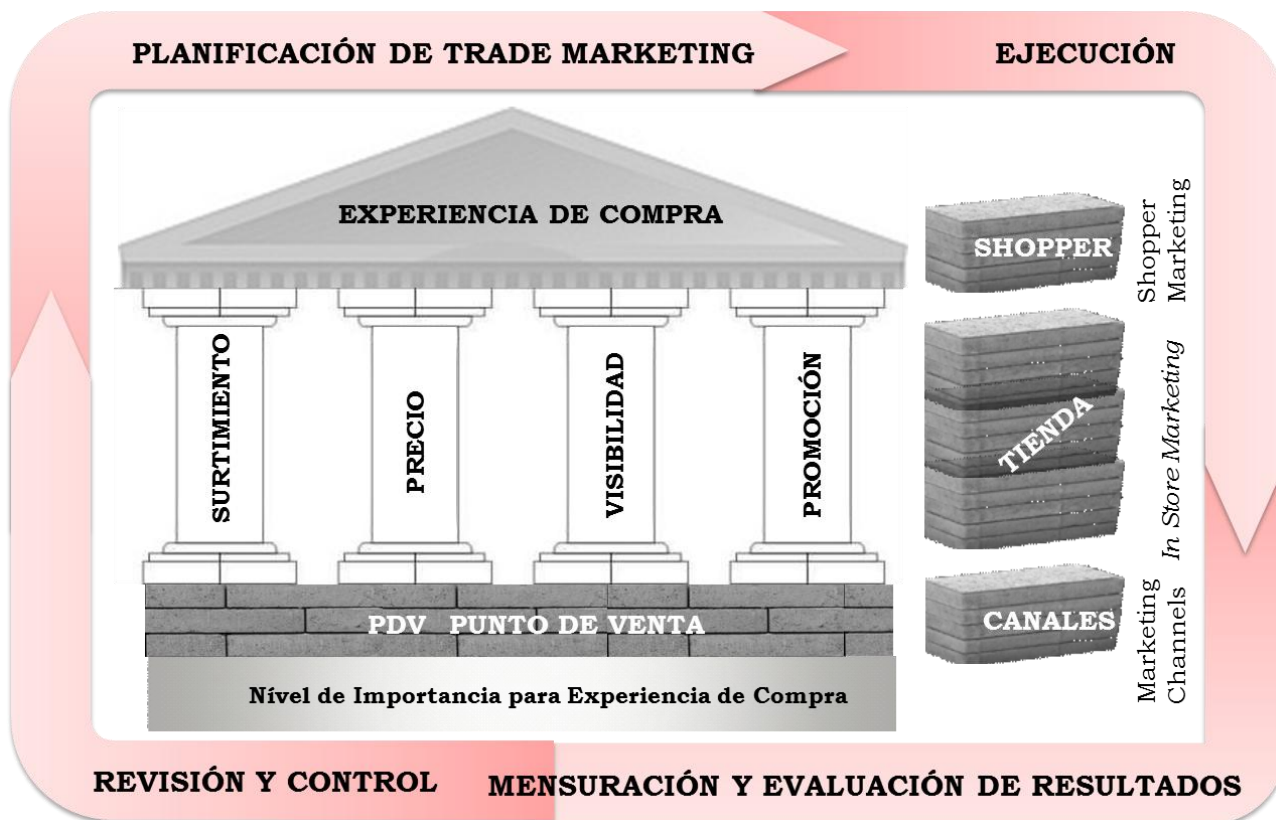


Figura 5.8 Pilares de *trade marketing*.³²

Pensando en la ejecución de las acciones volcadas al *Shopper* en los puntos de venta, en general la actuación del suministrador en la tienda ocurre por dos frentes: a través del promotor o repositor que trabaja para la industria, y a través de negociaciones con el minorista que determinan su espacio, cronograma de góndola, aplicación de materiales de punto de venta, campañas promocionales y otras acciones conjuntas. La ejecución de los pilares de *trade marketing* es liderada, por lo tanto, por el área de *Merchandising* que aplica un proceso cíclico para garantizar que las tácticas sean operacionalizadas con éxito. La Figura 5.9 ilustra un proceso de ejecución de acciones en el punto de venta.

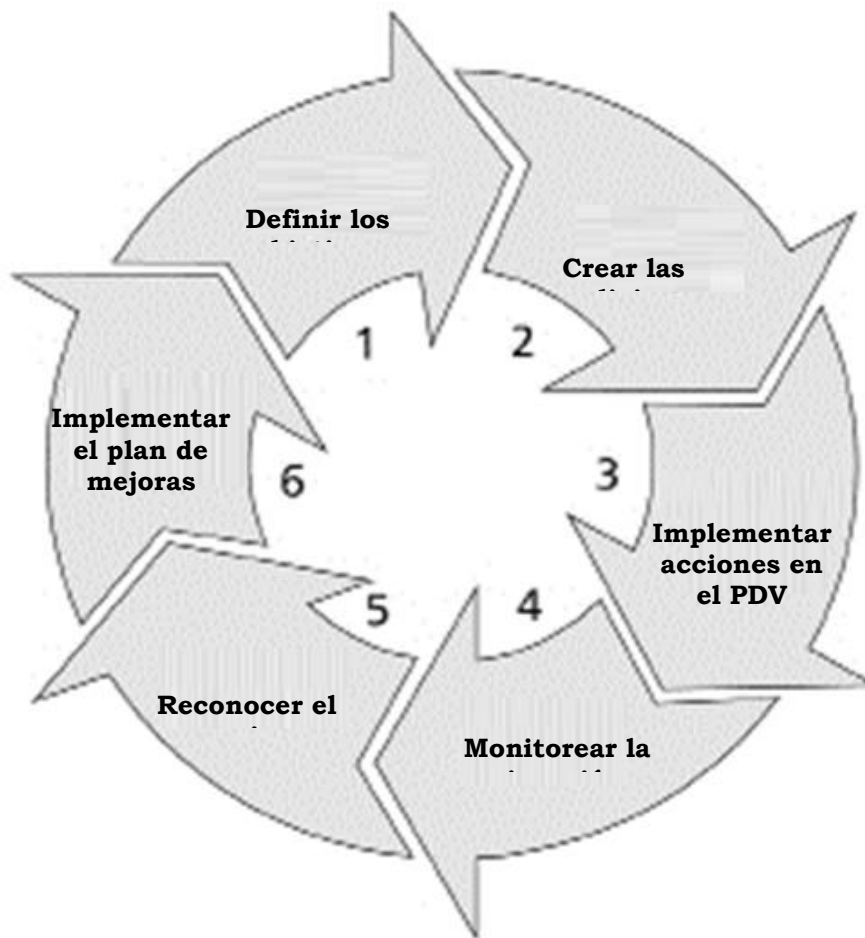


Figura 5.9 Ciclo de implementación de acciones en el punto de venta

De esta manera, el objetivo es ejecutar bien los pilares de *trade marketing* que van a influenciar el comportamiento de compra de los *Shoppers* con relación a una marca. El alcance de ejecutar bien los pilares de *trade marketing* en el punto de venta es, sin duda, influenciar el comportamiento del *Shopper* para convertirlo en *buyer*, generando, así, más ventas mientras él recorre la tienda (objetivo compartido tanto por el minorista como por el fabricante). Minoristas objetivan, específicamente, aumentar el área de tienda recorrida por el *Shopper*, mientras fabricantes desean que el *Shopper* pase por el pasillo donde su categoría está expuesta.

Con base en esto, la implementación de las acciones de *trade marketing* dependerá de un conjunto de decisiones que involucran inversiones en los puntos de venta y aspectos específicos a los pilares de *trade marketing*: surtido, precio, visibilidad y promoción.

3.1 Decisión de inversión en el punto de venta

Las decisiones más típicas de inversiones son "donde invertir recursos" y "en que canal y en que acción del menú promocional y con que objetivo".

Seguramente, los recursos fluyen para las acciones donde el retorno de las inversiones puede ser previsto y medido, por eso entender el *Shopper* y como influenciarlo en el proceso de compra es más efectivo que tener una idea emocionante, pero no mensurable. La evaluación de proyectos de punto de venta pasa por conocer, en primero lugar, el *Shopper* (qué desea, cómo compra, sus prioridades, valores, deseos y percepciones sobre la marca). Como los *Shoppers* han cambiado, están más informados, son visuales, más conscientes del uso de su dinero y del impacto que producen con el propio consumo, estas decisiones necesitan estar embasadas en profundo conocimiento sobre el *Shopper*, como discutido anteriormente.

Fuera del alcance promocional, los programas de señalización de categoría y productos (materiales de punto de venta, mostradores, etc.) han sido usados como herramientas de ventas y para destacar productos de fabricantes en la tienda, ya super llena y polucionada visualmente con la aglomeración de productos,³⁴ lo que debe ser considerado en la tomada de decisión, para evitar desperdicios de recursos poco efectivos.

3.2 Decisión de surtido de productos

En general, la definición del mix de productos, o sea, cuáles productos deben ser comercializados en cada canal de ventas y formato de ventas al por menor, generalmente es desempeñada por las dos partes involucradas en la cuestión: fabricantes y minoristas. Bajo el punto de vista del fabricante, la decisión involucra el portafolio de productos por canal; para el minorista, por su vez, la decisión remete a cuáles productos son más recomendados para cada uno de sus formatos de tienda, banderas (marcas asociadas a redes de ventas al por menor) y *clusters* (segmentaciones de tienda por la óptica del minorista). Es común, entre los minoristas, que la definición del portafolio de productos obedezca a la segmentación de tiendas por clase social y área geográfica, porque esta es una forma eficiente y barata de segmentar y posicionar sus tiendas coherentemente con el público-objeto de la región y área de influencia de ventas al por menor.³⁵

Bajo la óptica del fabricante, la decisión de expandir ventas toma en consideración una matriz de productos y canales, cuyo concepto refleja la idea de que hay cuatro alternativas a la expansión de ventas:

- i) introducir nuevos productos en los canales actuales;
- ii) introducir nuevos productos en nuevos canales de ventas;
- iii) vender los mismos productos en los canales actuales de forma mejor o más eficiente;
- iv) tener los mismos productos en nuevos canales.

De esta forma, el objetivo de este pilar de *trade marketing* es garantizar que las tiendas tengan los productos expuestos en sus góndolas conforme el mix (portafolio de productos) recomendado para aquél formato y canal.

3.3 Decisión de política de precios

El posicionamiento de precios es una de las partes más importantes en la relación entre *trade marketing* y ventas de las empresas con los minoristas. Para ser efectivo, este posicionamiento debe partir, en primer lugar, de estudio apropiado de precios de venta al consumidor y elasticidad de precios versus competidores de la marca. Con estos análisis, es posible relacionar los precios promocionales y no promocionales ideales a cada producto, segregando precios por región o canal sin que las diferencias de precios impacten significativamente en volúmenes de ventas de los productos.

Después de definir los precios de ventas de todos los días, la discusión se vuelve hacia los precios promocionales con los canales de ventas y grandes redes de ventas al por menor. Una vez determinados los precios ideales del consumidor para determinado producto, este deberá ser vendido cerca de aquél precio como forma de optimizar los volúmenes de ventas y las márgenes absolutas de los minoristas. Este precio al consumidor también debe ser suficiente para que tanto minoristas como distribuidores y otros intermediarios puedan comercializarlo sin generar distorsiones exageradas entre los precios encontrados en los diferentes formatos de ventas al por menor que lo sirven. De esta forma, minoristas, intermediarios y fabricantes obtienen margen de lucro suficiente para inserción del producto en el mercado.

Cuanto a la decisión de precios, el objetivo de ejecución es garantizar que el precio al consumidor refleje los valores identificados como óptimos por los consumidores en las ocasiones de promoción y no promoción con relación al precio de los competidores.

3.4 Decisiones de promociones

Si consideramos que el principal objetivo de los minoristas es convertir *Shoppers* (que están navegando por la tienda) en *buyers* (compradores efectivos),³⁶ el área de marketing (*trade marketing*, en este caso) tiene el rol de auxiliar en la aplicación de tácticas más efectivas a los minoristas. Las promociones, también conocidas como palancas de ventas, tienen el objetivo de elevar el *market share* de productos en los lugares donde son implementadas. El gestor de *trade marketing* tiene el rol de crear un menú promocional, que incluya las principales formas de acciones promocionales en el punto de venta y que atienda tanto a las expectativas confiables de retorno sobre inversión, como a objetivos no financieros muy definidos.

De esta forma, las acciones promocionales pueden ser de *sell-in* (llenar el canal de ventas) o *sell-out* (venta al consumidor final). En las acciones de *sell-out*, la mensuración de resultados depende de datos suministrados por los propios minoristas, mientras en las acciones de *sell-in* los datos de retorno se refieren a las propias transacciones realizadas por el fabricante con el canal.

Sin embargo, es importante resaltar que algunos tipos de acciones promocionales no tienen el alcance de elevar las ventas, sino de lograr objetivos institucionales de imagen de marca a lo largo plazo.

En estos casos, el impacto medido con la acción contra el resultado esperado es la principal métrica de éxito, y el resultado esperado idealmente debe ser definido antes del inicio de la acción, involucrando asociados, suministradores y minoristas, además del equipo de ejecución. Por ejemplo, en el resultado de una acción de degustación o experimentación de nuevos productos, es importante tomar en cuenta cuántas experimentaciones con el público-objeto se esperaba hacer y cuántas realmente se realizaron en el período de la acción, no solo su impacto financiero en ventas y costes.³⁷

En este caso, sean las promociones efectuadas por la propia empresa o realizadas por agencias especializadas en conjunto con los promotores del fabricante en el punto de venta, consideramos que, dadas las inversiones, el objetivo de la ejecución es garantizar que ocurran de la forma esperada y en el momento correcto y de forma ejemplar, con retorno al fabricante y minorista.

3.5 Visibilidad en el punto de venta

Mientras la decisión de surtido de la tienda depende de posicionamiento estratégico del minorista, bajo la óptica del *Shopper* el surtido será reflejo de un conjunto de decisiones tácticas con relación a la ubicación de productos dentro de la tienda y de cómo el *Shopper* enfocará la atención para encontrarlos en el punto de venta.

Segundo un estudio publicado en 2003 por Meyers Research Center (EE.UU.), en promedio el *Shopper* desiste de comprar un producto si no lo encuentra en hasta diez segundos en la góndola. De hecho, es casi imposible identificar todos SKUs mientras el *Shopper* camina por la tienda en una compra normal, pero es posible para minoristas y fabricantes actuar para aumentar la visibilidad de los ítems o categorías que desean estimular.

Así, la exposición de los productos en el punto de venta, señalización de productos, uso correcto de materiales de punto de venta, implementación de planogramas y destinación de espacios son actividades esenciales de Merchandising necesarias para garantizar que las otras acciones en los otros pilares de *trade marketing* puedan ser efectivas, donde el principio básico es que si el *Shopper* no puede ver el producto, él simplemente no va a comprarlo (porque no fue posible atraer su atención, como discutido en el Capítulo 2).

De esta forma, implementar un buen espacio en el área de ventas, puntos extras, materiales de PDV y planograma de góndola es importante para que el *Shopper* pueda navegar en la tienda fácilmente hacia el producto; encontrar las informaciones que necesita sobre el producto y sentirse compelido a escoger una determinada marca es el principal objetivo del pilar visibilidad.

4 Resumen e implicaciones de gestión

Este capítulo es de extrema importancia para que el lector comprenda cuales son las etapas, análisis y decisiones involucradas para que se críe la organización efectivamente centrada en el *Shopper*. Sin embargo, de nada serviría discurrir sobre el proceso sin antes haber en la empresa una estructura adecuada y coherente de acuerdo con la real propuesta del área de *Shopper marketing*.

Así, inicialmente deberá ser estructurada un área en que, naturalmente, habrá superposiciones de actividades y algunos conflictos en el inicio con profesionales de otras áreas de la empresa, principalmente de *consumer marketing*, *trade marketing*, gestión por categorías y así va. Lo importante, en este momento, es que el alcance de las actividades de *Shopper marketing* esté muy definido, delimitado y alineado internamente a la empresa, porque solo así será posible que el área contribuya con el éxito de ventas de la organización.

Además, bajo una perspectiva externa, los proveedores de servicios en marketing también deberán estar conscientes y alineados con la planificación de las actividades centradas en el *Shopper* por parte del fabricante. En este sentido, todavía hay muchas oportunidades para que las agencias de propaganda, por ejemplo, comprendan bien la diferencia entre las acciones volcadas a los consumidores finales y al *Shopper*, buscando también formas de mejor comprenderlas.

Enseguida, con estas premisas muy definidas, se debe establecer la estrategia de *Shopper marketing* de acuerdo a las etapas: (1) investigar el *Shopper* en su rol; (2) integrar el plan de comunicaciones de *marketing* para una visión centrada en el *Shopper*; (3) mejorar y desarrollar puntos de contacto con el *Shopper*, tomando en cuenta su jornada de compra; (4) generar y mensurar los resultados para los involucrados.

Por fin, se presentaron algunas posibilidades para organizar la ejecución de las acciones planificadas de acuerdo con las etapas anteriores, cuando se elaboran las estrategias de *Shopper marketing*, habiendo, para eso, la necesidad de una fuerte alineación con el alcance de las actividades de *trade marketing*.

Notas

- ¹ WALKUP, Erica. Revista *Shopper Marketing*, jun. 2009. La discusión de estrategia y estructura remonta de las consideraciones presentadas por Alfred D. Chandler Jr., en su libro *Estrategia e Estructura*, publicado en 1962. Para Chandler, la estructura puede definirse como “el diseño de organización a través de la cual la empresa es administrada. Este diseño [...] tiene dos aspectos que incluyen, primero, las líneas de autoridad y comunicación entre las diferentes oficinas administrativas y los miembros; y, segundo, los datos que fluyen a través de las líneas de autoridad y comunicación.
- ² RADABAUGH, Joe. Director de *Shopper Marketing* Nestlé, EE.UU.
- ³ STAHLBERG, M.; MAILA, V. *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*. Filadelfia: Kogan Page, 2010. p. 99.
- ⁴ Adaptado de WALKUP, Erica. *Building a Shopper Marketing Department*. Revista *Shopper Marketing*, jun. 2009.
- ⁵ STAHLBERG, M.; MAILA, V. *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*. Filadelfia: Kogan Page, 2010. p. 98.
- ⁶ Idem, p. 163.
- ⁷ Adaptado por los autores de STAHLBERG, M.; MAILA, V. *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*. Filadelfia: Kogan Page, 2010. p. 156.
- ⁸ Material discutido en la revista Hub Magazine em mayo del 2010. Disponible en: <www.hubmagazine.com>.
- ⁹ Idem.
- ¹⁰ Disponible en: <<http://www.cpgcatnet.org/page/JobPostings>>. Acceso en: 25 jan. 2011.
- ¹¹ Elaborado por los autores com base en Catho. Disponible en: <www.catho.com.br>. Acceso en: 28 ene. 2011.
- ¹² Chris Hoyt, Hoyt & Co en *The Hub*, citando la opinión de un fabricante, may 2010.
- ¹³ STAHLBERG, M.; MAILA, V. *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*. Filadelfia: Kogan Page, 2010. p. 154.
- ¹⁴ Chris Hoyt, Hoyt & Co - *The Hub Magazine*, May 2010.
- ¹⁵ Idem.
- ¹⁶ STAHLBERG, M.; MAILA, V. *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*. Filadelfia: Kogan Page, 2010.
- ¹⁷ In-store Marketing Institute Expo - *Shopper sense* y proyectos empresariales. Participação no evento por Rafael D'Andréa. Oct. 2010.
- ¹⁸ Chris Hoyt, Hoyt & Co - *The Hub Magazine*, mayo 2010.
- ¹⁹ P&G Store Back Program global design officer, Phil Duncan en artículo en la Revista *Shopper Marketing*, mar. 2010. Disponible en: <www.Shoppermarketingmag.com>.
- ²⁰ Elaborado por los autores con base em materiales de ToolBoxTM y Markestrat.
- ²¹ Elaborado por ToolBoxTM y Markestrat.
- ²² BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Propaganda e Promoção: uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing*. 7. ed. Sao Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ²³ Adaptado de *In The Shopper's Shoes: a Retail Audit Guidebook*. Ryan Partnership, Oct. 2010.
- ²⁴ Adaptado de Grocery Manufacturers Association (GMA) y Booz & Company. *Shopper Marketing 4.0: Building Scalable Playbooks That Drive Results*, 2010.
- ²⁵ Desarrollado por ToolBoxTM y Markestrat de *The Coca-Cola Company*, In-Store Marketing Institute, Inc. y The Partnering Group. *Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers*. Un Informe de la Retail Commission on Shopper Marketing, 2010

- ²⁶ Adaptado de Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. y SheSpeaks. *Shopper Marketing: Unleashing the Next Wave of Value*, 2009. Disponible en: <www.gmaonline.org>.
- ²⁷ Grocery Manufacturers Association (GMA) y Booz & Company. *Shopper Marketing 4.0: Building Scalable Playbooks That Drive Results*, 2010. Disponible en: <www.gmaonline.org>.
- ²⁸ Idem.
- ²⁹ Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. y SheSpeaks. *Shopper Marketing: Unleashing the Next Wave of Value*, 2009. Disponible en: <www.gmaonline.org>.
- ³⁰ BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Execução: a Disciplina para Atingir Resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- ³¹ CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Org.). *Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas*. Sao Paulo: Atlas, 2010.
- ³² Idem.
- ³³ Idem, Capítulo 5, p. 133.
- ³⁴ BLESSA, Regina. *Merchandising no Ponto de Venda*. Sao Paulo: Atlas, 2005.
- ³⁵ CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Org.). *Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas*. Sao Paulo: Atlas, 2010.
- ³⁶ CHETOCHINE, Georges. *Marketing Estratégico de Distribuição*. Sao Paulo: Makron Books, 2000.
- ³⁷ CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Org.). *Trade Marketing: Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas*. Sao Paulo: Atlas, 2010.

6

Estrategias Colaborativas para Mejorar la Experiencia del *Shopper*

"Si no mostramos a los fabricantes que podemos colaborar [bien], [...] estaremos en desventaja, porque los fabricantes van a invertir sus presupuestos de *Shopper marketing* en nuestros competidores" - minorista.¹

"Queremos conocer profundamente nuestros *key accounts* - qué categorías desean desarrollar, cuáles son los principales clientes (perfil), sus necesidades y ocasiones de consumo. Creemos que hemos construido una buena reputación por ayudar a encontrar soluciones para ayudarlos en sus problemas específicos" - fabricante.²

Iniciamos este capítulo abordando el concepto de los programas colaborativos, colocando las posibilidades de orientarlos al *Shopper* desde un buen relacionamiento entre los fabricantes y sus canales de distribución. Enseguida, se demuestran posibilidades para elaborar un programa colaborativo, contando con la descripción de un ejemplo involucrando el soporte de una industria en la gestión por categorías en pequeñas ventas al por menor alimentarias. Por fin, se hacen unas recomendaciones para mensuración de los programas de *Shopper marketing*.

1 Característica y objetivos de los programas colaborativos

Las iniciativas de desarrollo de programas colaborativos no son exclusividad de *marketing*. De hecho, evidencias demuestran que estas iniciativas surgieron con el aumento de la importancia de acciones colectivas y estrategias colaborativas relacionadas a la gestión de la cadena de suministros.³

Trataremos la colaboración como actividades que dos o más empresas trabajando juntas desarrollan para crear ventaja competitiva y aumentar ganancias de manera mejor de que si actuaran solas. Eso involucra la cooperación entre empresas independientes, pero relacionadas, en la división de recursos y competencias para satisfacer los clientes finales y reducir costes.⁴ Para que los programas colaborativos ocurran, es necesario que las empresas estén dispuestas a participar y compartir informaciones, en las cuales los principios de conectividad y transparencia son necesarios para su desarrollo.

Sin embargo, establecer una red de colaboración y cooperación es una tarea difícil, pues depende de encontrar otras empresas que desean cooperar en red. Eso también es afectado por la naturaleza de las actividades y tecnologías involucradas, orientación de los agentes y experiencia en otras relaciones. Así, las estrategias cooperativas son aprendidas con el tiempo, con la experiencia de los relacionamientos en acción.⁵ Es importante que las empresas interesadas en desarrollar estrategias colaborativas comprendan la racionalidad por detrás de las selecciones que llevan las empresas a implementar diferentes tipos de colaboraciones y sus expectativas de compromiso, esfuerzo y resultados.

Así, podemos afirmar que casi todas actividades orientadas al cliente final tienen potencial de colaboración, porque las tácticas desarrolladas para influenciar el ciclo de comportamiento del *Shopper* (planificación - compra - consumo) y la jornada de compra del *Shopper*, ya discutidos en los capítulos anteriores, pueden ser mejoradas a través de esfuerzos conjuntos entre minoristas y fabricantes. Este enfoque colaborativo simplemente trae más recursos en términos de competencias de investigación, destreza analítica, recursos financieros, competencias de ejecución y otras funciones vitales. Incluso con su potencial transformador, *Shopper marketing* no es una nueva manera radical de hacer negocios, sino una evolución natural del marketing en ventas al por menor, que han sido fuertemente impactadas por los nuevos medios y comportamientos de los clientes. Él unifica los mejores aspectos y prácticas de la industria, como *marketing* volcado al consumidor, promociones al *trade*, al consumidor, y acciones en el punto de venta como un proceso formal que tiene el *Shopper* como punto focal.⁶

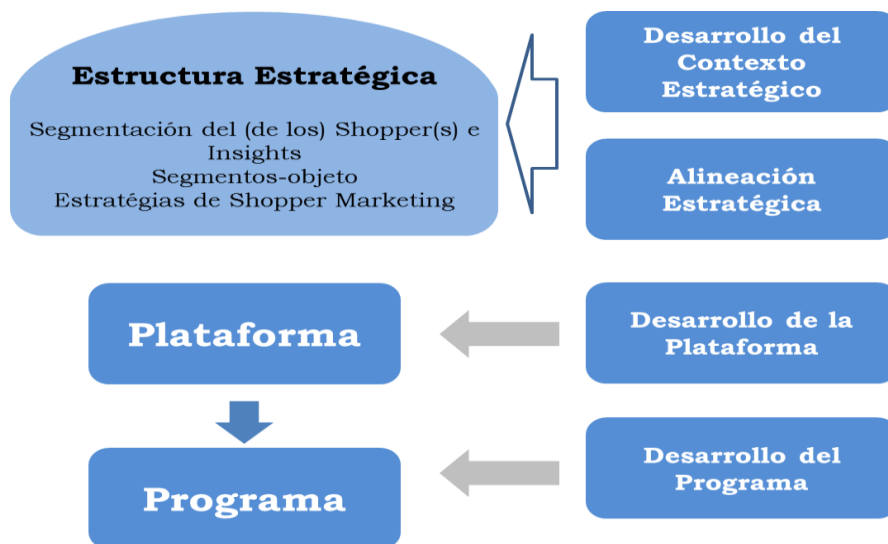
1.1 Principios básicos para estructura colaborativa

Las prácticas de líderes globales demuestran que, para definir e implementar estrategias colaborativas, es necesario seguir algunos principios fundamentales, como:⁷

- enfocar en el *Shopper*/consumidor, para desarrollo de investigaciones e *insights* para identificar segmentos y necesidades de los *Shoppers*;
- obtener apoyo y participación de ventas al por menor, para desarrollo e implementación de programas estratégicos en vez de simples acciones tácticas y campañas;
- ser direccionado por un proceso de planificación estratégica, compartiendo informaciones, *insights* y fuerzas de las empresas participantes para mejorar la alineación operacional y la excelencia;
- entregar valor real al *Shopper*, yendo allá de los sistemas de incentivo de corto plazo, con enfoque en mejorar la experiencia de compra del *Shopper* y entregar el valor prometido;
- crear eficiencias y mejorar los resultados, visando desarrollar maneras eficientes de attingir los *Shoppers* objetivados y mejorar el retorno sobre inversiones realizadas en *marketing*.

De esta manera, para el desarrollo de un plan de *Shopper marketing*, se puede usar un esquema como presentado en la Figura 6.1, que puede ser descrito en un documento detallando las cuatro áreas centrales de negocios:

Figura 6.1 Estructura estratégica para desarrollo de un plan de *Shopper marketing*.⁸



1.2 Desarrollo de plataformas y programas colaborativos

La plataforma de *Shopper marketing* es proyectada para desarrollar estrategias y planes de acción del área. Fabricantes y minoristas pueden desarrollar actividades independientes, pero también en conjunto, para concluir algunas actividades, como: (i) delimitar los segmentos-objeto de *Shoppers* y las tiendas o secciones prioritarias; (ii) trazar objetivos; (iii) definir metas de desarrollo y sistemas de mensuración. Se sugestiona también la creación de documento para formalizar lo que se inserta en la plataforma.

El desarrollo de la plataforma debe tener inicio con la definición de formas de evaluación, prioridades y procesos. Enseguida, es necesario identificar los segmentos-objeto de *Shoppers*, *clusters* y categorías a incluirse en la plataforma, porque a partir de estas definiciones es posible desarrollar tácticas de marketing, *Merchandising*, gestión por categorías y tácticas. Por fin, la plataforma debe incluir la formalización de las expectativas de desempeño, con la indicación de las inversiones necesarias e indicadores-clave.

Tales indicadores e inversiones deben ser seguidos por cronograma, que incluya actividades, responsables y plazos muy definidos.⁹

La Figura 6.2 presenta ejemplo esquemático de una plataforma de *Shopper Marketing*.



Figura 6.2 Detalles del programa de Shopper marketing.¹⁰

De esta manera, para el desarrollo de un buen programa de *Shopper marketing*, que motive los involucrados a invertir esfuerzos y recursos, hemos sugestionado que esos programas tengan algunas características volcadas al *Shopper*, creación de experiencias de compras positivas y que sean rentables para fabricantes y minoristas. Estas características están ilustradas en la Figura 6.3 e involucran:

- los resultados deben ser mensurables y las métricas, definidas *a priori*, para que el programa pueda ser evaluado en su ejecución y permitir comparaciones entre diferentes períodos;
- el programa debe tener enfoque para generar resultado rápido, atraer la atención del *Shopper* y generar negocios incrementales para los fabricantes y minoristas involucrados;
- necesariamente, el retorno sobre la inversión debe ser un orientador y todo esfuerzo y análisis deben ser usados para implementación de programas que generen buenos resultados y retornos interesantes para los involucrados.

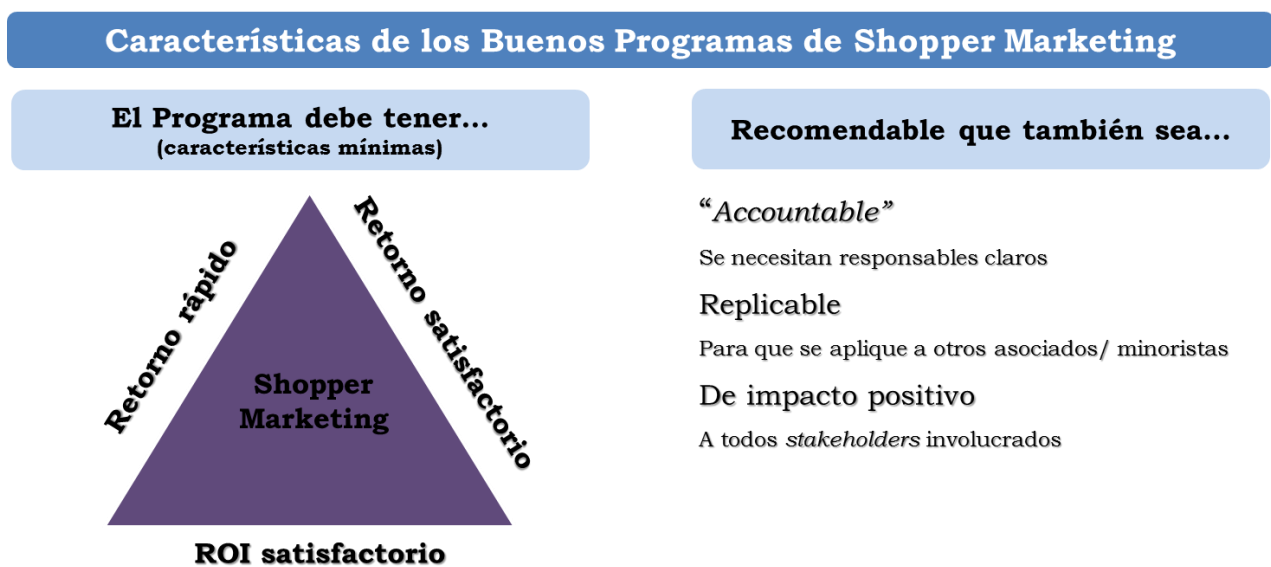


Figura 6.3 Características dos buenos programas de *Shopper marketing*.¹¹

1.3 Proceso de colaboración y sus desafíos

Considerando las estructuras de plataformas y programas comentados arriba, fabricantes y minoristas comprometidos e interesados en desarrollar e implementar actividades conjuntas de *Shopper marketing* necesitan desarrollar un proceso de colaboración centrado en el *Shopper*.

En este sentido, nuestra sugerencia es que se esfuercen para entender los principales procesos, variables y características del mercado, *Shoppers* y segmentos. Es necesario que desarrollen sistemas de gestión, estrategias y actividades orientadas y enfocadas en el *Shopper*. Por fin, la cooperación no se desarrollará si no se comparten informaciones, procesos, actividades y equipos. La Figura 6.4 presenta un esquema para desarrollar la colaboración en tres pasos principales.



Figura 6.4 Sugerencia de proceso de colaboración centrado en el Shopper.¹²

Sin embargo, para el desarrollo de este proceso y garantía de éxito en el desarrollo de las estrategias colaborativas, las empresas involucradas necesitan tener claro que deberán migrar de un abordaje colaborativo transaccional, que generalmente enfoca acciones y resultados de corto plazo, a un abordaje basado en el compromiso, que considere:¹³

- una descripción clara de las estrategias colaborativas que incorporen cambios culturales basados en la creación de situaciones gana-gana basadas en las preferencias del *Shopper*;
- desarrollo de *insights* conjuntos para entender el *Shopper* y definir los programas en ventas al por menor con los asociados involucrados;
- enfoque en la implementación, ejecución y logro de los objetivos;
- reparto y transparencia de datos e informaciones;
- como objetivo, aumentar y mejorar el desempeño de negocios y la relación entre fabricantes y minoristas involucrados.

De esta manera, para el desarrollo de estrategias colaborativas en *Shopper marketing*, algunas competencias y habilidades serán demandadas de minoristas y fabricantes interesados en involucrarse y coger los resultados de estas estrategias.

El Cuadro 6.1 ilustra un conjunto fundamental de estas habilidades y competencias que deben ser desarrolladas para las colaboraciones enfocadas en el *Shopper*.¹⁴

Cuadro 6.1 Cinco habilidades fundamentales para *Shopper marketing*.

Principales Habilidades para Fabricantes	Principales Habilidades para Minoristas
1. Aplicar conocimiento acerca del <i>Shopper</i> en los programas	1. Aplicar conocimiento sobre <i>Shopper</i> en los programas
2. Colectar y desarrollar nuevos conocimientos (<i>insights</i>) sobre el Shopper	2. Ejecutar las actividades de <i>Shopper marketing</i>
3. Colaborar con los asociados	3. Colectar y desarrollar nuevos conocimientos (<i>insights</i>) sobre el Shopper
4. Ejecutar las actividades de <i>Shopper marketing</i>	4. Seguir y orientarse por las tendencias del consumidor
5. Planificar ciclos anuales	5. Medir resultados

Adicionalmente, fabricantes que pretenden beneficiarse del potencial de generación de resultados del *Shopper marketing* deben considerar las siguientes acciones:¹⁵

- entender la misión estratégica de los asociados minoristas y colaborar para que el surtido ofrecido refleje el estándar de compra dominante o deseado del minorista;
- realizar asociaciones con minoristas-clave en el desarrollo de ofertas de los programas de fidelidad enfocados en las necesidades de los principales segmentos de *Shoppers*;
- reducir situaciones de falta de inventario (*out-of-stock*) a través del desarrollo de estrategias de distribución que reflejen las estrategias de los minoristas y los estándares de compra de los *Shoppers*;
- trabajar con minoristas para determinar la ubicación más efectiva de los productos en la tienda para capturar el *Shopper* en la visita a la tienda (*Shopper trip*);
- alinear campañas promocionales externas con acciones en las tiendas para reforzar las decisiones de compra;
- monitorear y mensurar las actividades en los puntos de venta y evaluar los impactos deseados contra logrados. Implementar ajustes necesarios.

De la misma manera, los minoristas que pretenden beneficiarse del potencial de generación de resultados del *Shopper marketing* deben considerar las siguientes acciones:¹⁶

- comunicar claramente su misión estratégica a los fabricantes asociados y colaborar para asegurar que el surtido seleccionado refleje el estándar de compra dominante o deseado;
- realizar asociaciones con fabricantes-clave en el desarrollo de ofertas de los programas de fidelidad enfocados en las necesidades de los principales segmentos de *Shoppers*;
- reducir situaciones de falta de inventario (*out-of-stock*) a través del desarrollo de estrategias de gestión de compras e inventarios que reflejen los estándares de compra de los *Shoppers*;
- trabajar con fabricantes para determinar la ubicación más efectiva de los productos en la tienda para capturar el *Shopper* en la visita a la tienda (*Shopper trip*);
- alinear campañas promocionales externas con acciones de los fabricantes en las tiendas para reforzar las decisiones de compra;
- monitorear y mensurar las actividades en los puntos de venta y evaluar los impactos deseados contra logrados. Implementar ajustes necesarios.

2 Industria y ventas al por menor unidas para mejorar la experiencia de compras

En el área de *Shopper marketing*, como ya mencionado en el Capítulo 1 del libro, hay el desafío de lograr conciliar los intereses de los fabricantes con los de los minoristas y de los *Shoppers*, que, en muchos casos, son conflictivos.

Así, frente a las características de los *Shoppers* y los minoristas, hay un escenario desafiador para las industrias de bienes de consumo que disputan el reconocimiento de sus marcas y preferencia del consumidor final (*mindspace*), bien como el espacio de estantes e inventario en sus canales de distribución (*shelfspace*).¹⁷ Eso implica la necesidad de hacer incentivos y esfuerzos para mantener o ampliar la presencia de sus productos en las góndolas de ventas al por menor, porque cada vez más la industria desea ganar *shelfspace* y las ventas al por menor desean ganar *mindspace*, fortaleciéndose en el mercado.

Enseguida en el capítulo, se presentarán algunos intereses de los fabricantes y de los minoristas para posterior ejemplificación del programa de una industria que logró integrar estos diversos conceptos de manera volcada al *Shopper*, a través de un programa de gestión por categorías en pequeñas ventas al por menor.

De esta manera, algunos intereses de fabricantes y distribuidores pueden ser citados:

- lograr obtener márgenes satisfactorias en la venta de los productos a los minoristas;
- obtención de informaciones sobre los minoristas y *Shoppers*;
- trabajar el mix de producto (oferta) adecuado a la especificidad de cada canal (supermercados, panaderías, abarroterías, bares, por ejemplo) de acuerdo a la estrategia de productos del fabricante;
- hacer leal al minorista y establecer relaciones duraderas, ofreciendo un nivel de servicio adecuado. Eso puede acontecer, por ejemplo, haciendo disponibles promotores para ayudar al minorista a organizar sus marcas en la tienda y reponer las mercancías en el área de ventas.

Mientras eso, algunos intereses de los minoristas incluyen:

- tener márgenes satisfactorias en las ventas de sus productos a los clientes, cuyo resultado depende del precio de compra de la mercancía impuesto por los fabricantes y distribuidores, con relación al precio de venta en la tienda;
- maximizar el número de clientes (*Shoppers*) en la tienda;
- hacer que el *Shopper* compre el mayor número de productos en el menor tiempo posible de recorrido en la tienda;
- aproximarse de sus clientes (la fidelidad del cliente a la tienda representa para el minorista lograr poder con relación a sus suministradores);
- mejorar la experiencia de compra del *Shopper*;
- planificar la tienda para lograr los objetivos arriba.

Cuanto a los intereses de los *Shoppers*, puede citarse la búsqueda por conveniencia en el momento de la compra y generación de valor, a través de la reducción del tiempo destinado a compras e involucración en una experiencia de compras satisfactoria.

En el sentido de integrar todos intereses colocados de manera orientada al Shopper, un fabricante de productos en el área de alimentación ejecutó un programa intenso de gestión por categorías en pequeñas ventas al por menor (pequeños mercados). El soporte de la industria a la aplicación de la gestión por categorías en pequeñas ventas al por menor se presenta como una oportunidad para los dos agentes: el primero podrá obtener más espacio disponible en el área de ventas, y el segundo, beneficios con relación a tener un surtido más adecuado al cliente (*Shopper*), mejor exposición, mejor suministro y calendario eficiente de promociones, creando satisfacciones para generar más satisfacción en los clientes e, inclusive, ampliar la base de clientes, apalancando las ventas en la tienda.

La gestión por categorías (GC) "es una realidad en las grandes redes de supermercados e hipermercados, farmacias y tiendas de materiales de construcción",¹⁸ pero todavía no es una realidad adaptada en las pequeñas ventas al por menor, porque su metodología es compleja, coherente con su origen, concebida por un grande minorista, Wal-Mart, en conjunto con Procter & Gamble, desde un sistema denominado de ECR (*Efficient Consumer Response*) durante la década de 1980 e inicio de los 1990.

En el programa de este fabricante, de proveer orientación en la gestión por categorías en ventas de alimentos al por menor, los supervisores y gerentes comerciales (de áreas) actuaron en la planificación de la adecuación de las tiendas participantes del programa de acuerdo a la metodología de gestión por categorías adaptada a la realidad de pequeñas ventas de alimentos al por menor, presentada en la Figura 6.5 abajo. En conjunto con los vendedores de sus equipos, negociaron el proyecto con las tiendas potenciales, sin coste alguno al minorista, solo con el objetivo de estrechar la relación y también de mejorar la exposición, visibilidad y ventas de las marcas distribuidas por este fabricante en las tiendas participantes del programa. Después de eso, los promotores de ventas recibían los planes por tienda y realizaban el cambio en la tienda, o sea, la adecuación de la tienda al proyecto, de acuerdo con las premisas de gestión por categorías y la metodología presentada en la Figura 6.5.

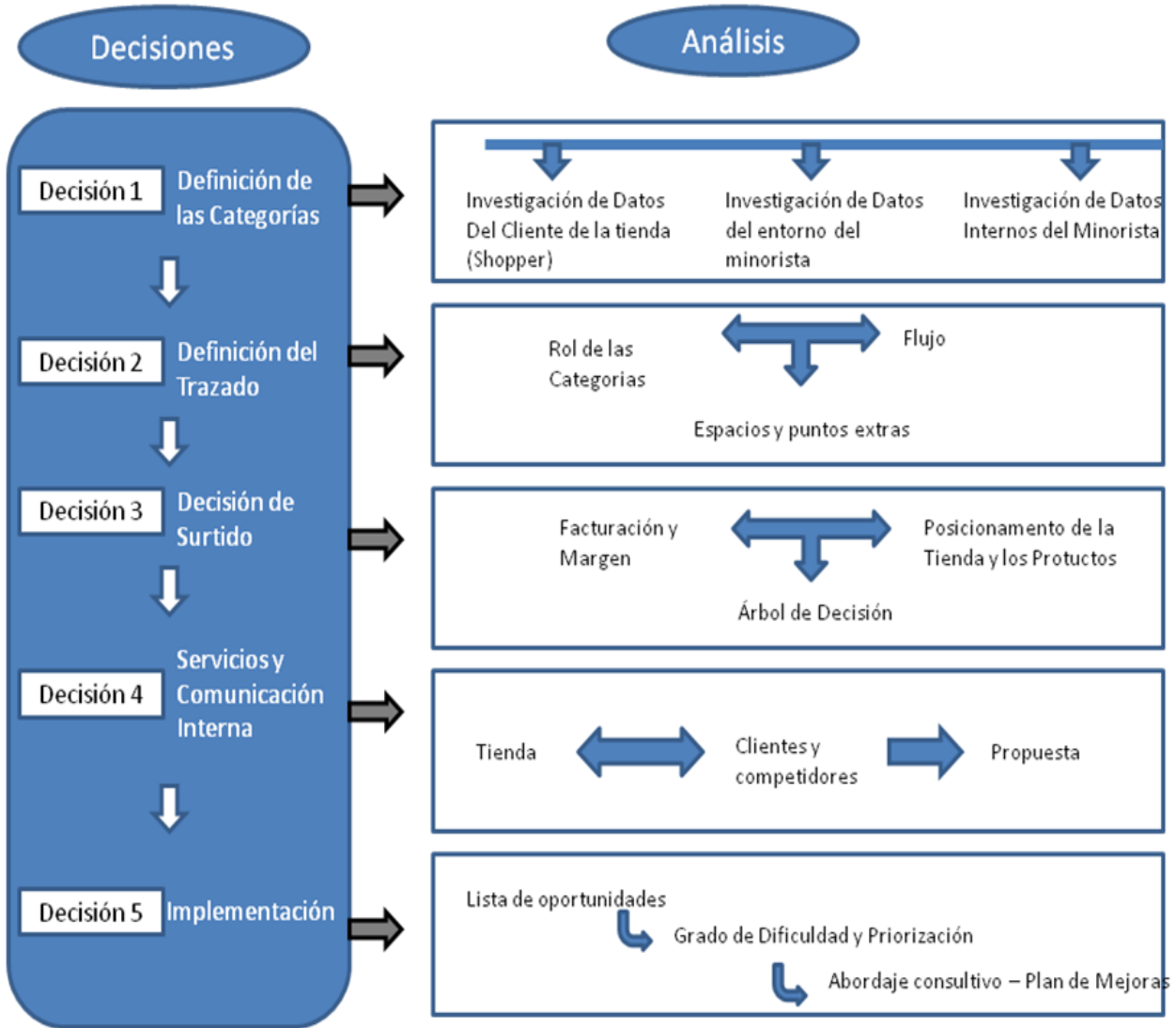


Figura 6.5 Etapas para implementación de soluciones en pequeñas ventas al por menor.¹⁹

A partir de esta estructura, de manera análoga a las etapas tradicionales del proceso de gestión por categorías, se nota que el enfoque fue atribuido a los siguientes elementos: definición de la categoría, tácticas de la categoría e implementación del plan. Esta adaptación se justificó debido a la búsqueda por un método que sea viable de ejecutarse de acuerdo a la realidad de pequeñas ventas al por menor, que muchas veces no tienen informaciones estructuradas y cuyas tiendas están extremadamente desorganizadas, sin estándar de trazado y comunicación. Por lo tanto, las decisiones aquí discutidas involucran categorías, trazado, surtido, servicios, comunicación interna e implementación del proyecto. Para cada decisión, hay el soporte de los análisis que posibilitan la dirección para la tomada de decisión en cada etapa presentada.

De esta manera, el método secuencial propuesto en la Figura 6.5 está apoyado de acuerdo a las premisas de la teoría acerca de Gestión por Categorías (GC), que es parte integrante del proceso de *Efficient Consumer Response* (ECR) y que ha tenido aplicación creciente con la propuesta de contribuir con la organización de las categorías en el espacio de las góndolas y secciones correspondientes, a partir de la integración de los procesos de la cadena de distribución para satisfacer a la demanda real del consumidor final, optimizando la relación entre proveedores y minoristas.²⁰ Enseguida, se destacan los resultados para cada agente del programa colaborativo, conforme el caso de este fabricante en cuestión.

- resultados para la industria: se notó el incremento de volumen de ventas del 46% para los clientes que participaron del proyecto contra crecimiento del 26% de las ventas en los clientes del mismo perfil, o sea, pequeños minoristas que no tuvieron el proyecto en sus tiendas en un dado período analizado (comparándose el año en que se realizó el proyecto con los 12 meses anteriores al proyecto);
- resultados para los minoristas: a partir de la encuesta en 40 tiendas participantes del programa, se notó el incremento promedio de las ventas de la tienda considerando todas categorías de producto, como listado en la Tabla 6.1, donde el resultado comprueba cuánto el programa contribuye a las ventas en las tiendas minoristas;

Tabela 6.1 Ejemplo de resultado real de programa colaborativo. (Coca-Cola)

Impacto en ventas	Ventas generales de la tienda
Ventas disminuyeron	0,0%
Ventas mantuvieron	10,0%
Aumento de hasta el 5%	5,0%
Aumento entre el 6% y 10%	37,5%
Aumento entre el 11% y 20%	12,5%
Aumento superior al 20%	22,5%

- resultados para el *Shopper*: cerca del 20% de las tiendas pesquisadas empezaron a ofrecer promociones; el 80% de las tiendas empezaron a explorar ocasiones de consumo en la punta de la góndola; en el 90% de las tiendas, hubo adecuación del trazado de acuerdo con el flujo de clientes y facilidad de acceso del *Shopper*; en el 67% de las tiendas, hubo adecuación del surtido ofrecido segundo el perfil del *Shopper*. Con eso, el *Shopper* pasó a optimizar el tiempo gasto en las tiendas, quedándose más satisfecho, de acuerdo con reportes de los minoristas participantes del programa.

3 Mensuración de los resultados de programas colaborativos

Muchas empresas tienen elementos para evaluar el desempeño en marketing, pero no los aplican como un conjunto de actividades.²¹ Además, muchas de ellas incurren en el riesgo de aplicar diversos indicadores de desempeño, aisladamente y sin coherencia con la estrategia y objetivos corporativos. Muchas veces, hay interpretaciones equivocadas sobre el retorno que determinada actividad brinda, lo que, por su vez, conlleva a decisiones equivocadas cuanto a los planes.

Cuando aplicado a los programas colaborativos involucrando el *Shopper marketing*, la necesidad de integración de la evaluación de los resultados es todavía más evidente considerando los procesos, herramientas y competencias distintas entre fabricantes y minoristas. También, como comentado en el Capítulo 1 del libro, *Shopper marketing* como función organizacional todavía es reciente, lo que significa que el fabricante deberá integrar sus procesos internos para contribuir con la mensuración de los resultados de programas colaborativos orientados al *Shopper*.

Además, el análisis de desempeño en marketing es un proceso (método) constituido por diversas etapas.²² No es, por lo tanto, la ejecución de una etapa aislada que garantiza a la empresa una precisa evaluación del retorno de las inversiones en *marketing*. Así, para mensurar el resultado de los programas colaborativos, es importante observar los cuatro pilares presentados abajo.

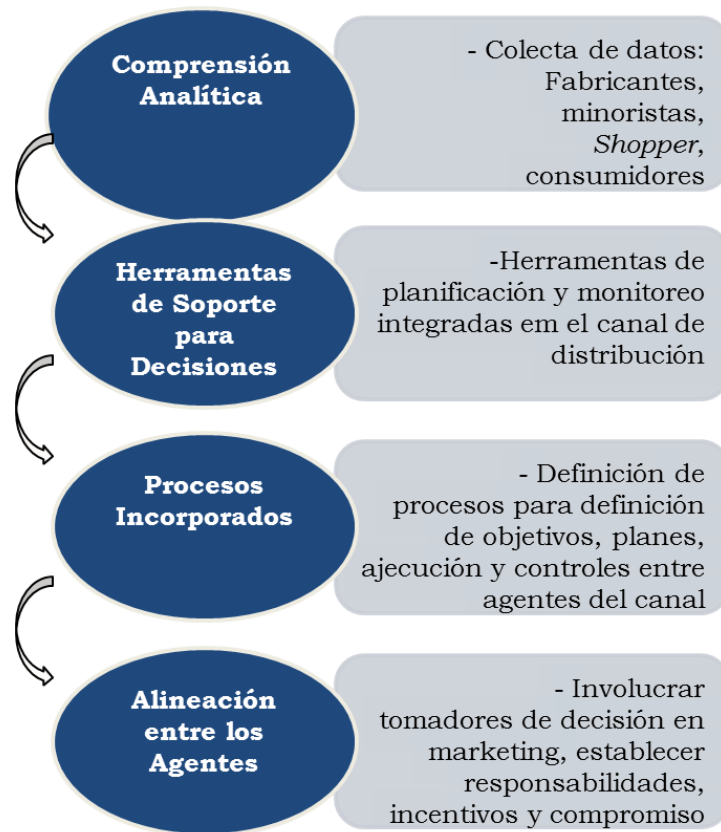


Figura 6.6 Pilares para evaluación del desempeño de los programas colaborativos en Shopper marketing.²³

De acuerdo con la Figura 6.6, se entiende que, primero, se deben coleccionar y organizar los datos disponibles en los fabricantes y en los minoristas sobre sus resultados, sobre el Shopper y sobre el consumidor final, caso existan encuestas disponibles. Esos datos involucran desde resultados de ventas por categoría, por marca y producto, a datos coleccionados sobre el Shopper conforme técnicas de investigación sugeridas en el Capítulo 3 del libro. Esos datos deben insertarse en herramientas de control que pueden involucrar, por ejemplo, sistemas de información integrados entre fabricantes y minoristas; enseguida, deben ser definidos los procesos, involucrando la delimitación de metas, planes, ejecución de actividades de marketing y control, o sea, cuales son los resultados esperados y obtenidos por cada agente durante la jornada de compra del Shopper. Por fin, deberá haber la alineación en la organización para que exista comprometimiento y colaboración entre los diversos públicos involucrados en la organización de manera a alinear también la comunicación de los resultados y facilitar la toma de decisión entre los diversos agentes para una efectiva jornada de compras del Shopper y satisfacción de los fabricantes y minoristas con relación a resultados de ventas y financieros, por ejemplo.

Así, para evaluar el resultado proveniente de programas colaborativos, se pueden usar diversos indicadores, estableciendo una relación entre sus resultados con activos de *marketing*, como valor de la marca y valor del cliente; posición financiera y de mercado, entre otras posibilidades. El respectivo modelo relaciona los efectos específicos de las acciones de *marketing* de la empresa y el impacto en la situación de la empresa.

Como se puede observar en la Figura 6.7, las estrategias llevan a las acciones tácticas de *marketing* tomadas por la empresa, como campañas de propaganda, mejora de servicios, programas de *branding*, de relacionamiento, entre diversas otras acciones. Por su vez, estas acciones tácticas influyen las actitudes del *Shopper* a lo largo de su jornada de compras, satisfacción de clientes, ventas, *market-share*, retorno sobre inversiones, entre otros elementos que direccionan la empresa a ocupar determinada posición financiera, de mercado y de sus activos de *marketing*.

Relacionándose los esquemas arriba con la propuesta de este libro, centrada en el *Shopper marketing*, hay diversos indicadores que pueden ser calculados y analizados de acuerdo con la jornada de compra, como ilustrado en la Figura 6.6, involucrando de análisis en el entorno fuera de la tienda, como alcance y frecuencia de la comunicación realizada con el *Shopper*, a indicadores financieros como el retorno sobre inversiones (ROI) para analizar si las ventas realizadas por los fabricantes y minoristas fueron suficientes para generar el retorno sobre las inversiones en sus acciones fuera de la tienda y en la tienda.

La diferencia entre la aplicación de estos indicadores involucra dos puntos principales: primero, las métricas que se usan en cada empresa deben ser derivadas de sus planes y objetivos específicos; en segundo lugar, el cálculo de las métricas depende de las informaciones que la empresa tiene disponible, que, por su vez, derivan en gran parte del nivel de relacionamiento entre los fabricantes y minoristas, así como la orientación de estos agentes al *Shopper*.

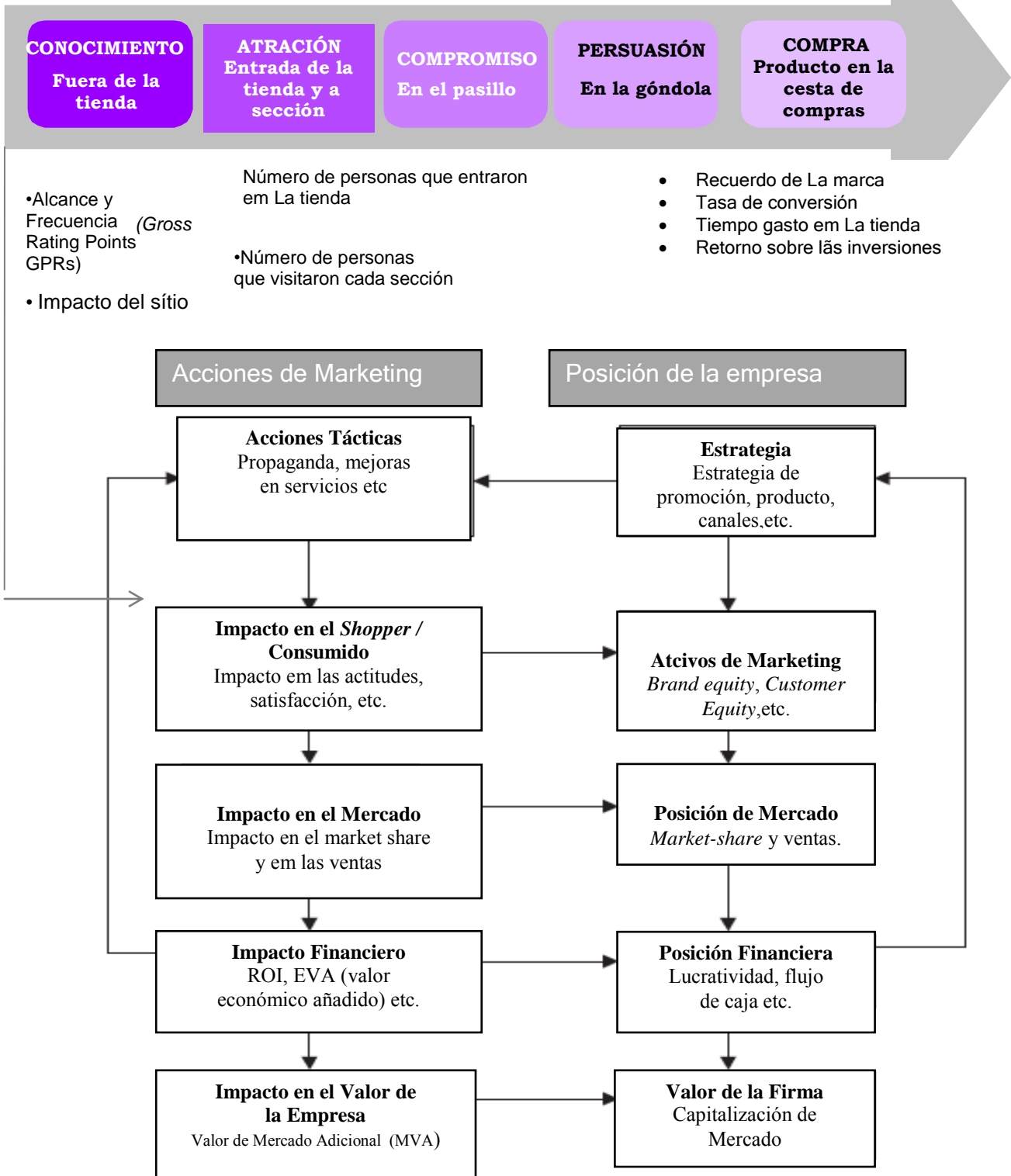


Figura 6.7 Productividad en marketing e impacto en el *path to purchase*.²⁴

En el Box 6.1, hay un ejemplo práctico de la mensuración de retorno sobre la inversión de las acciones de *trade* y *Shopper marketing*.

BOX 6.1 ROI en Trade y Shopper Marketing.

Diversos avances propuestos se hicieron para analizar el retorno de inversión de muchas actividades empresariales evaluadas. En *marketing* y, específicamente, en *trade* y *Shopper marketing*, la premisa es de que, gerencialmente, los gastos en el área se consideren como inversiones, una vez que "los profesionales de *marketing* creen que muchas de sus actividades generan resultados duraderos y, por lo tanto, deben ser consideradas como inversiones en el futuro del negocio".²⁵

Sin embargo, hay varias propuestas que abordan lo que representa el ROI de *marketing*. Desde metodologías más simples, aplicando la división entre las ventas incrementales generadas (\$) por la inversión en *marketing* (\$), a metodologías más complejas y que filtran todavía más el porcentaje que una determinada inversión en *marketing* contribuyó a la empresa, como se considera en esta etapa del estudio, denominada de retorno sobre inversión en *marketing* (RSIM), conforme el Cuadro 6.2.

Cuadro 6.2 Análisis del ROI en *trade marketing*.²⁶

RSIM	$\frac{(\text{Incremento de Ingreso Atribuible a Marketing (\$)} \times \text{Contribución \%} - \text{Inversión en Marketing})}{\text{Inversión en Marketing}}$
<p>Para el área de <i>trade</i> y <i>Shopper marketing</i>, la metodología ha sido adaptada del RSIM al ROI de <i>trade/Shopper marketing</i>:</p>	
ROI en Trade Marketing =	$\frac{(\text{Incremento de Ingreso Atribuible al Programa de Trade Marketing (\$)} \times \text{Contribución \%} - \text{Inversión en Trade Marketing})}{\text{Inversión en Trade Marketing}}$
<p>A partir de esta condición, el ROI en <i>trade/Shopper marketing</i> representa el retorno de la inversión en sus actividades involucradas, en términos de ventas incrementales, deducido de los costes variables de la empresa y de la inversión en sus actividades involucradas. El cuadro a seguir demuestra el ejemplo para el cálculo de este indicador:</p>	

Metodología de Apuración de los Resultados	Variable	Valores
a	Incremento del Ingreso en el Período Atribuible al Programa de Trade Marketing	\$ 7.200.000
b	Margen de contribución de la empresa en el período analizado	12%
c	Inversión total en Trade Marketing (\$)	\$ 760.000
d = (a.b - c)/c	ROI de Trade Marketing	14%

O sea, de acuerdo con el ejemplo arriba, se entiende que el 14% de lo que fue invertido en *trade marketing* retornó en términos de márgenes incrementales a la empresa, ya deducidas las inversiones en estas actividades.

4 Resumen e implicaciones de gestión

Abordamos en este capítulo un importante tema relacionado a las estrategias de *Shopper marketing*, que es la colaboración entre empresas. Destacamos que esta colaboración en general ocurre entre industria y fabricantes, pero no se limita a ellos. Las acciones colaborativas pueden incluir, además de esos agentes, otros participantes, como mayoristas, distribuidores, empresas de servicios y agencias de propaganda involucradas con las industrias y/o minoristas. Además, empresas de tecnología, sitios web y otros asociados de canal pueden y deben ser parte de la red colaborativa orientada a servir el *Shopper* y mejorar la experiencia de compra e interés por las marcas en cuestión.

De hecho, arriesgamos a decir que las acciones volcadas al *Shopper* difícilmente ocurrirán o serán mucho menos efectivas sin la colaboración activa y participativa de los principales agentes interesados - fabricantes y minoristas. Así, algunas implicaciones derivan de esta premisa y constatación:

- fabricantes locales necesitan aprender, desarrollar capacidades y adaptarse para involucrarse en estrategias colaborativas con minoristas, principalmente los internacionales, que probablemente ya tienen alguna experiencia y procesos definidos;

- lo mismo se aplica a los minoristas locales, por desarrollar o buscar acciones colaborativas con fabricantes globales. En este caso, el apertura y posibilidad de aprender e incorporar nuevas metodologías y procesos puede beneficiar mucho estos minoristas;
- por otro lado, minoristas globales pueden tener dificultad en desarrollar acciones de *Shopper marketing* en mercados poco desarrollados, porque fabricantes locales y de menor porte probablemente necesitarán primer ser capacitados en el tema antes de cualquier acción efectiva de colaboración.

Además, para el desarrollo de plataformas y programas colaborativos, destacamos otra vez la necesidad de objetivos comunes, transparencia y reparto de informaciones y experiencias. Sin embargo, buscamos, a través de un ejemplo/caso de colaboración, destacar que hay un motivador común básico para el desarrollo de estrategias colaborativas – es la búsqueda por mejores resultados.

Así, complementamos y ampliamos la cuestión de la importancia del monitoreo de los indicadores de punto de venta y adopción de herramientas y proceso de mensuración de los resultados de las actividades en todas fases de la jornada de compra del *Shopper*, una vez que los resultados de las acciones conjuntas servirán de "combustible" motivador para la aproximación de las empresas involucradas e impulsarán nuevas acciones e inversiones, a partir del momento en que se logra verificar los impactos de las acciones tácticas de *Shopper marketing* en las actitudes de los clientes finales, en la marca y el mercado, traducidos en términos de resultados financieros y de valor de las empresas.

Por fin, si necesario puntuar el principal tema tratado en este capítulo, destacaríamos, en primero lugar, que fabricantes y minoristas necesitan liderar e iniciar los procesos colaborativos; y, en segundo lugar, que el éxito de las acciones colaborativas depende de la delimitación de objetivos específicos y de la mensuración de los resultados. Reconocemos que esta no es tarea fácil, sino posible (como los ejemplos de este libro ilustraron). Así como algunas teorías económicas de innovación y pionerismo, "los primeros son siempre los primeros".

5 Contenido extra

Website: www.comvalor.com.br (en portugués)

Notas

- ¹ GMA (Grocery Manufacturer Association) y Deloitte Consulting LLP. *Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage*, 2008.
- ² Idem.
- ³ Para más informaciones sobre sistemas colaborativos en la cadena de suministros: DANESE, P. *Designing CPFR Collaborations: Insights From Seven Case Studies*. International Journal of Operations & Production Management, v. 27, n° 2, p. 181-204, 2007; FLIEDNER, G. *CPFR: an Emerging Supply Chain Tool*. Industrial Management & Data Systems, v. 103, n. 1, p. 14-21, 2003; SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. *The Collaborative Supply Chain*. The International Journal of Logistics Management, v. 13, n. 1, p. 15-29, 2002; WILKINSON, I.; YOUNG, L. *On Cooperating Firms, Relations and Networks*. Journal of Business Research, v. 55, p. 123-132, 2002.
- ⁴ Definición basada en NARUS, J. A.; ANDERSON, J. C. *Rethinking Distribution*. Harvard Business Review, p. 112-120, jul/ago. 1996; y SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. *The Collaborative Supply Chain*. The International Journal of Logistics Management, v. 13, n. 1, p. 15-29, 2002.
- ⁵ WILKINSON, I.; YOUNG, L. *On Cooperating Firms, Relations and Networks*. Journal of Business Research, v. 55, p. 123-132, 2002.
- ⁶ Basado en: The Coca-Cola Company, In-Store Marketing Institute, Inc. y The Partnering Group. *Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers*. Informe de Retail Commission on Shopper Marketing, 2010.
- ⁷ Informe de la industria - Retail Commission on Shopper Marketing, 2010. Disponible en: <www.instoremarketer.org>.
- ⁸ Idem.
- ⁹ Idem.
- ¹⁰ Basado en: The Coca-Cola Company, In-Store Marketing Institute, Inc. y The Partnering Group. *Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers*. Informe de Retail Commission on Shopper Marketing, 2010.
- ¹¹ Desarrollado por ToolBoxTM desde experiencias en proyectos de *Shopper marketing*.
- ¹² Idem.
- ¹³ Basado en: GMA (Grocery Manufacturers Association) y Deloitte Consulting LLP. *Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage*, 2008.
- ¹⁴ Idem.
- ¹⁵ Basado en: SymphonyIRI Group, Inc. *The Next Generation of Shopper Marketing: Re-Architecting Shopper Marketing for Maximum Performance*, 2010. Disponible en: <www.SymphonyIRI.com>.
- ¹⁶ Idem.
- ¹⁷ CORSTJENS, J.; CORSTJENS M. *Store Wars: the Battle for Mindspace and Shelfspace*, 2007.
- ¹⁸ DOMINGUES, O. *Gestão por Categorias y Satisfacción de Consumidores de Higiene Personal y Belleza en la Región de ABC*. 2008. Tesis (Doctorado) - Universidade de Sao Paulo, Sao Paulo.
- ¹⁹ CASTRO, L. T.; GUISSONI, L. A.; CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. *Execução do Gerenciamento por Categorias: uma Ferramenta Aplicada ao Pequeno Varejo*. En: CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Org.). *Trade Marketing: uma Estratégia de Distribuição e Execução de Vendas*. Sao Paulo: Atlas, 2010.
- ²⁰ ECR BRASIL. *ECR Brasil – Visión General*. ECR Brasil, 1998.

- ²¹ GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. *Comunicação Integrada de Marketing Baseada em Valor*. Sao Paulo: Atlas, 2011.
- ²² MOELLER, L. H.; LANDRY, E. C. *The four Pillars of Profit-Driver Marketing: How to Maximize Creativity, Accountability, and ROI*. Nueva York: McGraw-Hill, 2008.
- ²³ Adaptado por los autores a partir de Landry Moeller, 2008, p. 86.
- ²⁴ Adaptado a partir de RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*. Journal of Marketing, v. 68, p. 76-89, 2004.
- ²⁵ FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, David J. *Métricas de Marketing: mais de 50 Métricas que Todo Executivo deve Dominar*. Traducción: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007. Título original: *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*.
- ²⁶ CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Org.). *Trade Marketing: uma Estratégia de Distribuição e Execução de Vendas*. Sao Paulo: Atlas, 2010.

7

Shopper Marketing: ¿Qué Viene Ahora?

"La innovación en la ejecución es el camino más rápido a la victoria."¹

Iniciamos este capítulo describiendo la integración conceptual y aplicada del concepto de *Shopper marketing* y *marketing*. Esta integración, dado el reciente abordaje del tema de *Shopper marketing*, es muy conflictivo en uno momentos y carece de explicaciones que realmente esclarecen su rol de acuerdo al alcance de marketing, al final, *Shopper marketing* es *marketing*, de acuerdo con las justificativas realizadas en el primer ítem del capítulo. Por lo tanto, el primer objetivo del capítulo involucra proporcionar uno componente más para contribuir con la coherente difusión de la práctica de *Shopper marketing*, de esta manera: ¿cuáles las principales perspectivas para el *Shopper marketing* en un entorno multitarea y con rápido avance tecnológico?

Enseguida, se presenta una reflexión acerca de los cambios causados en el tradicional embudo del proceso de compras, muy influenciado por el entorno multicanal en que vivimos y por los avances tecnológicos, surgiendo una generación de personas que también producen contenidos favorables o no sobre sus experiencias con empresas, marcas y productos. Esta descripción fue hecha de acuerdo con la jornada de compra ya presentada en los capítulos anteriores.

Como diversas prácticas empresariales, el *Shopper marketing* también trae consigo el desafío de la ejecución. Esta ejecución en un contexto multicanal ofrece la posibilidad de integrar entornos de compras virtuales y físicos (tiendas) para que los fabricantes no traten más los canales de marketing de manera disociada y que no se conecten con el *Shopper* individualmente, a partir del entendimiento de sus necesidades y deseos.

Además, se incluye el concepto de "carrito de compras universal", relevante para el profesional de marketing comprender ampliamente la necesidad de estructuración de organizaciones centradas en el *Shopper*.

Por fin, se puntúan algunas perspectivas para las acciones volcadas al *Shopper*, con destaque a urgente posibilidad de su consolidación en la práctica empresarial.

1 *Shopper marketing es marketing*

Un punto importante que queremos frisar antes de discutir algunos *drivers* futuros con relación a *Shopper marketing* y cerrar los conceptos y herramientas propuestos en este libro es que ¡*Shopper Marketing es Marketing!*

Naturalmente, los avances y cambios en términos de comportamiento de los consumidores, nuevos medios y medios digitales, desarrollo de marcas, canales, tecnologías de investigación y entendimiento con relación al comportamiento del consumidor en el punto de venta han creado un conjunto complejo y extenso de nuevas herramientas e iniciativas de marketing que, cuando tienen su enfoque en el uso de estímulos para mejorar las experiencias de compra del *Shopper*, son consideradas en el alcance de *Shopper marketing*.

Así, como ya tratado en el inicio de este libro, estamos considerando el *Shopper marketing* como el "uso de estímulos de marketing basados en el entendimiento del comportamiento del *Shopper* para mejorar la experiencia de compra, creando valor para fabricantes y minoristas".²

Por otro lado, si consideramos los conceptos tradicionales de *marketing* como "un proceso social por lo cual personas y grupos de personas obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta y libre negociación de productos y servicios de valor con los otros",³ podemos considerar *marketing* como un proceso de intercambios donde obtenemos lo que necesitamos (productos, servicios, personas, causas, lugares y organizaciones) para satisfacer nuestras necesidades, que pueden ser satisfechas cuando "algo" es ofrecido a un determinado "precio". De este modo, para que los "intercambios" ocurran, es necesario tener un proceso de planificar y ejecutar la concepción, definición de precio, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionais.⁴

En esta perspectiva, lo que hemos abordado bajo el punto de vista de *Shopper marketing*, como una de las actividades de marketing de una organización, es que para satisfacer las necesidades de los *Shoppers*, fabricantes y minoristas, se hace fundamental el compromiso de estos agentes para tornar el punto de venta un lugar más agradable, atractivo y preparado para crear experiencias de compra positivas.

Con eso, *Shopper Marketing* es *Marketing*, porque está orientado a mejorar los intercambios y satisfacer las necesidades de los *Shoppers* (comprador) y de las organizaciones ofertantes (fabricantes y minoristas), cada uno con sus especificidades y necesidades, que en general involucran necesidades de compra y consumo de los *Shoppers* y las necesidades financieras de las organizaciones ofertantes. La Figura 7.1 ilustra el concepto de *marketing* enfocado en los intercambios y en la satisfacción de las necesidades de los involucrados.



Figura 7.1 *Marketing* – un proceso de intercambios mutuamente benéficos.

Así, los conceptos fundamentales y principios de *marketing*⁶ deben ser seguidos y aplicados en su totalidad para orientar y guiar las acciones de *Shopper marketing* de las empresas. En general, estos conceptos fundamentales involucran:

- necesidades, deseos y demanda, donde las necesidades de los clientes deben ser el enfoque de las acciones de *marketing*, siendo las necesidades de los clientes⁷ el orientador principal para el desarrollo de productos, servicios, comunicaciones, estrategias de distribución y ventas y definición de precio de las ofertas de la empresa. Uno de los principios en este tema es que las necesidades son inherentes a la naturaleza humana, siendo los esfuerzos de *marketing* capaces de influenciar y despertar deseos. La demanda (potencial), por su vez, es vista como variable dependiente de la cantidad de clientes con deseos y capacidad financiera para realizar los intercambios en cuestión;
- para haber los intercambios, es necesario que exista algo a ser intercambiado. En este sentido, el término ‘producto’ tiene significado amplio e involucra un producto físico, servicios, atención, experiencias, informaciones y todo más que pueda añadir valor para el cliente y justificar el intercambio;
- este producto debe ofrecer valor al cliente, valor este que incluye no solo el precio pagado, sino todo el paquete de beneficios que puede generar. Por otro lado, el intercambio tiene un coste, donde parte es financiera para el cliente, pero también involucra otros "costes", como tiempo, esfuerzo de investigación, comparación, etc. para realizar el intercambio;

- satisfacción, que es considerada una consecuencia de la expectativa y de la experiencia vivida por el cliente o *Shopper*. Importantes implicaciones derivan de este concepto de *marketing*, dada la necesidad de planificar e implementar acciones de marketing para gestionar las expectativas y mejorar la experiencia de compra y uso de los clientes. Así, lo "mayor" la experiencia con relación a las expectativas, mayor la capacidad de satisfacer los clientes.

Por fin, se destaca un concepto fundamental también abordado por los conceptos de *marketing* que involucra el desarrollo de relacionamientos. Es necesario comentar que estos son relacionamientos intencionales, donde industrias y minoristas invierten esfuerzos de *Shopper marketing* para mejorar la relación entre ellos y con los *Shoppers* con el propósito específico de ganar más y mejorar los resultados.

Incluso el desarrollo de programas de fidelidad y acciones promocionales que tengan fidelidad en su fondo tienen el objetivo de crear "costes de cambio" para los clientes, en la tentativa de incentivar que mantengan una relación y compra con determinado minorista y marca. Así, en el alcance de *marketing*, el *Shopper marketing* tiene el objetivo de mejorar los intercambios (entre fabricantes, minoristas y *Shoppers*), generando negocios, experiencias y beneficios a todos los involucrados en el proceso de intercambio.

2 Del tradicional embudo de compras a un proceso de compras interactivo

Como ya tratamos anteriormente, uno de los *drivers* que ha influenciado la creciente importancia del *Shopper marketing* es el alto porcentaje de las decisiones de compras realizadas en el punto de venta, creando condiciones para haber más posibilidad de éxito de las empresas lograr influenciar el *Shopper* en el momento de la compra.

Con eso, el punto de ventas empezó a verse no solo como un canal de distribución para las marcas de los fabricantes, sino como una oportunidad de inversión en esfuerzos de *marketing*.

Sin embargo, el proceso tradicional de ver el proceso de compras como un embudo pasa a ser limitado y necesita ajustes para comprensión actual de este proceso y de las oportunidades para aplicación del *Shopper marketing*. Así, durante años el *marketing* partió del principio de que el consumidor empezaba su proceso decisorio con un gran número de potenciales marcas en mente y metódicamente reducía esta lista hasta decidir cuál comprar, como ilustra la Figura 7.2. Después de la compra, la relación con la marca era enfocada en el uso del producto o servicio. En general, la empresa usaba la estrategia de comunicación "empurrada" (*push*) en medios pagos en varios puntos muy definidos del embudo de decisión para presentar sus marcas, llevarlas a ser consideradas e inspirar la compra. Sin embargo, la naturaleza oscilante del compromiso del consumidor moderno ha forzado las estrategias de comunicación y de *marketing* a migrar para *Shopper marketing*.⁸



Figura 7.2 Comportamiento del consumidor como un embudo.⁹

Actualmente, sin embargo, el consumidor trata contactos con marcas de modo radicalmente distinto, muchas veces en canales de medios fuera del control de los fabricantes y minoristas. Eso significa que las estrategias tradicionales de comunicación y de marketing deben ser reformuladas para computar los cambios en este relacionamiento con la marca. En el pasado, como ejemplificado en la Figura 7.2, el consumidor reducía sistemáticamente el abanico de marcas consideradas hasta llegar a una selección final y complementar el compromiso de compra.¹⁰

En esta lógica, el proceso decisorio tiene una secuencia lineal de conocimiento de las marcas, que con uso y experiencia lleva a más familiaridad, consideración sobre las marcas, compra y fidelidad.

Sin embargo, en el escenario actual y futuro de uso más constante de interacción digital con consumidores, el individuo evalúa un abanico oscilante de opciones y, después de la compra, puede seguir engajado con la marca en varias otras opciones de medios, sea relacionado con el punto de venta o medios sociales. De esta forma, los profesionales de *marketing* deben conocer mejor el comportamiento del *Shopper* y analizar su jornada de compra (como discutido en los capítulos iniciales) y usar este conocimiento para desarrollar estrategias de marketing, destinar las inversiones en comunicación e incluso los roles organizacionales. Basándose en estos cambios y conocimiento del *Shopper*, el *Shopper marketing* surge como una oportunidad de capturar valor, desarrollar marcas y relaciones y mejorar la experiencia de compra.

En este sentido, encuestas recientes han revelado que, en vez de reducir las opciones, los consumidores siguen un camino mucho más interactivo y menos reductor, pasando por un proceso de cuatro etapas, que involucra consideración, evaluación, compra, uso, elogio y vínculo, como ilustra la Figura 7.3.¹¹

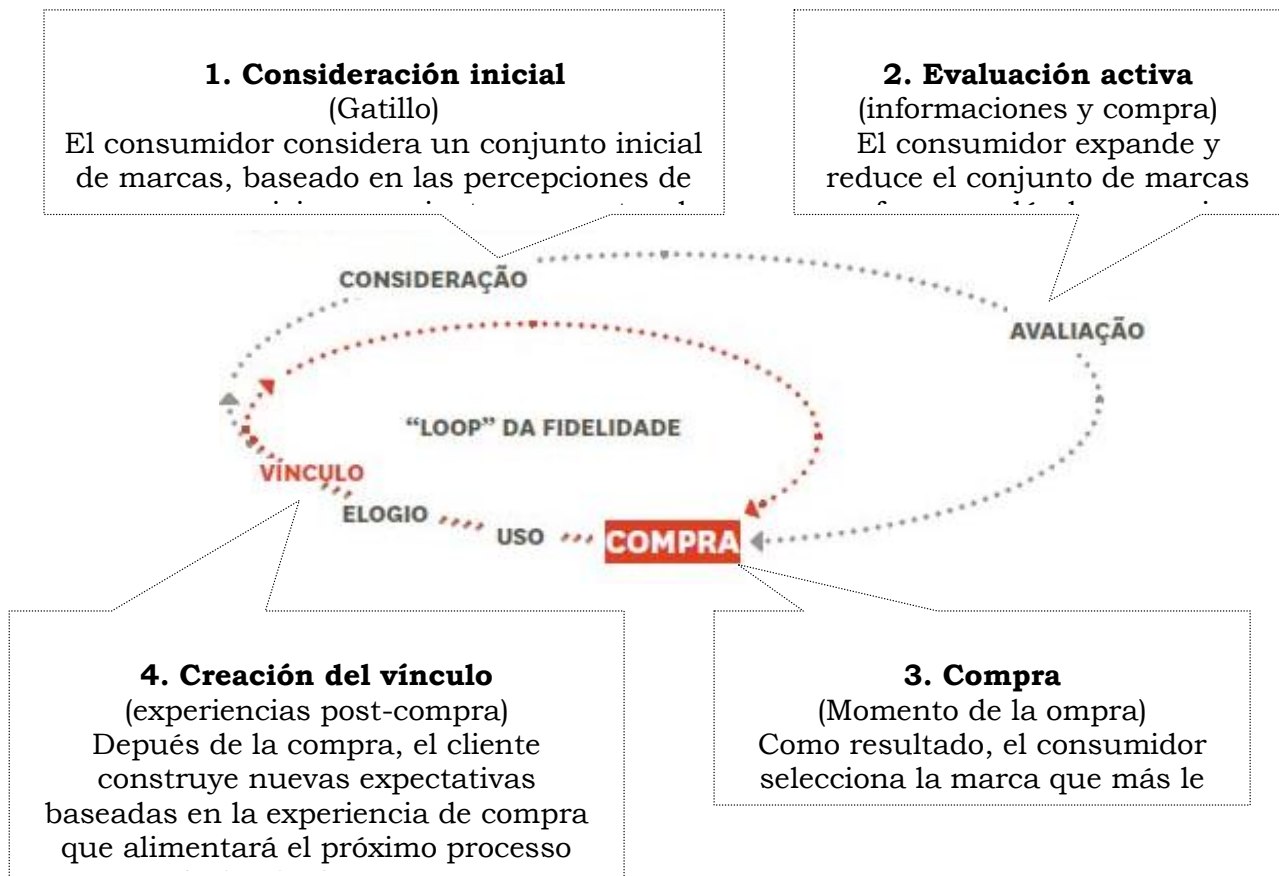


Figura 7.3 La jornada de compra y ciclo de fidelidad.¹²

Por lo tanto, el lector puede percibir que este comportamiento sobrepasa las fronteras de los canales y puede ser asociado perfectamente a las etapas demostradas en los capítulos anteriores, que tratan de la jornada de compras del *Shopper*.

Consideración. La jornada empieza con aquello que tiene más presencia del consumidor: una relación de marcas surgida de la exposición de anuncios o mostradores de tienda, del contacto en la casa de amigos o de otros estímulos de *marketing*. En el modelo tradicional del embudo, esta etapa tiene el mayor número de marcas, pero el consumidor moderno, más influenciado por los nuevos medios y con más opciones, en general reduce en el inicio el rol de productos que considera para compra.

Evaluación. La lista inicial de consideración generalmente crece a medida que el individuo busca más informaciones y opiniones de otros consumidores, minoristas y otras fuentes. En general, el consumidor incluye nuevas marcas en el paquete y elimina otras conforme nuevas informaciones se captan y procesan, pudiendo cambiar sus criterios de selección a lo largo del proceso. Los contactos más próximos con la marca y personas tienen más probabilidad de influenciar decisiones subsecuentes que las acciones tradicionales de *marketing*.

Compra. En la mayoría de los casos, el consumidor deja la decisión de compra para el momento en que está en la tienda – pudiendo ser persuadido por actividades de *Shopper marketing* de manera más eficaz. Así, el punto de venta, que puede trabajar variables como posicionamiento, envases, surtido, visibilidad, sentidos, precios y diversas interacciones de ventas, es un punto de contacto más influyente y que demanda acciones planificadas para capturar el *Shopper* y mejorar las experiencias de compra.

Uso, Elogio y Vínculo. Después de la compra, se inicia un proceso de relación más profunda, con el consumidor interactuando con la marca y con nuevos puntos de contacto (clientes, medios, online, tiendas, etc.). Canales para comunicación directa con el consumidor en el punto de venta y a distancia (sitio web, redes sociales, por ejemplo) empiezan a tener más influencia por permitir interactividad y posibilidad de *feedback*, positivo o no, dependiendo de la experiencia de compra vivida por el *Shopper*.

3 Ejecución de las acciones volcadas al *Shopper*: el desafío multicanal

"Estamos viviendo un nuevo momento similar al de Gutenberg. Los dispositivos electrónicos inteligentes cambiarán el mundo como la prensa de Gutenberg lo hizo en el pasado. Es el área post-PC (ordenador personal) [...]. Necesitamos traer esta nueva idea para el nivel de la ejecución."¹³

Los administradores de los sitios de e-commerce ya han empezado a percibir nuevos horarios de pico en acceso a sus sitios fuera de los períodos tradicionales de compra. Este fenómeno se debe al *mobile shopping*, en el que los usuarios de la red usan sus *smartphones* para acceder a cupones promocionales, realizar compras, pesquisar precios y buscar ofertas, productos y tiendas y consultar opiniones acerca de productos, incluso mientras están en el tráfico o dentro de una tienda, comprando.

A pesar del fenómeno de *mobile shopping* estar solo en su inicio, el desarrollo de aplicativos para móviles, la estandarización de arquitecturas, la creación de la infraestructura, los protocolos de seguridad, los métodos de pago electrónicos y el surgimiento de nuevos equipamientos han traído la estabilidad necesaria para este canal decolar. En este contexto, un nuevo factor de complejidad ha sido añadido al cotidiano de *marketing*, como descrito en el Box 7.1.

BOX 7.1 Carrito de compras universal.¹⁴

Los *Shoppers* ahora esperan encontrar una plataforma integrada de acceso a las marcas y productos de las empresas, el llamado "carrito de compras universal". Este nuevo término significa que, independientemente del entorno de compra accedido por el *Shopper*, sea online o en tiendas físicas en los que hay un conjunto de ítems disponibles, todas plataformas de acceso al *Shopper* están conectadas, avanzando de la visión orientada al canal a un enfoque multicanal centrado en el *Shopper*.

Con eso, dada la movilidad de los *Shoppers* y el entorno de diversos puntos de contacto que son accedidos simultáneamente durante su jornada de compra, pronto no habrá más espacio para los fabricantes que tratan canales de marketing de manera disociada y que no se conectan con el *Shopper* individualmente, a partir del entendimiento de sus necesidades y deseos.

Así, es importante tratar que, bajo el punto de vista del *Shopper*, sus decisiones sigan un dinamismo como abordado en la Figura 7.3. Por lo tanto, la integración de los canales en todos puntos de contacto con el *Shopper* brinda algunos beneficios al marketing de las empresas fabricantes y distribuidoras de bienes de consumo:

- a) seguimiento global del comportamiento del *Shopper*, contribuyendo para la planificación de *marketing*;
- b) aumento de la exposición a las marcas (promoción y *Merchandising*);
- c) inclusión de pequeños minoristas y marcas, con la rotura del monopolio de los "medios de masa", con el crecimiento de la participación de medios digitales;

- d) facilidad para "educar" los *Shoppers* sobre beneficios y ventajas de los productos;
- e) posibilidad de facilitar la destinación de los recursos invertidos en los esfuerzos promocionales, pudiendo generar un aumento en el retorno sobre inversiones (ROI) en estas campañas;
- f) integración virtual y física para la compra y recepción de productos a los clientes.

BOX 7.2 Integración virtual y física como forma de beneficio para la organización centrada en el *Shopper*.¹⁵

La integración virtual y física insertada en la jornada de compra del *Shopper* denota tres aspectos principales: facilitar la conexión de las empresas con los *Shoppers* individualmente, crear experiencia de compra y facilitar el entendimiento de las empresas cuanto al perfil de sus *Shoppers*.

Por su vez, tal integración virtual y física es posible debido al entorno multicanal en que vivimos y a los avances tecnológicos, haciendo que eso ya sea una realidad presente en la vida de las personas.

Un buen ejemplo inicial involucrando esta integración es la acción de Best Buy con la iniciativa de ofrecer a sus clientes la posibilidad de comprar productos en un entorno virtual, usando el sitio del grupo, pudiendo seleccionar la opción de recoger los productos en la tienda, o sea, generando una opción a los clientes que no desean pagar el flete para entrega de los productos, pero que consideran conveniente la compra online. Abajo, es posible al lector observar un ejemplo de simulación de compra en el sitio web de Best Buy. Observe que hay la opción para el cliente seleccionar si desea la entrega en su dirección (*ship*) o recoger el producto en la tienda (*pick up*).



Otro ejemplo que integra la tecnología y facilita la asociación del entorno de compras virtual y físico (tiendas) ocurre con el aplicativo foursquare. A partir del download de este aplicativo en el móvil de un determinado usuario, es posible catastrar su dirección y su cuenta en Facebook y Twitter. Además, basado en su localización vía GPS, es posible que el usuario encuentre y se comunice con sus amigos, por ejemplo. Con aplicación al *Shopper marketing*, es posible para las empresas identificar la preferencia de los usuarios catastrados en este aplicativo e, incluso, permite que los comerciantes obtengan informaciones acerca de sus *Shoppers* a medida que entran en la tienda.



Además de los ejemplos destacados en el Box 7.2, la integración entre el entorno virtual y físico permite:

- aumentar la eficiencia dentro de las tiendas, porque el *Shopper* logra acceder más informaciones sobre un determinado producto que esta visualizando en la tienda a través de su móvil, por ejemplo, o también puede realizar pagos vía móvil, disminuyendo las colas y contribuyendo con la experiencia de compras;
- mejorar la experiencia de compras del *Shopper*, ofreciendo facilidades y agilidad para localizar los productos en la tienda;
- integrar los inventarios de diversas tiendas para que el *Shopper* visualice en qué lugar más próximo a él hay productos que está buscando disponibles en determinado momento.

Principalmente los minoristas, pero también los fabricantes de productos de consumo, tendrán de cambiar sus operaciones para adecuarse al entorno multicanal. Tanto la operación de tienda como las etiquetas de los productos necesitarán cambiarse para soportar nuevos estándares que presuponen más interacción del *Shopper*. De hecho, lo más importante no es la tecnología, sino lo que ella entrega al *Shopper*. Por ejemplo, para una cliente de supermercado con tres hijos pequeños, que se va de compras antes de la cena y después de cogerlos en el colegio, probablemente lo más importante no es la tecnología por detrás de la experiencia de compra, sino el hecho de ella poder entrar y salir de la tienda con los productos de que necesita en el menor periodo de tiempo posible.

El lector podrá ver en el ejemplo de la Figura 7.4 cómo mapear los puntos de contacto con el *Shopper*, sus actividades a lo largo de la jornada de compras y el tiempo gasto por el *Shopper* en cada una de ellas.

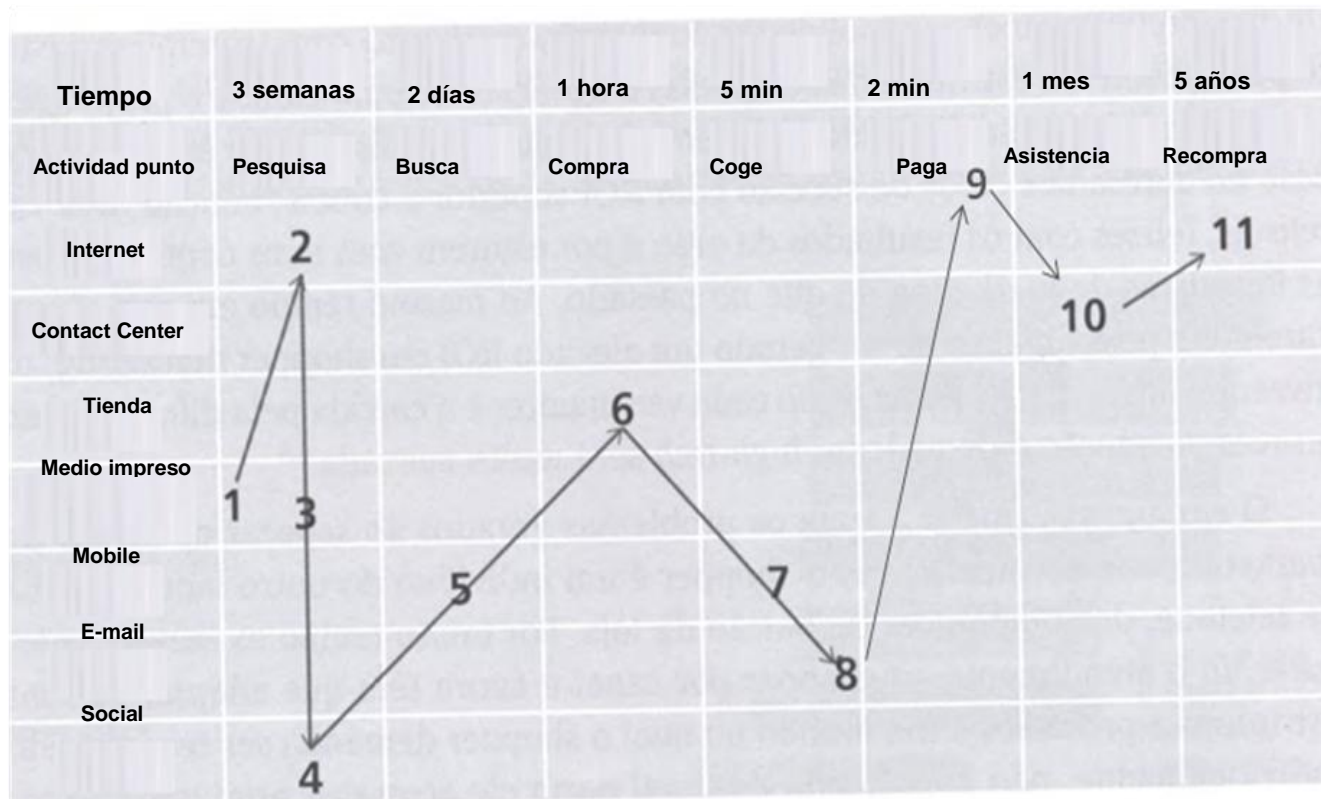


Figura 7.4 Actividades a lo largo de la jornada de compras y tiempo gasto en cada etapa.¹⁶

Se nota, entonces, que el entorno multicanal exige de las empresas una nueva orientación estratégica con relación al "P" de plaza, dentro de los 4 P de marketing, o canal. Los canales de distribución, ventas y comunicación están realmente se fundiendo en una sola plataforma percibida por los *Shoppers*. En este contexto, las empresas necesitan contestar a algunas cuestiones operacionales para ejecutar las estrategias de forma eficaz.¹⁷

- ¿cuánto conozco de mis canales? (resultados, tráfico, restricciones, *lead-times*, políticas, entre otros factores)
- ¿cuál es la mejor combinación de canales para abordar cada segmento de *Shoppers* de acuerdo con su jornada de compra?
- ¿cómo integrar los canales y la orientación al *Shopper* dentro de la estructura comercial y de *marketing* de las empresas?
- ¿cómo medir eficacia y eficiencia en el entorno multicanal?
- ¿cómo estimular los clientes a usar los canales más eficientes para su empresa sin crear conflictos con otros miembros de los canales ni generar inconsistencia en la relación con el *Shopper*?

4 Perspectivas para las acciones volcadas al *Shopper*

Pronto veremos la consolidación del *Shopper marketing* como disciplina y parte permanente de la estructura de las empresas y agencias de publicidad y promoción. Con procesos muy delimitados y presupuestos más estabilizados, el área ganará peso al presentar casos de éxito con ROI superior y con la “bendición” de los minoristas, felices con los resultados del área y por estar con más control sobre las iniciativas de *marketing* que en el pasado. Al mismo tiempo en que observaremos la posibilidad de generarse un elevado ROI en *Shopper marketing*, las inversiones en tecnología serán cada vez mayores y la carrera por la diferenciación a través de la adopción de novedades *high-tech* será muy disputada.¹⁸

El e-commerce ha traído a la superficie los problemas generados al separar los canales de marketing sin considerar que el *Shopper* es un individuo del otro lado del teléfono, ordenador o mostrador de la tienda. Por mucho tiempo, las empresas separaron sus estructuras y procesos a un mundo en el que el *Shopper* demanda ser reconocido individualmente, no importando por cuál puerta acceda a los productos y servicios que necesita. La tecnología ya integra las transacciones multicanales sin perder de vista el *Shopper* como elemento central en un concepto conocido como “carrito de compras universal”,¹⁹ ya explicado anteriormente. Con eso, la oferta de valor y la comunicación persuasiva todavía necesitarán desarrollarse hasta el nivel en que sea posible entregar un compuesto relevante para la decisión del *Shopper* en cada etapa de su jornada de compra.

En este nuevo contexto, los profesionales de creación y de *Shopper insights* vivirán el auge de la sofisticación en sus mensajes transmitidos al mercado, en la selección de los vehículos de comunicación y en la planificación integrada de la ejecución conjunta de las acciones con los canales de *marketing*.

Las tecnologías relacionadas al *mobile marketing* y su integración con los medios sociales seguramente van a liderar el flujo de innovaciones por un buen tiempo, como ocurrió con la propia internet en sus primeros diez años de existencia comercial. A partir de algoritmos cada vez más elaborados para entender el comportamiento del *Shopper* y abundancia de datos provenientes de comportamiento de compras, medios sociales, búsquedas (*searching*) y rastreo vía GPS, la segmentación de los *Shoppers* pronto llegará al nivel más granular, o sea, en el nivel del individuo. Eso va a tomar buena parte del tiempo de gerentes de *Shopper marketing* (de la industria y de ventas al por menor), de las agencias, consultoras y las empresas de tecnología. La gestión por categorías, el CRM (*customer relationship management*) y el *marketing* promocional van a fusionarse naturalmente como resultado de la capacidad de acceder el individuo y ofrecer a él cada vez más relevancia en ofertas cada vez más atractivas.

En 2010, fue divulgada por la *Grocery Manufacturers Association* (GMA) y por Booz & Company una investigación con relevantes empresas de bienes de consumo y minoristas en los Estados Unidos acerca del crecimiento esperado para los presupuestos destinados a acciones de comunicación volcadas al *Shopper*. El estudio demostró que, en los próximos años, habrá un aumento expresivo en los presupuestos de los programas orientados al *Shopper*, yendo allá del crecimiento proyectado para inversiones en otras estrategias y vehículos de comunicación, como ilustra la Figura 7.5.

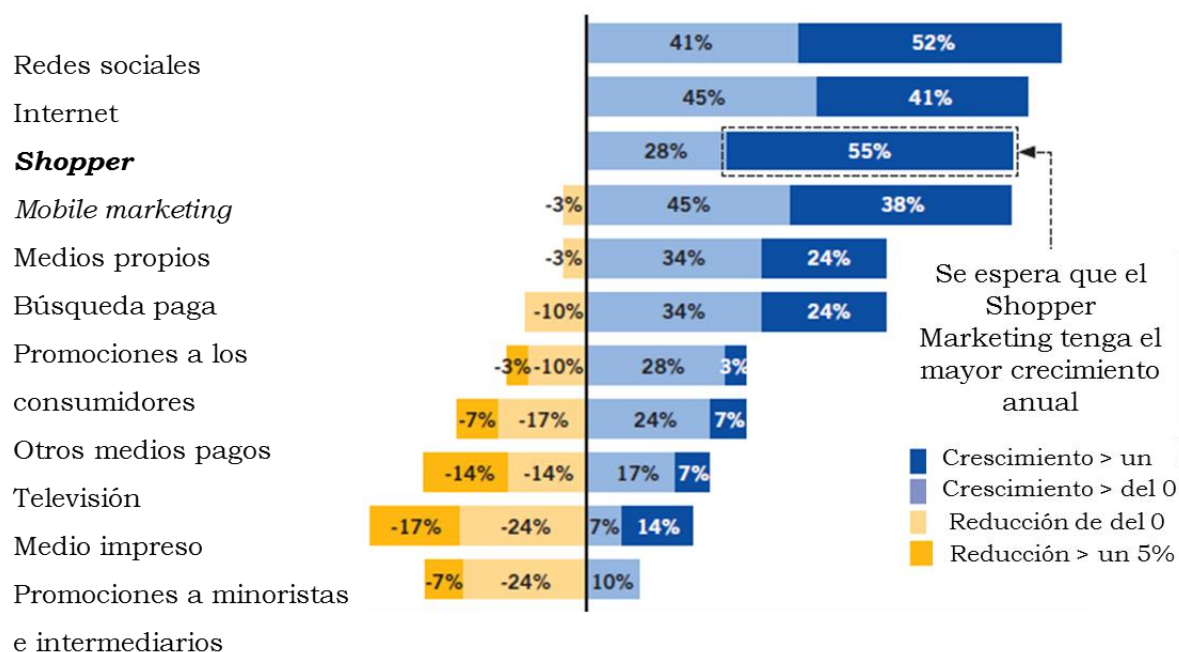


Figura 7.5 Variaciones esperadas en las inversiones en comunicación de marketing para los próximos tres años a partir del 2010.²⁰

Desde el inicio del uso del marketing directo, pasando por la explosión del uso de internet y, ahora, con las tecnologías de reconocimiento por imágenes, voz, biometría y, por fin, por los *smartphones*, los límites de la privacidad han sido tema de discusiones ardientes en *marketing*. Y lo seguirán siendo. Como en el inicio del pasado siglo, seguiremos siendo llamados por nuestro nombre y teniendo nuestros gustos reconocidos por los asistentes de los puntos de venta que frecuentamos.

La diferencia será que, contrario al siglo 20, en esta nueva era, el antiguo "cuaderno" con informaciones de los clientes que tradicionalmente estaba en las manos del comerciante podrá procesar bits y hablar. Este instrumento pequeño que accede poderosas bases de datos y cruza preferencias y probabilidades en fracciones de segundo puede llamarse *smartphone* o "tablet", pero es, de hecho, un ordenador. Una máquina que también va a comunicarse con nuestros propios dispositivos móviles, estableciendo la comunicación simultánea en nivel personal y otra en el nivel virtual. Para el *Shopper*, este proceso será cada vez más intuitivo y silencioso (sin preguntas sobre preferencias o encuestas incómodas), debiendo fluir naturalmente y generando una fuente de ventaja competitiva para muchos *players* de ventas al por menor y de la industria, hasta que se convierta en un estándar.

Dividimos con otros que contemplan la evolución del marketing del punto de vista social que, por convertirse en *commodity*, la tecnología cederá otra vez lugar a la experiencia interpersonal. En el futuro, el caloroso contacto humano tomará su rol como diferencial competitivo una vez más, porque es difícil de mimetizarse y muy valorado. El mundo es percibido por los sentidos del individuo, por lo tanto, las interacciones sociales solo ocurren de hecho en este ámbito. O sea, si los individuos viven realmente en ciudades/barrios/casas como ciudadanos, yendo allá del país en que están, de la misma manera, como consumidores, no tenemos afecto relevante por las categorías, pero efectivamente nos encantan algunas marcas de productos. En el rol de *Shoppers*, no nos relacionamos con un canal de *marketing* corporativo, sino con seres humanos de verdad del otro lado de la mesa. Al final, segundo un dictado popular, "no hay nada más pleno que la propia experiencia humana".

Notas

- ¹ *The Hub Magazine*. Al Wittemen. Disponible en: <http://www.hubmagazine.com/html/2011/hub_40/jan_feb/2372301740/acosta-innovation/index.html>. Acceso en: 29 ene. 2011.
- ² Concepto adaptado de Rafael D'Andréa, ToolBoxTM, 2011.
- ³ KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. Sao Paulo: Pearson, 2006. (Cap. 1).
- ⁴ Para una discusión clásica acerca de qué es marketing y su alcance, consultar las siguientes publicaciones: ENIS, B. M. *Deepening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, v. 37, (4), p. 57-62, Oct. 1973; KOTLER, P.; LEVY, S. J. *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, v. 33, (1), p. 10-15, Ene. 1969; LUCK, D. J. *Broadening the Concept of Marketing, Too Far*. Journal of Marketing, v. 33, p. 53-63, Julio 1969. Otras discusiones acerca del entendimiento de marketing y falacias del concepto se pueden obtener en CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. *Falácias em Marketing*. II EMA - Encuentro de Marketing de ANPAD. Rio de Janeiro, 2006; y American Marketing Association (AMA). Disponible en: <www.marketingpower.com>.
- ⁵ Adaptado de KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. Sao Paulo: Pearson, 2006.
- ⁶ Basado en KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. Sao Paulo: Pearson, 2006. Materiales adicionales que abordan los principales conceptos, principios, fundamentos y procesos de marketing: DLAS, S. R. (Coord.). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006; LAS CASAS, A. *Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade*. Sao Paulo: Atlas, 2006; CHURCHILL, G. A. *Marketing: Criando Valor para o Cliente*. Sao Paulo: Saraiva, 2005; HOOLEY, G. J. et al. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 3. ed. Sao Paulo: Pearson, 2005; ADCOCK, D. et al. *Marketing: Principles & Practice*. 4. ed. Harlow: Prentice Hall, 2001.
- ⁷ Un texto clásico sobre marketing y las necesidades de los clientes es presentado por T. Levitt, *Marketing Myopia*. Harvard Business Review, p. 3-14, Sept./Oct. 1975.
- ⁸ EDELMAN, D. C. *Branding na Era Digital. Verba de Marketing Está Indo para o Lugar Errado*. Harvard Business Review Brasil Online, dic. 2010.
- ⁹ Idem.
- ¹⁰ Idem.
- ¹¹ COURT, D.; ELZINGA, D.; MULDER, S.; VETVIK, O. J. *The Consumer Decision Journey*. McKinsey Quarterly, n. 3, junio 2009.
- ¹² Adaptado de EDELMAN, D. C. *Branding na Era Digital. Verba de Marketing Está Indo para o Lugar Errado*. Harvard Business Review Brasil Online, dic. 2010; y COURT, D.; ELZINGA, D.; MULDER, S.; VETVIK, O. J. *The Consumer Decision Journey*. McKinsey Quarterly, n. 3, junio 2009.
- ¹³ PAL, P. *Avoiding the Mobile Me-too Trap: Differentiating to Win*. National Retail Federation Annual Convention, 2011, Nueva York, EE.UU.
- ¹⁴ Idem.
- ¹⁵ Elaborado por los autores desde informaciones en los sitios de las empresas: <www.bestbuy.com> y <www.foursquare.com>.
- ¹⁶ McFADYEN, T. *Social Commerce: What, Why and How*. National Retail Federation Annual Convention, 2011, Nueva York, EE.UU.
- ¹⁷ WILSON, H.; STREET, R.; BRUCE, L. *The Multichannel Challenge: Integrating Customer Experiences for Profit*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- ¹⁸ PAL, P. *Avoiding the Mobile Me-too Trap: Differentiating to Win*. National Retail Federation Annual Convention, 2011, Nueva York, EUA.
- ¹⁹ Idem.
- ²⁰ GMA/Delloite Consulting. *Shopper Marketing: 4.0: Building Scalable Playbooks that Drives Results*, 2010.

Nota acerca de ToolBoxTM – Trade Marketing Know How e Agência Shopper.

ToolBoxTM es una empresa de consultoría táctica y de investigación especializada en punto de venta y comportamiento del *Shopper*. Pionera y especialista en *Trade* y *Shopper Marketing*, tiene como principal objetivo auxiliar fabricantes a impulsar sus ventas a través de una visión centrada en el *Shopper*.

Historia

ToolBoxTM fue creada en 2005 con la propuesta de brindar al mercado consultoría en *Trade Marketing* y auditoría del punto de venta. Desde su creación, se mantuvo actualizada con las tendencias de ventas al por menor y es asociada al *In-Store Marketing* Institute, principal palco mundial de discusiones acerca de *Trade* y *Shopper Marketing*.

Con el acumulo de experiencia en su área de actuación, ToolBoxTM ha integrado el área de *Shopper Marketing* en su portafolio de servicios, actuando con encuestas de *Shopper Understanding* y entrenamientos relacionados al tema para gestores de las áreas de Ventas, *Marketing* y *Trade Marketing*.

Paralelamente, para satisfacer a la demanda de sus clientes por informaciones del PDV con frecuencia y velocidad, ToolBoxTM ha creado un sistema automatizado de colecta y entrega de informaciones de presencia, precio y espacio de góndola que puede ser utilizado por los equipos de Ventas y Merchandising, el POS Mobile.

Actualmente, la empresa actúa con empresas renombradas en sus sectores de actuación, como Reckitt Brasil, Nestlé, Vivo, Philips, Whirlpool, Credicard, entre otras.

Áreas de actuación

ToolBoxTM cree en la importancia de poner el *Shopper* en el centro de la estrategia de *Trade Marketing*. Por eso, ha estructurado su portafolio para brindarles a sus clientes servicios relacionados a los cuatro elementos-clave para actuación eficiente en el PDV.



Shopper Marketing Capabilities

Entrenamiento

ToolBoxTM cree en la importancia de difundir la cultura del Trade y *Shopper Marketing* en las empresas de bienes de consumo y servicio. Para eso, ofrece programas de capacitación en talleres de *Workshops* o cursos *in-company*, dentro de los siguientes temas:

- *Merchandising*;
- *Shopper marketing*;
- gestión de canales y *pricing*;
- gestión de *Trade Marketing* e indicadores;
- gestión por categorías.

Consultoría táctica

Años de experiencia y entrenamiento han convertido ToolBox™ en una empresa altamente calificada en el entendimiento del Shopper y de las técnicas de Trade Marketing.

La Consultoría Táctica de ToolBox™ es basada en la especialización de la empresa en Trade Marketing y Shopper Marketing, y engloba actividades como:

- estructuración del área de Trade Marketing;
- desarrollo de menú de acciones de Trade Marketing y paquetes de servicio por segmento;
- creación del manual de Merchandising y ejecución de punto de venta;
- desarrollo de briefing para acciones de Shopper Marketing por segmento y por marca;
- definición de estrategia general de mix y precios por segmento y canal;
- establecimiento de indicadores;
- segmentación de clientes;
- diseño de procesos-clave y establecimiento de políticas para gestión del Trade Marketing;
- herramientas de análisis de ROI en Trade Marketing;
- estrategia de Go-to-Market y Ruta de Mercado;
- dimensionamiento y entrenamiento de equipo de Merchandising.

Shopper understanding

Comprender el comportamiento de los Shoppers es la base para estructurar programas de Shopper Marketing. Basada en eso, ToolBox™ realiza observaciones estructuradas en el punto de venta para entender cómo Shoppers actúan y reaccionan a determinados estímulos en su jornada de compra. Con eso, es posible explorar en profundidad las necesidades y expectativas del Shopper.

Para explorar y comprender la verdadera razón por detrás de sus acciones en el PDV y decisiones de compra, ToolBox™ realiza discusiones con grupos de Shoppers y entrevistas durante la jornada de compra.

Channel management

Auditoría de distribuidores

El asociado distribuidor que supera metas es lo que vende mucho. Ésta es la base de los programas de excelencia de canal indirecto.

Alineada a los objetivos del negocio, ToolBoxTM estructura programas de selección y excelencia con distribuidores y audita periódicamente y presencialmente los criterios para evaluación de estos distribuidores.

Encuesta con minoristas

El minorista es lo que más sabe cuáles prácticas realmente impactan las ventas en su tienda. Por eso, entender su percepción acerca de la tensión de la industria y satisfacción con suministradores es una importante herramienta para alinear el nivel de servicio logístico, comercial y de *Merchandising* de su empresa frente sus competidores y para estrechar y establecer una relación gana-gana entre sus marcas y sus clientes.

Ruta de mercado

El PDV es la única estrategia que el *Shopper* ve. Las pequeñas tiendas de ventas al por menor ocupan una parte significativa del número de tiendas y de la facturación neta de ventas al por menor en América Latina. En este formato también hay grandes índices de trabajo informal. Para garantizar distribución, alineación de precio y buena ejecución en este formato de PDV, es necesario tener información. ToolBoxTM evalúa la ruta de sus productos/ categorías en tiendas no servidas por su equipo de venta directa o indirecta.

Métricas de Punto de Venta

Auditoría de PDV

Hemos desarrollado un conjunto de métricas para análisis y auditoría de PDV que permite hacer un diagnóstico preciso de la ejecución de PDV de su equipo hasta el nivel de tienda/SKU, con evaluaciones objetivas del punto de venta en sus varios formatos y canales. ToolBoxTM tiene un proceso estricto de calidad para garantizar la credibilidad de sus informes para los equipos de ventas y *Merchandising*. Esos datos permiten clasificar los equipos de ventas y *Merchandising* a partir de indicadores de desempeño y ejecución tienda a tienda.

Presente en más de 400 ciudades en todos Estados de Brasil, ToolBoxTM integra informaciones de investigación y métricas de los principales países de Latinoamérica a través de asociados y coligadas.

Análisis de ROI

No se puede evolucionar lo que no se puede medir. Por eso, ToolBoxTM analiza el ROI (retorno sobre la inversión) de las acciones en *Trade Marketing* a través de investigaciones con *Shoppers* y análisis de datos históricos.

Con esta preciosa información en manos, ToolBoxTM les recomienda a sus clientes un menú de acciones para impulsar resultados de las acciones en el punto de venta.

La Agencia Shopper nace como una evolución natural del negocio de ToolBox y de su búsqueda constante por la creación de soluciones completas y eficientes para sus clientes. En su ADN está la capacidad de interpretar datos e las más diferentes fuentes y convertirlos en inteligencia de Shopper Marketing para generación de *insights* poderosos, recreando, así, la conversación de marcas y minoristas con sus Shoppers y convirtiendo *insights* de *shopper* legítimos en creatividad asertiva. De este proceso nacen estrategias robustas de comunicación con el Shopper, capaces de romper barreras y activar *triggers* (ó motivadores) de compra en los puntos-clave del *path to purchase*. El pilar fundamental del posicionamiento de la Agencia es el compromiso con el resultado: cada uno de nuestros proyectos está diseñado para lograr objetivos mensurables establecidos con los clientes y medidos por la Agencia en conjunto con ToolBox. De este proceso nacen Business Cases estructurados, herramienta indispensable para acumular y transferir inteligencia de Shopper Marketing. Estrategas, diseñadores y profesionales de negocio, con orígenes y formaciones diversas, componen el equipo de la agencia: un grupo maduro, con sentido crítico y experiencia relevante en Shopper Marketing, que hace de Agencia

Nota acerca de MARKESTRAT

Introducción

MARKESTRAT, Centro de Pesquisas e Projetos em *Marketing* e Estratégia, es una organización dedicada al desarrollo de soluciones que generan valor para los clientes a través del desarrollo de métodos aplicados y soluciones integradas de gestión.

Nuestro negocio es basado en las experiencias académicas y profesionales de los miembros del grupo, con enfoque en la ejecución de actividades de análisis, planificación e implementación de Estrategias para organizaciones volcadas al mercado. Además de la orientación al mercado, nuestra organización prioriza el enfoque en redes de relaciones (*networks*), con posterior ampliación de alcance y competencias para oferta de amplio portafolio de productos y soluciones de gestión y estrategia. Por eso, tiene amplia red de profesionales y organizaciones asociadas.

MARKESTRAT está comprometida con el desarrollo de proyectos enteramente personalizados para sus clientes en sus áreas de competencia, exigiendo, por eso, un profundo entendimiento de las necesidades y oportunidades de sus clientes. Además, MARKESTRAT cree verdaderamente que un proyecto será más exitoso si la organización contratante es capaz de adquirir las competencias necesarias para implementar nuevas rutinas y herramientas. Por eso, diversos programas de entrenamiento y educación se brindan a lo largo de los proyectos de consultoría.

Misión

"Desarrollar y Aplicar Conocimiento acerca de Planificación y Gestión de Estrategia y *Marketing* en Redes Productivas, Visando Aumentar la Competitividad de las Empresas, a través de la Interacción entre Investigación, Enseñanza y Extensión."

Así Pensamos, Así Ejecutamos

El método de trabajo de Markestrat incluye herramientas desarrolladas para ayudar las organizaciones en tomadas de decisiones, planeando e implementando acciones estratégicas para mejorar el desempeño y la competitividad de las empresas.

Alcance de Soluciones Markestrat

Las soluciones desarrolladas y aplicadas por Markestrat son basadas en sus competencias, con alineación y desarrollo de proyectos que incrementan el Valor de los Negocios de Nuestros Clientes, con integración de los pilares ilustrados abajo.

COMPETENCIAS MARKESTRAT



De esta manera, nuestros diferenciales se relacionan a la búsqueda constante por excelencia, desarrollo de relación de largo plazo con nuestros clientes, personalización de soluciones con fuerte base teórica y técnica, visión sistémica de los negocios, proactividad, flexibilidad y desarrollo y aplicación de métodos.

Ejemplos de Proyectos, Investigaciones y Entrenamientos Desarrollados por Markestrat

- Planificación y Gestión Estratégica de *Marketing*.
- Estructuración y planificación de canales de distribución.
- Desarrollo e implementación de estrategias de *trade marketing*.
- Revisión de Contratos con asociados, proveedores y minoristas.
- Planificación y Gestión de Comunicación Integrada de *Marketing*.
- Análisis de desempeño y retorno de inversiones en *Marketing*.

- Gestión de Marcas y Líneas de Producto.
- Análisis de Asociaciones Estratégicas y Formación de *Joint Ventures*.
- Gestión Estratégica y Planificación Estratégica.
- Inteligencia de Mercados y Gestión de Informaciones de Mercado.
- Diseño de Planes de Incentivo y Retorno para Distribuidores y Suministradores.
- Análisis de Proyectos e Inversiones.
- Análisis de Franquicias.
- Encuestas de Mercado.
- Revisión e Implementación de Estructura Organizacional en *Marketing*.

Índice Remisivo

A

Agencias, 112
Atmósfera de la tienda, 28

B

Backlight, 43
Buying power, 83

C

Carro de compras universal, 164, 168
Check-out, 7
Comportamiento del consumidor, 17
Comunicación, 22
Comunicaciones integradas de marketing, 119
Consumer insights, 21
Consumer marketing, 13, 105
Consumidor, 5, 17
CRM, 1, 169

E

Emotional branding, 37
Escáneres, 1
Estímulos de marketing, 10
Estímulos sensoriales, 76
Estrategias colaborativas, 135
Experiencia de compra, 20, 29, 109, 143
Experiencia en el punto de venta, 17
Eye-tracking, 62

F

First moment of truth, 39
FMCG, 17
Embudo de compras, 160

G

Generación Y, 88

Gestión por categorías, 7, 105

I

In-store marketing, 17
Investigaciones volcadas al *Shopper*, 61

J

Jornada de compra (*path to purchase*), 2, 11, 18, 40, 56, 76, 77, 162

L

Tiendas lúdicas, 31

M

Marketing, 104, 158, 159
Material de punto de venta, 82, 83
Mensuración de los resultados, 147
Merchandising, 10, 14, 81
Medios sociales, 98
Mindspace, 143
Mock-store, 63
Multicanal, 163

N

Neuromarketing, 62

P

Punto de Venta, 1, 11, 27, 71, 76, 86, 117
Pre-shop, 76
Promociones de ventas, 94
Pull, 23
Push, 23

R

Retail marketing, 14, 105
Retorno sobre inversiones (ROI), 124, 149, 151

S

Segmentación, 69

Sell-out, 71

Shelfspace, 143

Shopper-centricity, 107

Shopper marketing, 1, 7, 10, 12, 56, 69, 76, 104,
105, 115, 157, 158

Surtido, 109, 128

Stopping power, 83

T

The buying brain, 85

Trade marketing, 12, 13, 86, 105, 110, 126

V

Ventas virtuales al por menor, 51

Video mining, 63

Visibilidad, 130

SHOPPER MARKETING

La Nueva Estrategia Integrada de Marketing para Conquista del Cliente en el Punto de Venta



Quién come, toma o usa un producto es consumidor. Sin embargo, cuando las personas decidan comprar un producto, ellas se vuelven “compradores”, o, como se dice en inglés: “shoppers”. Por ejemplo, cuando alguien compre ración para su perro, el perro es el consumidor y su dueño es el shopper. Lo mismo ocurre para faldas (la madre es shopper, niños son consumidores) y en adelante.

Luego de establecerse esa noción, este libro se concentra en la idea de que Shopper Marketing es una contribución a las empresas y los profesionales los que invierten en el punto de venta para crearles valores a los consumidores en el acto de la compra. El principio aquí adoptado es que las marcas necesitan diferenciar los shoppers de los consumidores. En esencia, Shopper Marketing trae la discusión acerca de cómo influenciarle al shopper antes y durante la compra, ofreciendo relevancia a su relación con la marca.

El último capítulo debate el futuro del Shopper Marketing y los desafíos para la ejecución de las acciones en un ambiente multicanal. Abarca el cambio de un proceso tradicional de compras (embudo de compras) para una selección y, todavía, el desafío multicanal para la ejecución de las acciones orientadas al shopper.

APLICACIÓN

Obra de consulta y de relevante interés a los profesionales de marketing de las marcas, de ventas al por menor y de la industria involucrados con el marketing de punto de venta. Lectura complementaria a los cursos de graduación y de postgrado en Marketing y Publicidad.