



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICAIDE)

SHOPPER MARKETING: UNA APROXIMACIÓN A LA FARMACIA

Autor: María Ortega Berbel
Director: Victoria Labajo González

Madrid
Julio 2016

María
Ortega
Berbel

SHOPPER MARKETING: UNA APROXIMACIÓN A LA FARMACIA



Resumen

Vivimos en un contexto en el cual impactar de forma significativa a un consumidor se ha convertido en una ardua tarea, dificultando a fabricantes y distribuidores establecer acciones que permitan un mayor retorno de la inversión y satisfacción del consumidor. En respuesta a este contexto, nace el *shopper marketing* como paradigma de la relación entre fabricante – distribuidor – comprador, poniendo el foco en este último.

Partiendo de este prisma y junto con entrevistas en profundidad realizadas a expertos, se ha analizado el canal farmacéutico, sector con gran peso en la economía española y cuya aplicación al marketing tiene un gran potencial de desarrollo. Así, se ha establecido cuál es el *customer journey* del comprador e identificado puntos de contacto que permitan, posteriormente, implementar estrategias y acciones tácticas a explorar en el canal farmacéutico. Siendo el propósito de este documento establecer una propuesta integrada de herramientas como consecuencia del análisis del *customer journey*.

Finalmente se desarrollan una serie de recomendaciones aplicables a las oficinas de farmacia, que posibiliten así, un mayor beneficio para los tres agentes (laboratorio – farmacia – comprador).

Palabras clave: shopper marketing, trade marketing, momento de la verdad, farmacias, recorrido de compra.

Abstract

We live in a time in which significantly impacting the consumer has become an arduous task, thus complicating the way manufacturers and distributors establish connections that allow them the best possible return on their investments all while maximizing customer satisfaction. In response to this situation, *shopper marketing* was born as a paradigm of the relationship between manufacturer – distributor – consumer, with the latter being the principal focus.

Diving further into this paradigm and conducting in-depth interviews, an analysis has been carried out of the pharmaceutical channel, a sector with an important weight in the Spanish economy whose application to marketing has a significant potential for development. Thus, the *customer journey* of the consumer has been established and the points of contact identified that will afterward allow for the implementation of strategies and tactics in order to explore the pharmaceutical channel. Being the purpose of this document establish an integrated tools as a result of the *customer journey* analysis.

Finally, a series of applicable recommendations have been made to the pharmaceutical offices, in order to provide greater benefit to the three agents (manufacturer – pharmacy – customer).

Key words: shopper marketing, trade marketing, moment of truth, pharmacies, customer journey.

Agradecimientos

En primer lugar, gracias a mi familia, en especial a mis padres, quienes han hecho posible que haya cursado este máster, gracias por su apoyo incondicional y porque me han ayudado a crecer como persona.

Agradezco a Victoria Labajo, directora de este trabajo, su infinita paciencia, el ánimo que me ha dado y su capacidad de ayuda.

A los profesores que han compartido su tiempo y conocimiento con nosotros, todos y cada uno han aportado su granito de arena y han mantenido viva la inquietud por el aprendizaje continuo.

Gracias a los expertos y profesionales de farmacia que, desinteresadamente, ofrecieron su punto de vista sobre el sector farmacéutico.

Por último, gracias a mis compañeros de máster por todo lo que me han enseñado, con ellos he vivido momentos para el recuerdo y a los que espero encontrar, en un futuro, en el mundo del Marketing.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Planteamiento y justificación.....	1
1.2.	Objetivos del trabajo.....	3
1.3.	Metodología.....	4
1.4.	Estructura del trabajo.....	5
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1.	Shopper Marketing en el contexto de la evolución del marketing relacional en el sector del gran consumo.	6
2.2.	Delimitación del concepto de Shopper Marketing.	11
2.3.	Beneficios perseguidos por el Shopper Marketing.	15
3.	PALANCAS EMPLEADAS EN EL SHOPPER MARKETING.....	18
3.1.	El proceso de compra y el <i>shopping journey</i>	18
3.2.	Herramientas para la visibilidad de las marcas en el contexto del Shopper Marketing.....	20
3.3.	Propuesta de clasificación de palancas al servicio del Shopper Marketing.....	22
4.	SHOPPER MARKETING EN EL SECTOR FARMACÉUTICO.....	30
4.1.	Contextualización del canal farmacéutico.....	30
4.2.	Aplicación del Shopper Marketing en el contexto farmacéutico.....	35
5.	INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: APLICACIÓN DEL CONCEPTO SHOPPER MARKETING Y OTRAS INICIATIVAS AFINES EN EL SECTOR FARMACÉUTICO.....	39
5.1.	Metodología de la investigación empírica.....	39
5.2.	Resultados de la investigación.....	41
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	52
8.	ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

FIGURAS

Figura 1 Estructura del trabajo	5
Figura 2 Elementos clave en la gestión por categorías	8
Figura 3 Ejes de trabajo prioritarios del "shopper marketing"	9
Figura 4 Claves del shopper marketing	11
Figura 5 Evolución de Trade Marketing al Shopper	11
Figura 6 Micro-momentos	19
Figura 7 Estrategias clave micro-momentos	19
Figura 8 Frecuencia de uso de las herramientas de shopper marketing	20
Figura 9 Comparativa de ROI según los elementos del Marketing Mix - Fabricantes	21
Figura 10 Comparativa de ROI según los elementos del Marketing Mix - Retailers	22
Figura 11 Aplicación L'Oréal make up genius.....	24
Figura 12 Ejemplo Pop-up Store.....	24
Figura 13 Ejemplo de tienda virtual.....	25
Figura 14 Ejemplo Display.....	27
Figura 15 Ejemplo de Beacons	27
Figura 16 Ejemplo de probador virtual.....	28
Figura 17 Palancas de Shopper Marketing en el customer journey.....	29
Figura 18 Cuotas de mercado de los agentes de la cadena de productos farmacéuticos	31
Figura 19 Distribución de las categorías de Consumer Health	32
Figura 20 Cuota de desarrollo del lineal.....	33
Figura 21 Perfil del comprador	33
Figura 22 Canales de comunicación.....	35
Figura 23 Promoción preferida en la categoría	36
Figura 24 Importancia de Internet en las Oficinas de Farmacia	37
Figura 25 Customer Journey	38
Figura 26 Capítulos temáticos de resultados	41
Figura 27 Ejemplo de buenas prácticas en farmacia	45

TABLAS

Tabla 1 Diferencias entre marketing tradicional y shopper marketing	14
Tabla 2 Habilidades en demanda para shopper marketing.....	14
Tabla 3 Beneficios del shopper marketing para las empresas	16
Tabla 4 Beneficios del shopper marketing.....	16
Tabla 5 Notas técnicas.....	40

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento y justificación

Conectar con consumidores y compradores es hoy día una ardua tarea y un desafío al que se enfrentan tanto distribuidores como fabricantes. En la actualidad, consumidores y compradores son cada vez más infieles a las marcas y con mayor información al alcance de sus manos. A esto hay que añadir que tres de cada cuatro compradores compra en cinco o más canales, por lo que el punto de venta adquiere mayor importancia, sin olvidar que en la tienda física el cliente puede probar y tocar el producto, adquirirlo en ese instante y resolver cuestiones referentes al mismo.

La relevancia que ha adquirido el punto de venta es sustancial dado que el 70% de todas las decisiones de compra están hechas en el establecimiento. Es tremendo el potencial para crear impresiones sobre los compradores en la tienda física al mismo tiempo que se construye valor de marca (*Brand Equity*). Además, el punto de venta es uno de los factores determinantes en el proceso de la compra; no en vano, se suele aludir a lo que ocurre en la tienda como “primer momento de la verdad” (*First Moment of Truth*).

En este punto es donde nace la necesidad de establecer alianzas estratégicas de manera conjunta entre fabricantes y distribuidores, haciendo surgir el término de *trade marketing* y otros conceptos referidos a la colaboración entre ambos para visibilizar mejor tanto la marca como al *retail*. Así, el *shopper marketing* se presenta como una herramienta con un fuerte desarrollo en su aplicación por parte de los fabricantes y *retailers* dadas las posibilidades que ofrece para conocer al comprador. Gracias al *shopper marketing* se cierra el triángulo de fabricante, distribuidor, comprador.

Viendo cómo ha evolucionado el sector del *retail*, concentrando los esfuerzos en conocer al consumidor/comprador, a la autora le ha llamado la atención la aparición del *trade marketing*, su evolución a lo largo del tiempo y los beneficios que éste puede tener sobre el consumidor y distribuidor. Pero, en la actualidad, no basta con el *trade marketing* sino que ahora las empresas empiezan a cuestionarse la importancia del cliente en su rol de comprador y comienzan a dirigir todas las acciones en torno a éste. En este punto, es donde aparece el término *shopper marketing*.

Tras haber tenido la oportunidad de estar en contacto con el sector farmacéutico y llegar a conocerlo más de cerca, se detecta, por parte de la autora, cierta carencia de conocimientos de marketing en el profesional de farmacia. Este factor, en combinación con la falta de tiempo en la gestión diaria de una farmacia, hacen que la experiencia de compra en la mayoría de farmacias sea casi nula y se limite simplemente en la dispensación de productos.

Existe, además, un tercer factor que trae como consecuencia una mayor dificultad en la gestión de la oficina de farmacia y es la enorme atomización que padece este canal, haciendo más complicada la diferenciación entre farmacias.

Para justificar la necesidad de ahondar con este Trabajo Fin de Máster en el estudio de estos conceptos en relación con el sector farmacéutico, se aludirá en primer lugar a la dimensión académica. Tras evaluar en la literatura científica relevante el estado de la cuestión, se pone de manifiesto que los conceptos de *trade* y *shopper marketing* son relativamente jóvenes en la literatura académica y no han consolidado aún un corpus teórico destacable. A los trabajos de Díaz Morales (2000), Domenech (2000) o Labajo (2007) en el contexto del *trade marketing* se suman, desde la perspectiva del *shopper marketing* las aportaciones de Aparicio y Velasco (2015), Joshi (2013), Shankar et al. (2011). En cualquier caso, la escasez de literatura académica puede solventarse, en parte, con el recurso a documentos y guías de implantación desarrolladas desde el sector de la Consultoría, donde pueden destacarse, entre otros, los documentos de GMA/Deloitte (2008), The Retail Commission on Shopper Marketing (2010).

Este Trabajo Fin de Máster pretende avanzar en el conocimiento profundizando en la delimitación de los conceptos y en la sistematización de una clasificación de herramientas que pueda servir de guía y orientación a futuros abordajes del tema.

En el sector farmacéutico en particular, los estudios son bastante reducidos y en pocas ocasiones se refieren explícitamente al *shopper marketing*, en parte debido a la ausencia de claridad en la diferenciación entre las prácticas de *trade* y *shopper marketing*. Éste es uno de los motivos por los cuales, empresas del sector deberían centrar su atención en profundizar más en su estudio de cara a optimizar el uso de estas herramientas colaborativas. Además, dicho sector es líder en inversión en innovación y desarrollo, productividad y empleo, así como la inversión publicitaria farmacéutica incrementó un 20% durante el año 2014, según datos de Arce Media, dato que refleja la importancia del marketing en este canal.

Desde la perspectiva empresarial hay que tener en cuenta la evolución que pueden sufrir los departamentos de *trade marketing* en las empresas con la aparición de este nuevo campo de trabajo. No cabe duda de que estamos en la era de crear experiencias al consumidor y para ello debemos conocer cuál es y cómo se puede mejorar e incentivar el “primer momento de la verdad”.

1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es traer las mejores prácticas del gran consumo en lo relativo al concepto de *shopper marketing* al sector farmacéutico, ya que es un sector con un largo camino por recorrer en cuanto a experiencia de compra en sus oficinas de farmacia. No se pretende modificar la forma de gestionar una farmacia o parafarmacia, sino ampliar la visión de miras del farmacéutico. Tampoco se pretende cambiar la mentalidad del profesional de farmacia, pero sí llegar a comprender que hay grandes desafíos a los que se enfrentan y sobre los que trabajar.

La labor de este trabajo es dar a conocer acciones que se pueden implementar en farmacias y transmitir los beneficios que se pueden obtener con la aplicación del *shopper marketing*.

Este trabajo va a permitir establecer y sistematizar en una propuesta de clasificación las palancas de *shopper marketing* utilizadas en la actualidad por el gran consumo de tal manera que sirvan de inspiración para el canal farmacéutico.

El segundo objetivo será identificar los puntos de contacto del *customer journey* sobre los cuales las oficinas de farmacia puedan incidir. Además de conocer las motivaciones del comprador para acudir a una farmacia para algo más que la mera dispensa de medicamentos.

Tras el análisis de la información recogida, las opiniones y charlas mantenidas tanto con profesionales de laboratorios y como con farmacéuticos, se realizarán una serie de recomendaciones con aplicación a las oficinas de farmacia.

1.3. Metodología

Para elaborar el marco conceptual se ha recurrido a gran cantidad de literatura de tipo académico. A través de las plataformas de bases de datos de EBSCO y Google Scholar se ha podido acceder a las aportaciones tanto autores nacionales como internacionales empleando palabras clave como *trade marketing*, *shopper marketing* y gestión por categorías.

Para el análisis del sector farmacéutico se ha recurrido a fuentes de información secundaria sectorial y especializada, como los estudios de IMS Health sobre el mercado farmacéutico, situación actual y evolución; se han revisado blogs, como IM Farmacias o farmaindustria, y se ha entrado en contacto con profesionales farmacéuticos, tal como se detalla en sucesivos párrafos.

Como complemento a lo anterior, se ha abordado una investigación empírica con un enfoque exploratorio y cualitativo, recurriendo a 2 técnicas diferentes de investigación, la entrevista en profundidad y la observación como complemento a lo anterior.

Así, se han llevado a cabo entrevistas con expertos del sector para tener una aproximación de tendencias y técnicas que están poniendo en práctica los fabricantes de este ámbito. También se han realizado entrevistas a profesionales de farmacia, quienes han dado su visión del mercado actual y las actividades llevadas a cabo en sus oficinas de farmacia.

Por otra parte, con las visitas a oficinas de farmacias y mediante la observación e información obtenida de IMS se llegarán a los *insights* que influyen en la motivación y necesidad de compra de un producto de dermocosmética en farmacias. El empleo de ambas técnicas en el marco de la presente investigación se describe con mayor detalle en el capítulo 5.

Con el objetivo de conocer y comprender mejor el sector farmacéutico la autora ha asistido al encuentro europeo de farmacia (Infarma) celebrado los días 8, 9 y 10 de marzo en Madrid, y del que se ha podido obtener información cualitativa y tener una valiosa toma de contacto con este sector.

1.4. Estructura del trabajo

El presente trabajo se ha estructurado en cinco grandes bloques, el primero de ellos haciendo una revisión de la literatura y definiendo los términos de *trade* y *shopper marketing*. En el siguiente punto se han establecido las palancas empleadas por el *shopper marketing*, dando paso al bloque donde se aplican dichas palancas al canal farmacéutico. En cuarto lugar se explica la metodología seguida y se exponen los resultados de la investigación empírica, terminando así, con las conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de la información.

Figura 1 Estructura del trabajo



Elaboración propia

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Shopper Marketing en el contexto de la evolución del marketing relacional en el sector del gran consumo.

En la actualidad el peso de la balanza entre fabricante y distribuidor, en gran consumo, lo tiene el distribuidor, debido al proceso de concentración que ha sufrido años atrás, se trata de un sector de oligopolio, donde el mercado está dominado por un número reducido de distribuidores. Debido a la relación que tienen que mantener fabricante y distribuidor surge el término de *trade marketing*, término sobre el que varios autores han estudiado su definición.

El *trade marketing* ha sido la palanca empleada para resolver el conflicto de intereses que años atrás venían teniendo distribuidores y fabricantes. Gracias a la aparición y avance de la tecnología y al cambio del consumidor, cada vez más informado

A partir de la década de los 70, el comercio en España comenzó a sufrir modificaciones, se abrieron las fronteras al comercio internacional, los fabricantes dejan de tener el poder en sus negociaciones para dejarlo en manos de los distribuidores.

La proliferación del número de competidores y los reducidos márgenes hacen que cada vez sea más complicado diferenciarse entre sí. Es en este punto, donde las negociaciones entre distribuidores y fabricantes se hacen más que necesarias para poder ampliar la oferta y ajustar el surtido a las necesidades de los clientes. Por tanto, apoyando a Cuesta y Labajo (2009) se crea una colaboración entre ambos donde se implementan planes de marketing conjuntos y donde el fin último es la optimización del punto de venta e incrementar su ventaja competitiva. Naciendo así la filosofía de *trade marketing*, concepto que se definirá en sucesivos epígrafes con mayor detalle.

Kotler (1993) explicaba que en Europa el *trade marketing*, como concepto que marca el punto de partida en una nueva forma de trabajar fabricantes y *retailers* en el contexto de los canales de gran consumo, debía su origen a una serie de factores:

- Incremento de la concentración del mercado.
- Diferencias de las cuotas de mercados entre los distribuidores líderes.
- Rápido desarrollo de los modelos tienda descuento.
- Reducción del número de referencias en las baldas de los establecimientos.
- Desarrollo de la marca propia.

En su intento de captar la atención y dirigir las decisiones de compra/consumo, en la actualidad, el marketing tradicional se queda corto debido a una serie de circunstancias que se detallan a continuación:

- La fragmentación de la demanda del consumidor y la aparición de micro-mercados que nada tiene que ver con los actuales.
- Cambios en el panorama de los distribuidores.
- Consumidores hiperconectados. La tecnología llegará a ser más integrada en la vida de los consumidores de forma global. (Euromonitor International, 2015)

A lo largo de las últimas décadas aparecen sucesivos replanteamientos de la forma en que el marketing conecta con las necesidades/deseos de los consumidores y los satisface, particularmente en el contexto de las relaciones en los canales de productos de gran consumo. Ya en 1992 y con el objetivo de incrementar la satisfacción del consumidor final en los procesos tanto de generación de la oferta como satisfacción de la demanda nace lo que se conoce como Respuesta Eficiente al Consumidor, en inglés Efficient Consumer Response (ECR), que marcarían un conjunto de proyectos piloto de colaboración tanto en las áreas de logística y flujos de información como en el terreno comercial que fructificaría en el planteamiento de un conjunto de “buenas prácticas” para el sector.

Siguiendo la aportación de Aparicio y Velasco (2015), el ECR tiene una doble visión en su desarrollo, la primera es reducir costes a través de la optimización del proceso de la entrega del producto del fabricante al distribuidor. La segunda se refiere a aspectos más comerciales en aras de mejorar e incrementar la satisfacción del consumidor.

Desde el campo de la oferta se ha hecho más hincapié en reducir los tiempos en la gestión de los pedidos, en su almacenaje y transporte. Por lo que respecta a la demanda, entran en juego procesos logísticos, pues si éstos se consiguen reducir en términos de eficiencia y costes, el comprador final verá reducido el precio de los productos.

Gracias a estas mejoras -que tienen su punto de partida en esa orientación de trabajo conjunto en el canal que marca *trade marketing*- el comprador final aumentará la satisfacción al poder tener el producto en el momento y lugar preciso.

Vemos, por tanto, la necesidad de colaboración entre ambas figuras y la implicación de los mismos en el proceso de elaboración del plan de marketing, aunque según indican Aparicio y Zorrilla (2015) no tienen que consensuarse todos los aspectos relacionados con el marketing.

En este punto entra a jugar la gestión por categorías, siendo una herramienta empleada por el *shopper marketing* y cuya definición, atendiendo al Comité ECR europeo es: “cualquier proceso de colaboración entre fabricante y distribuidor en donde se define un concepto en base de categoría como unidad de negocio y cuyo objetivo es la mejora de los resultados en función del valor que se da al consumidor por su compra”. El fin de la gestión por categorías es definir qué artículos deben ofrecer al consumidor, en qué cantidad, precio y promociones, implantación en el lineal y la ubicación de la categoría en el punto de venta.

Manzano y Rodríguez (2009) proponen que, en definitiva, con la gestión por categorías se consigue mejorar la propuesta comercial de fabricantes y *retailers* con el objetivo de incrementar la demanda sobre la misma y con la que ambos se beneficien de su aplicación. Estos mismos autores identifican los siguientes elementos clave en la gestión por categorías.

Figura 2 Elementos clave en la gestión por categorías



Fuente: elaboración a partir de Manzano y Rodríguez. 2009

El fundador de The Partnering Group, Brian Harris (2008), elabora un plan de gestión por categorías donde aparece el concepto de *shopper marketing* y sobre el que se establecen los siguientes elementos como ejes de trabajo prioritarios en el *shopper marketing*.

Harris (2008) afirma que se parte del conocimiento de las motivaciones de consumidor y comprador, esto es, los *insights*. A su vez, estas figuras no son iguales globalmente por lo que hay que centrarse en segmentos uniformes de los mismos. Debe haber una adaptación local de todas las propuestas globales, de tal manera que se puedan adaptar a los *clusters*¹ de

¹ Cluster: grupo de empresas relacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

tiendas y la implementación debe ser fácil. Por último, con las propuestas comerciales debe existir una diferenciación de los establecimientos de minoristas en cuanto a la gestión por categorías que establezcan. Lo anterior puede quedar recogido en la siguiente figura:

Figura 3 Ejes de trabajo prioritarios del "shopper marketing"



Fuente: elaboración propia a través de The Partnering Group, "Shopper & Category development", 2008

Con el avance de la tecnología y la dependencia que tienen los consumidores a sus dispositivos móviles nace el término de *shopper marketing*, que añade 2 matices al concepto *trade marketing* que le da origen:

- 1) El trabajo por seducir al *shopper* empieza antes de la tienda, hablándose de "momento cero de la verdad"²
- 2) Volver a poner el foco en el *shopper*, cuando el *trade marketing* se veía aquejado por la servidumbre de acciones "*tailor made*" (hechas a medida) para complacer las exigencias comerciales de los *retailers* hacia las marcas.

Estos consumidores se cuestionan preguntas que tratan de resolver con sus búsquedas online. Las preguntas podrían ser del tipo: ¿Cómo puedo reducir mis arrugas? ¿Qué marca de pañales es más beneficiosa para mi bebé? La marca que consiga responder a las inquietudes de los consumidores estará obteniendo un doble beneficio. Por un lado, ayuda a mejorar la vida del consumidor y por otro, estará obteniendo ventaja competitiva frente a la competencia.

Hoy en día hay más momentos que nunca, las búsquedas realizadas y ZMOT crecen en importancia y en escala. A esto hay que añadir que el número de momentos se realizan a través de los dispositivos móviles. Por este motivo, hay que contemplar en ZMOT no como un

² De esta manera, aparece el término de Momento Cero de la Verdad (Zero Moment Of Truth) introducido por Google en 2011, el cual describe una revolución en la manera en la que los consumidores buscan información online sobre las marcas y toman decisiones sobre las mismas.

único momento, sino como una parte integral de los consumidores que están conectados en todo momento.

Así pues, aparece la primera diferencia entre *trade marketing* y *shopper marketing*, dado que el *trade marketing* establece el primer momento de la verdad (First Moment Of Truth) en el punto de venta y el *shopper marketing* lo construye en las búsquedas que el comprador potencial realiza.

Continuando con el *shopper marketing*, Aparicio y Velasco (2015) mencionan que el *shopper marketing* centra sus esfuerzos en entender y satisfacer al comprador en lugar de al consumidor directamente. Las empresas fabricantes saben de la importancia de invertir recursos no solo en medios de publicidad convencionales, sino también en estar presentes en los diferentes canales de comunicación, haciendo mayor hincapié en el punto de venta.

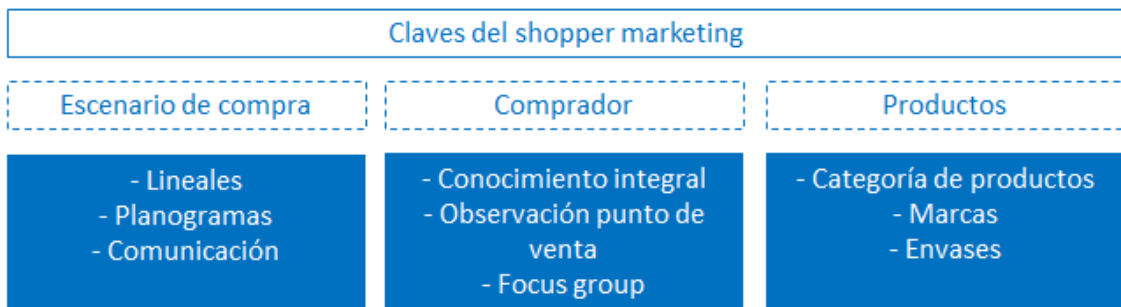
Por lo que a los minoristas respecta, éstos también se han dado cuenta de la relevancia del *shopper marketing* y de su aplicación en el punto de venta como herramienta para diferenciarse de la competencia, mejorando su posicionamiento y ofrecer valor añadido a sus clientes. En este sentido, la colaboración entre fabricantes y distribuidores se hace indispensable, pues ambos poseen información de interés, y con la que, siendo compartida, pueden llegar a mejoras para cubrir las necesidades del comprador final.

Los fabricantes poseen información acerca del sector en el que operan, conocen de primera mano las necesidades de sus consumidores y desde el otro lado de la balanza, los distribuidores ofrecen a sus clientes un amplio surtido con el que satisfacer sus necesidades. Además estos últimos cuentan con la información que las tarjetas de fidelización les pueden ofrecer, ticket medio de compra, estudios de clientes, paneles de compradores y los aprendizajes que se puedan obtener a través de la observación en el punto de venta.

El elemento **clave** del *shopper marketing* es la integración del comprador en todos los eslabones de la gestión del negocio partiendo de la base de negociación entre fabricante y distribuidor (Manzano, 2009).

Como se ha comentado previamente, el *shopper marketing* ejerce de herramienta para la gestión por categorías, siendo tres puntos clave para su ejecución. Estos puntos se pueden ilustrar con el siguiente cuadro:

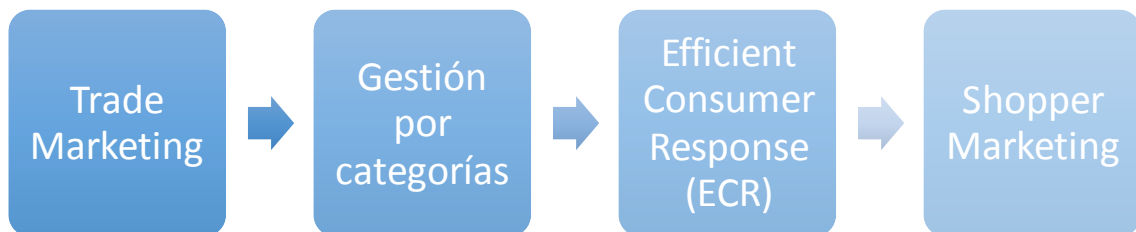
Figura 4 Claves del shopper marketing



Fuente: elaboración propia a través de Manzano y Rodríguez. 2009

La evolución de lo definido anteriormente puede quedar sintetizada de forma visual en la siguiente figura:

Figura 5 Evolución de Trade Marketing al Shopper



Elaboración propia

2.2. Delimitación del concepto de Shopper Marketing.

Tras haber recorrido la evolución de *trade marketing* hasta el actual término de *shopper marketing*, se procede a la revisión de la terminología existente sobre estos campos de trabajo.

En cuanto al origen del *trade marketing* se encuentran varias opiniones, según Santesmases (1999) el origen del mismo se remonta a los años 80 donde Colgate-Palmolive integra funciones de su departamento de ventas y marketing para crear relaciones más estrechas con sus distribuidores. Sin embargo, En Liria (2001) establece este origen en una alianza estratégica entre Walmart y P&G donde el objetivo era reducir stock y rebajar costes mediante la utilización de promociones y acciones conjuntas en tienda.

Dupuis (1996) sostiene que el *trade marketing* no eliminará todos los conflictos que pueda haber entre fabricante y distribuidor, los puede disminuir, pero no eliminar. La labor del

distribuidor es fortalecer las relaciones con los fabricantes con el fin de desarrollar políticas conjuntas de producto, reducir el riesgo de quedarse sin stock y reducir los costes de distribución.

En esta dirección, siguiendo a Labajo (2004), *trade marketing* se definiría como:

"Unidad organizativa y forma de trabajo que cumple con la misión desde la perspectiva del fabricante, de estructurar la estrategia de marketing por canales y distribuidores, y desde la visión del distribuidor, de buscar el incremento del volumen de negocio".

Como se ha comprobado, existen diversas opiniones en cuanto al origen exacto, pero lo que hay que señalar como denominador común es la voluntad de ambas partes (fabricante y distribuidor) de colaborar y establecer alianzas estratégicas en pos de favorecer al consumidor final. Lo que se pretende es llegar a una situación de equilibrio y cooperación entre ambos con el establecimiento de estrategias y conseguir mejorar la posición competitiva.

Una orientación del *trade marketing* se inclina, según Fornari (1988), en una serie de acciones:

- Estimar el potencial de crecimiento para cada canal de distribución y cada miembro del canal.
- Medir el poder de las relaciones entre proveedores y distribuidores.
- Construir un plan de negocio para cada cliente.
- Incrementar el beneficio para cada cliente a través de inversiones de la compañía.

Después de haber delimitado el término de *trade marketing*, se ha revisado literatura acerca del concepto de *shopper marketing*, el cual es el objeto de este trabajo.

Deloitte en su investigación del 2007 define *shopper marketing* como "el empleo de cualquier estímulo de marketing, desarrollado en base al profundo entendimiento del comportamiento del comprador, diseñado para construir valor de marca, atraer al comprador y conducirlo a realizar la compra".

En el estudio conjunto de Grocery Manufacturers Association (GMA) con Deloitte (2008) acerca del *shopper marketing* recogen la siguiente definición: "es el empleo de cualquier estímulo de marketing, desarrollado en base a un entendimiento profundo del comportamiento del comprador, diseñado para construir *brand equity* (valor de marca), compromiso con el comprador y llevarle a hacer la compra".

El **punto clave** del *shopper marketing*, según Shankar (2011), es influenciar al comprador a través de la planificación y ejecución de todas las actividades de marketing a lo largo de las

etapas del ciclo de compra: desde el momento en el que surge la motivación para comprar, búsqueda, evaluación, selección de la marca/producto, elección de la tienda, compra, volver a comprar y recomendaciones.

Siguiendo a este autor, *shopper marketing* es poseer el conocimiento para entender, activar y conectar con los consumidores cuando tienen el modo compra activado. Un elemento clave de programas de *shopper marketing* es el reconocimiento de los puntos de contacto que puede haber en el ciclo de compra tanto dentro como fuera de la tienda.

Continuando la definición de *shopper marketing* de Rachita Joshi (2013) lo establece como el reconocimiento de la necesidad de entender, activar y enganchar al consumidor cuando está en el rol de *shopper*.

Shopper marketing es usar los *insights* dirigidos especialmente al público objetivo para crear el ambiente idóneo, con los productos adecuados, el correcto envase, precio y formas de comunicación propias, de tal forma que combinado satisfaga al comprador de una manera que con el marketing tradicional no es posible.

En este sentido, "The Retail Commission on Shopper Marketing" (2009) proponen definirlo como "el uso de marketing que emplea *insights* e iniciativas de *merchandising* para satisfacer las necesidades del comprador objetivo, mejorar su experiencia de compra e incrementar los resultados del negocio y el valor de marca para *retailers* y fabricantes".

En la misma dirección, en su investigación, Duarte (2014) sostiene que el objetivo del *shopper marketing* es ofrecer una experiencia de compra gratificante a los clientes de una manera holística, cerrando el círculo de 360°. *Shopper marketing* va más allá del consumidor final, centrándose en las necesidades del comprador final, pero integrándolas en el consumidor final y cuya función estratégica está ligada a influir en el momento de la verdad, la compra.

Otra definición de *shopper marketing* es la que ofrece el "Marketing Leadership Council", que lo define como "publicidad en tienda, promoción y diseño de iniciativas que se alinean con los proveedores y prolongan el valor de marca mientras que, simultáneamente, crean una fuente de diferenciación a través de ejecuciones hechas a medida que se dirigen específicamente a las necesidades del comprador y activan la compra el punto de venta".

Cabe decir que la función estratégica de *shopper marketing* está relacionada con el potencial de influencia que ejerce sobre el individuo en el momento de la verdad. Para ello, hay que tener en cuenta que esta función estratégica está enfocada en las necesidades específicas del comprador. Y, por otro lado, consumidores y compradores no siempre tienen que ser los

mismos individuos, por este motivo el *shopper marketing* cobra especial interés. Las actividades de *shopper marketing* en el punto de venta pueden ofrecer un estímulo de la tienda para activar e influenciar el impulso a compras menos planeadas.

Se identifican, por tanto, diferencias estratégicas y tácticas entre el marketing tradicional y *shopper marketing* donde se especifican en el artículo de Journal Retailing (Shankar, 2011). A nivel estratégico el marketing tradicional se centra en los consumidores y el *shopper marketing* se centra en el comprador y todo el recorrido del proceso de compra. Con el fin de resumir a modo más visual estas diferencias, se ha decidido incluir la siguiente tabla:

Tabla 1 Diferencias entre marketing tradicional y *shopper marketing*

Dimensión	Marketing tradicional	Shopper marketing
Principio	Generar conciencia empleando estrategias push&pull	Generar conciencia influenciando en el ciclo de compra
Target	Consumidor	Comprador
Amplitud de perspectiva	Marca y categoría	Vista de 360º del comprador
Foco de la categoría	Única categoría	Categoría múltiple
Promociones	Dirigidas al comercio y consumidor	Dirigidas al comprador

Fuente: elaboración propia a partir de Shankar et al. (2011)

La mayor **diferencia** entre ambos es que el marketing tradicional se centra en la marca y únicamente en la categoría mientras que el *shopper marketing* tiene una visión de 360 grados del comprador. Cabe destacar que las acciones de *shopper marketing* no solo son aplicables en grandes compañías, sino que es aplicable a todas las enseñas sin tener en cuenta el tamaño de las mismas, por este motivo se encuentra interesante la aplicación de acciones de *shopper marketing* en las oficinas de farmacia. Se entrará en más detalle a continuación.

Por último, en su estudio conjunto, GMA y Deloitte (2008) proponen 5 habilidades requeridas con las que, tanto fabricante como distribuidor, deben contar y que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2 Habilidades en demanda para *shopper marketing*

Habilidades requeridas del Fabricante	Habilidades requeridas del Distribuidor
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar programas de shopper insights 2. Recopilar shopper insights 3. Colaboración con compañeros 4. Ejecutar shopper marketing 5. Plan anual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar programas de shopper insights 2. Ejecutar shopper marketing 3. Recopilar shopper insights 4. Dirigirse a tendencias del consumidor 5. Medir resultados

Dada la escasez de profesionales formados en *shopper marketing*, las compañías necesitan educar a su propio personal interno a través de programas de entrenamiento, conferencias y también con iniciativas que animen a la experimentación. Una organización que espere que su personal de *shopper marketing* aprenda todo en un día, perderá la oportunidad de crecer y mejorar sus capacidades, el proceso requiere tiempo y recursos.

Se puede concluir este capítulo aceptando la premisa que, detrás de *shopper marketing*, fabricantes y distribuidores pueden crear juntos una experiencia más interesante para el comprador, influenciando a éste en el punto de venta, donde es tomada la decisión final de compra.

Así pues, considerando lo desarrollado en los párrafos precedentes, la aportación del *shopper marketing* a la definición de *trade marketing* es que el primero establece la toma de contacto con el comprador en lugar del consumidor. Además, se determina fuera del punto de venta uniéndose al hecho de que tiene una visión holística del comprador, a quien acompaña en todo el camino hacia la compra. *Shopper marketing* da un paso más hacia el consumidor final, integra las necesidades del éste, pero dedica sus esfuerzos al comprador final.

2.3. Beneficios perseguidos por el Shopper Marketing.

No se trata de un caso de implementación del marketing tradicional al consumidor fuera de la tienda y aplicar promociones dentro del establecimiento. Los mensajes que se transmiten deben ser convincentes y consistentes dentro y fuera de la tienda a través del *shopping journey*.

El *shopper marketing* posee un enorme potencial para crear una verdadera ventaja competitiva para fabricantes si estos construyen una robusta visión de futuro, una clara estrategia y la apreciación de los distribuidores. Como consecuencia de esta situación, los negocios serán capaces de:

- Desarrollar actividades enfocadas en un comprador más específico, en un target en concreto y consiguiendo mayor impacto.
- Diferenciar las marcas en las mentes de los compradores.
- Posicionar la compañía como consultora estratégico hacia los distribuidores.
- Priorizar la asignación de recursos.

La **ventajas** de *shopper marketing* son tremendas para aquellos que lo hacen bien tanto estratégica como operacionalmente. Siguiendo el informe de Deloitte: Shopping trip. 360° view of shoppers and consumers (2009), se conoce que aquellas que compañías aplican iniciativas de *shopper marketing*, crecen un 50% más rápido que aquellas que no lo hacen. A continuación, se exponen los principales beneficios del *shopper marketing*:

Tabla 3 Beneficios del shopper marketing para las empresas

BENEFICIO	RAZÓN
Mejorar la importancia estratégica con los distribuidores	Obtener Insights y desarrollo de soluciones entre las relaciones de colaboración con el objetivo de llegar a una situación de ganar-ganar
Mejorar la fidelidad del comprador	Mensajes consistentes dirigidos al comprador tanto dentro como fuera de l establecimiento. Construye engagement y lealtad
Incrementar la preferencia en programas de tienda	Mejoría de las relaciones estratégicas que dirijan hacia oportunidades adicionales en tienda
Mejora en la planificación y ejecución de la innovación	Mejora de los insights de los compradores hacia la innovación y ayudar a generar nuevas presentaciones de productos
Reducción del Fuera de Stock	La variedad en la optimización y mejora del pronóstico a través del entendimiento del comprador hacen que se reduzcan los Fuera de Stock en tienda
Mejoría del valor de marca (brand equity)	Cambio del enfoque de promociones hacia la mejora de la marca con actividades que construyan valor de marca

Fuente: Elaboración propia a partir Deloitte/GMA (2008)

The Retail Commission on Shopper Marketing (2010) establece que los beneficios de *shopper marketing* son aplicables a comprador, distribuidor y fabricante, pudiéndose resumir en el siguiente cuadro:

Tabla 4 Beneficios del shopper marketing

COMPRADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor satisfacción y eficiencia en la experiencia de compra - Soluciones que satisfacen mejor sus necesidades (tanto de forma emocional como funcional) - Información relevante e ideas - Más comunicación integrada a través del proceso de compra - Valor incrementado
DISTRIBUIDOR
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor satisfacción y fidelidad de sus compradores - Experiencia de compra mejorada y diferenciada - Desarrollo y mejora de la marca del retailer - Enfoque común en el comprador a lo largo de todas las funciones - Resultados del negocio mejorados
FABRICANTE
<ul style="list-style-type: none"> - Alineamiento con los objetivos de sus clientes - Más programas eficientes con mayor ROI - Incremento del valor de marca y fidelidad - Mejora de los resultados del negocio

Fuente: elaboración propia a partir de Retail Commission on Shopper Marketing (2010)

Las actividades llevadas a cabo en el interior de la tienda ofrecen una oportunidad para activar e influenciar la compra por impulso, la menos planeada. Pero el *shopper marketing* no se limita a las actividades exclusivas en tienda, siendo múltiples las opciones que se pueden realizar, como *merchandising* o la gestión por categorías.

Estas oportunidades traen como consecuencia que, tanto fabricantes como distribuidores, tengan que ser consistentes en su estrategia de marca y llevar una actividad de comunicación integrada tanto dentro como fuera del establecimiento. Desde una perspectiva del largo plazo es esencial generar en el comprador esa asociación subconsciente con la marca entre la comunicación de dentro y fuera de la tienda.

En esta misma dirección, el informe de Deloitte (2007) en colaboración con la GMA (Grocery Manufacturers Association) indica que el 70% de las decisiones de compra son hechas en tienda, y el 68% de estas compras son realizadas por impulso. Por tanto, el potencial que ofrece la tienda para generar impresiones y construir valor de marca es enorme. Ambos agentes. Fabricantes y distribuidores, están de acuerdo que el *shopper marketing* genera una ventaja competitiva a medio-largo plazo.

Cinco son los pilares sobre los que se establece la diferenciación entre fabricantes y distribuidores, esto es, lo que los fabricantes pueden ofrecer a los minoristas:

1. **Alineación** en todo el plan de marketing con los *retailers*.
2. Una **relación** profunda y de calidad.
3. Habilidades y **potencial** de *shopper marketing*.
4. Acciones a medida e **innovación** de programas de *shopper marketing*.
5. **Calidad** del consumidor y *shopper insights*.

Con la aplicación del *shopper marketing* las compañías conseguirán mejor colaboración entre fabricantes y distribuidores en la relación ganar-ganar que establecen. Se podrán obtener mejores *insights* del mercado, las empresas ofrecerán información más rica y se volverán más selectivos. En cuanto al target, éste será mucho más preciso gracias a la información que se obtiene del mercado. Por la parte de la planificación, tanto fabricantes como distribuidores crearán un plan holístico de 360º, con un calendario alineado con las estrategias de ambos.

A pesar de los beneficios encontrados de *shopper marketing*, GMA y Deloitte (2008) identificaron que el principal obstáculo en este punto es la ejecución, incluso con organizaciones con un avanzado nivel del *shopper marketing*. Los mejores planes pueden quedarse planos si los directores de las compañías no piensan más allá del marketing tradicional, los incentivos quedan desalineados, las empresas carecen de herramientas o información para cubrir los *insights* y medir resultados. Otro factor puede ser que las organizaciones no puedan asegurar el cumplimiento de las acciones o puedan realizar un seguimiento de las mismas.

3. PALANCAS EMPLEADAS EN EL SHOPPER MARKETING

3.1. El proceso de compra y el *shopping journey*

A falta de una literatura que defina correctamente las palancas de *shopper marketing* por lo actual que es esta ciencia, se ha decidido clasificarlas teniendo en cuenta los distintos momentos de la verdad que el comprador experimenta durante el proceso de *customer journey*³. Sobre estas fases, posteriormente, se identificarán las palancas de *shopper marketing* necesarias para captar la atención del comprador.

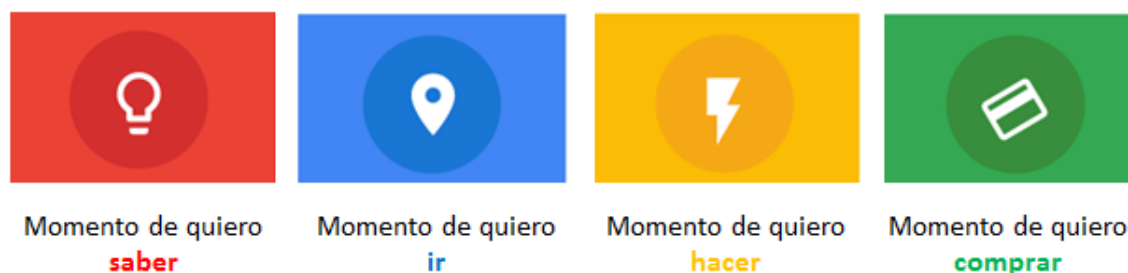
Primero se establecerán las herramientas pertinentes al **Momento Cero de la Verdad** (*Zero Moment Of Truth* - ZMOT), siendo éste el momento en el que el comprador ha identificado la necesidad de adquirir un producto y comienza la búsqueda de información, término que fue introducido por Lecinski (2011). El proceso de compra comienza con la búsqueda de opciones de productos, revisión de características y comparación entre marcas de empleando los medios digitales. Y sin importar la categoría, el consumidor prefiere comenzar esta parte del proceso desde su ordenador, tal y como se establece en el estudio de Euromonitor International (2014) sobre consumidores en el mundo digital.

En este punto, tienen lugar los **micro-momentos**, que fueron introducidos por la agencia de investigación Forrester y que, meses más tarde, Google los definió como los momentos en los que utilizas un dispositivo electrónico (normalmente Smartphone⁴) para llevar a cabo una acción que necesitamos o queremos saber en ese instante. Los micro-momentos identificados son:

³ Definición obtenida en: <http://www.misapisportuscookies.com/2013/06/customer-journey-map-clientes/>

⁴ Smartphone: dispositivo móvil

Figura 6 Micro-momentos



Fuente: adaptación de imágenes de Google

Estos micro-momentos están cargados de intención, contexto e inmediatez y hay que considerar que el 82% de los usuarios consulta su teléfono móvil cuando están a punto de realizar una compra en tienda. Fragmentan el *customer journey*, especialmente en móvil, y crean nuevas formas de compromiso, también desafían nuestras asunciones sobre el valor de los puntos de contacto a lo largo de todos los medios de comunicación.

Además, son puntos de contacto críticos en cualquier *customer journey* de los compradores y que, juntos, determinan el final de este recorrido. El *customer journey* se define como al camino que realiza un posible cliente desde que tiene la necesidad de comprar hasta que finaliza la compra del producto o servicio. Para poder llegar a conocer estos micro-momentos a lo largo del *customer journey*, Google propone a las empresas tres estrategias clave:

Figura 7 Estrategias clave micro-momentos



Elaboración propia

Después del ZMOT, y una vez el comprador decide acudir a la tienda para la adquisición del producto, se produce el **First Moment of Truth (FMOT)**. Este término fue acuñado por P&G y representa el instante en el que el comprador se encuentra con el producto deseado en el punto de venta. Es el punto decisivo para adquirir una marca específica o producto.

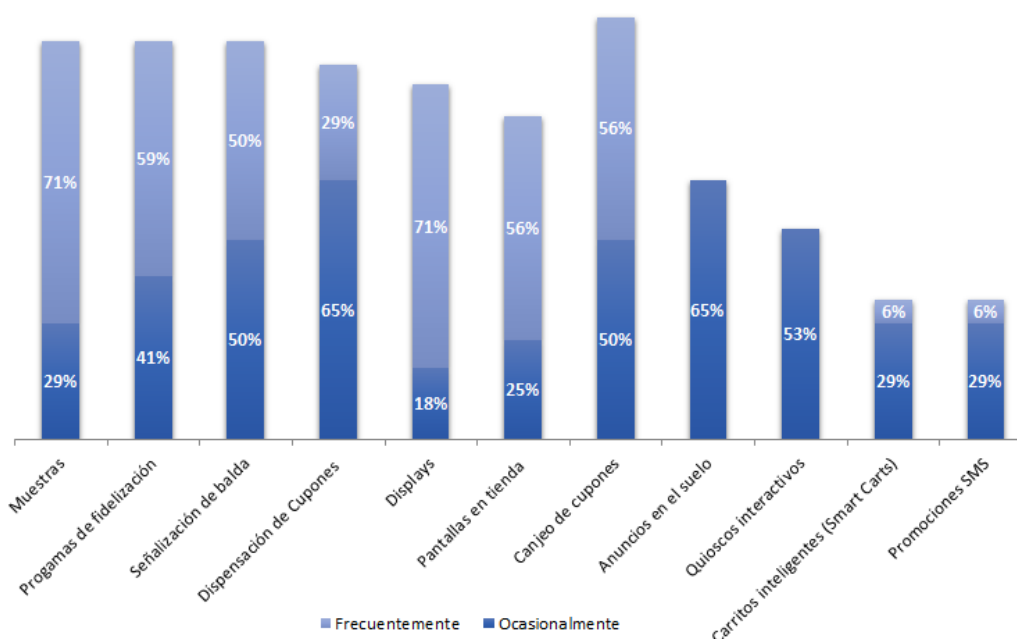
Seguidamente se establecerían otros dos momentos de la verdad, el **Second Moment of Truth** (Lafley, P&G, 2006) que ocurre cuando el comprador llega a casa y prueba el producto. Y un

cuarto momento, llamado **Third Moment of Truth** (Blackshaw), el cual sería el instante en el que la experiencia de producto se cataliza en un sentimiento, una emoción, el consumidor se convierte en un fan hacia la marca, aquí es donde las marcas pueden obtener la recomendación de sus productos por parte de los consumidores.

3.2. Herramientas para la visibilidad de las marcas en el contexto del *Shopper Marketing*

Dado que el *shopper marketing* incluye una riqueza de palancas, se ha decidido añadir a los momentos de la verdad otros instrumentos incluidos en los informes de GMA/Deloitte (2007) y “The Retail Commission on Shopper Marketing” (2010). A continuación, se muestran gráficamente las **herramientas** empleadas por los fabricantes y la frecuencia de uso de las mismas.

Figura 8 Frecuencia de uso de las herramientas de shopper marketing



Fuente: GMA/Deloitte Consulting (2007)

Se aprecia que los fabricantes emplean tanto herramientas para el punto de venta como para el mundo digital, incidiendo más en las realizadas en el punto de venta físico. Del gráfico se puede extraer que las herramientas empleadas con mayor frecuencia son: muestras, *displays*, seguidas de programas de fidelización y, en igual medida, pantallas en tienda y canjeo de cupones descuento. Llama la atención que tanto anuncios en el suelo como quioscos interactivos no se empleen frecuentemente. Los carritos inteligentes es una práctica poco implementada aún y sobre la que se podrá trabajar en un futuro.

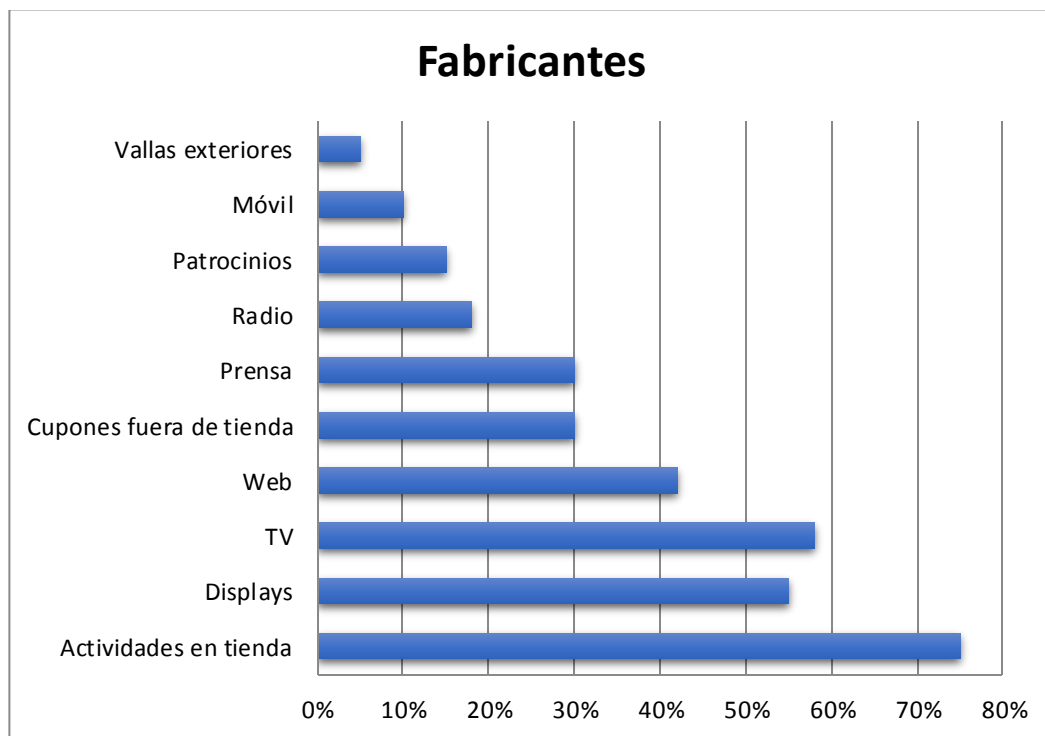
Se cree oportuno incluir el término de Return On Investment (ROI)⁵, que permite medir el rendimiento que se ha obtenido de una inversión. Ya en el siglo XIX William Thomson, experto en termodinámica, dijo:

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”

Aunque los ROI obtenido para fabricantes y distribuidores sean distintos, se puede hacer una comparación entre ellos. En las figuras que a continuación se exponen, el porcentaje de cada herramienta indica el número de encuestados que respondieron a la pregunta:

¿Qué vehículo del marketing mix considera que está dentro de su top 4 con ROI más alto?

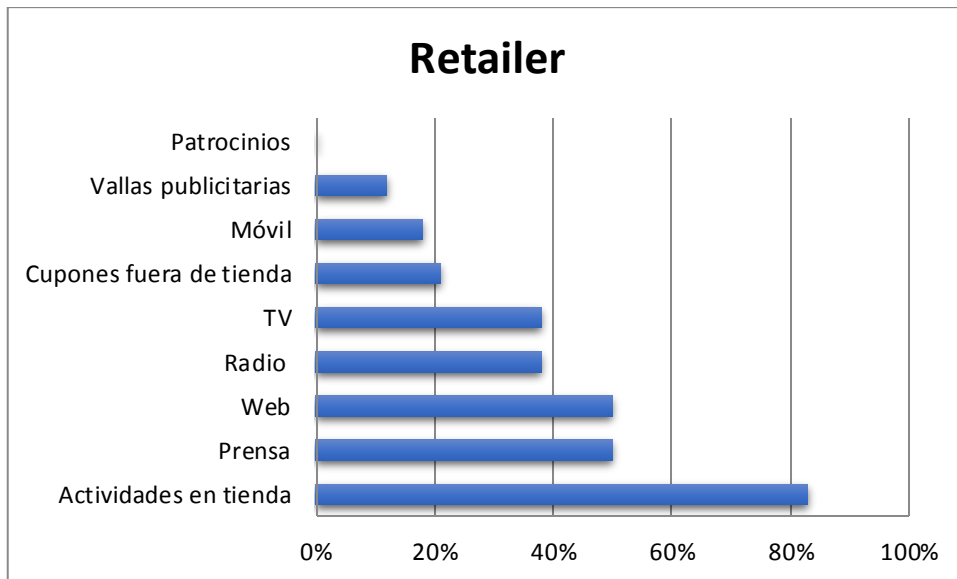
Figura 9 Comparativa de ROI según los elementos del Marketing Mix - Fabricantes



Fuente: GMA/Deloitte (2008)

⁵ Término de la lengua inglesa que en su traducción al castellano quiere decir retorno de la inversión, y se calcula comparando el beneficio obtenido con la inversión realizada.

Figura 10 Comparativa de ROI según los elementos del Marketing Mix - Retailers



Fuente: GMA/Deloitte (2008)

De la comparación de ambas gráficas, se puede extraer que existe un vehículo común en términos de rentabilidad tanto para fabricantes como distribuidores, el punto de venta, por lo que se confirma la importancia del mismo en la realización de acciones para el *shopper*.

En segundo lugar, los fabricantes encuentran la aparición en televisión como vehículo rentable, con este vehículo se genera notoriedad y consideración de la marca para los compradores. Sin embargo, la televisión pasa a ocupar un quinto puesto para el canal minorista. Por la parte del distribuidor, lo que genera mayor ROI en segundo puesto son los medios impresos como pueden ser los folletos con carácter promocional.

Por último, en tercera posición, para el fabricante los *displays* tienen máxima importancia, por tanto, tratarán de ofrecer al distribuidor los materiales necesarios para una mejor teatralización en la implantación del producto.

3.3. Propuesta de clasificación de palancas al servicio del Shopper Marketing

Tras haber señalado qué acciones son las más rentables para el minorista y fabricante, se procede a identificar en qué momento dentro del *customer journey* deberían ocurrir, es decir, los puntos de contacto con el *shopper*. Se ha seguido como parte de inspiración los estudios de GMA/Deloitte (2008) y "The Retail Commission on Shopper Marketing" (2010), que la autora los ha adaptado a dicho camino de compra.

A continuación, se van a detallar las posibles acciones a realizar por parte de fabricantes y minoristas en las distintas fases del customer journey y atendiendo a momentos de la verdad diferentes.

3.3.1. Momento Cero de la Verdad (ZMOT)

El Momento Cero de la Verdad, como se ha comentado previamente, ocurre cuando el *shopper* identifica la necesidad de adquirir un producto, de modo que las interacciones en este momento han de ser de manera digital

a) Acciones de marketing 360º

AECOC define este tipo de acción como:

“Acción global del *shopper marketing* que recoja todo el trayecto del consumidor/comprador, impactándole antes de llegar al punto de venta, en la planificación y que tenga continuidad en la tienda, y más allá de esta, a través de acciones online y offline”

Se trata de hacer llegar al comprador el mensaje que la marca quiere transmitir, pero sin llegar a saturarlo de información. Este tipo de acciones cierran el círculo de fabricante – distribuidor – comprador de forma holística.

b) Digital

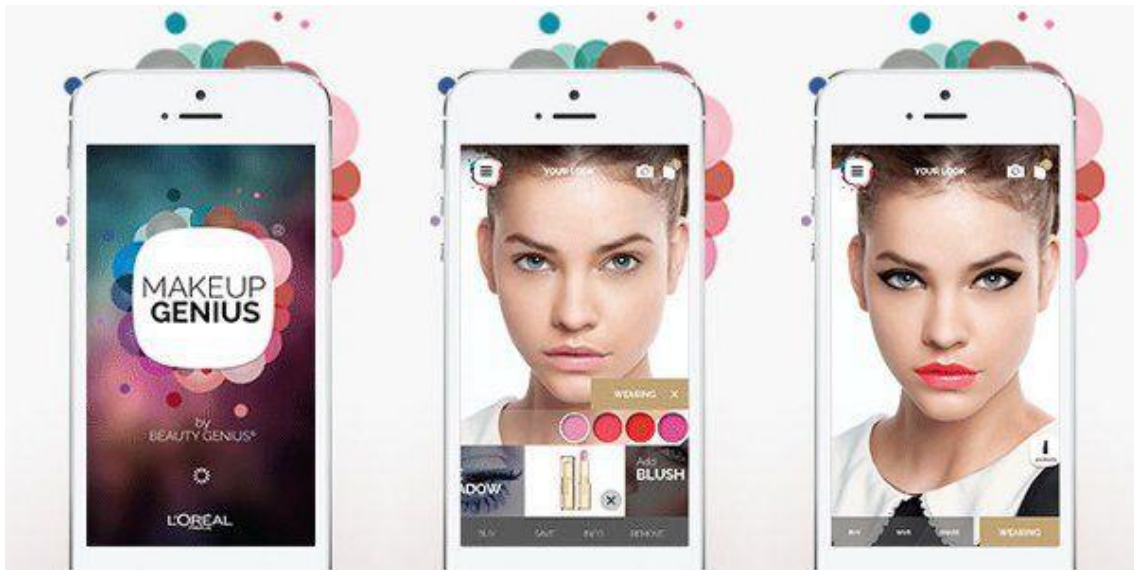
Para este tipo de acciones se tendrán en cuenta aquellas que se realicen a través de herramientas digitales: Internet, redes sociales, aplicaciones móviles, webs, etcétera, con el fin de captar la atención al *shopper* y que tenga en consideración la marca para la compra futura.

Con las plataformas digitales se consigue integrar mejor el contenido, la comunidad y generación de compromiso con la marca. Se añade valor al público objetivo, bien segmentado, para promocionar la enseña. Empleando las herramientas digitales se consigue incrementar el tráfico al punto de venta y generar compromiso con la marca. Un ejemplo de este tipo de herramientas serían los descuentos personalizados en dispositivos móviles a través aplicaciones.

A esta tendencia, también se ha sumado el sector de la cosmética, siendo L’Oréal una de las primeras marcas en crear un simulador de sus productos gracias al reconocimiento facial a través de una aplicación que el usuario descarga previamente en su Smartphone. No solo se podrá probar los productos de forma virtual, sino que también exista la posibilidad de recibir el

consejo de un experto maquillador. Para entender el ejemplo, se adjunta imagen de la aplicación:

Figura 11 Aplicación L'Oréal make up genius



Fuente: imágenes de Google

c) Pop-up Store

Figura 12 Ejemplo Pop-up Store



Fuente: imágenes de Google

Se encuentra la definición de Pop-up Store como tienda efímera que sabe cuándo puede abrirse y cuándo va a cerrar, también las llaman tiendas espectáculo, porque lo que ocurre dentro capta la atención, se juega con los aromas, los colores o la animación. (Panambi Martínez, 2013)⁶ Cada vez son más las marcas que se suben al carro de esta tendencia, con el objetivo de sorprender al shopper en cualquier rincón de la ciudad, y

acercar los productos a su día a día. Es una palanca que genera experiencias positivas y sorpresa en el comprador.

⁶ Tiendas "Pop-up" cuando lo efímero perdura. Blog moda.es. 12 a abril 2013.

d) Tiendas virtuales

Se trataría como el nexo de unión entre las tiendas físicas y las tiendas virtuales, para entender mejor este tipo de tienda, habría que compararlo con las máquinas expendedoras tradicionales. Marcas de *retail* como son Hackett o Tommy Hilfiger trabajan en prototipos de esta novedosa forma de tienda⁷. Se trataría de un cubículo de pocos metros cuadrados que ofrece a los transeúntes la posibilidad de visualizar toda la colección de moda de la cadena, interactuar con la pantalla en busca del artículo deseado, recibir asesoramiento para combinar las prendas y, finalmente, comprar los artículos en pocos segundos, a través del móvil.

Figura 13 Ejemplo de tienda virtual



Fuente: imágenes de Google

3.3.2 Primer Momento de la Verdad (FMOT)

La siguiente fase dentro del *customer journey* sería el Primer Momento de la Verdad, definiendo los puntos clave de contacto con el *shopper*.

a) Acciones en el punto de venta

En el mundo del gran consumo, las acciones en el punto de venta, en el caso en concreto de supermercados e hipermercados, se realizan en la sección donde se ejecuta la promoción. Además, pueden producirse varias animaciones de distintos fabricantes a la vez y,

⁷ Diario Expansión: La revolución de las tiendas digitales. 21 junio 2016.

normalmente, el día más recuente para realizarlas es el sábado, siendo éste el día con mayor tráfico de clientes en este tipo de establecimientos.

La activación en el punto de venta, según AECOC, persigue como objetivo mejorar la experiencia de compra, aumentar el valor de marca y/o incentivar la compra del producto. Las acciones en este caso pueden ser:

1. **Eventos promocionales** dentro de la tienda o sección en cuestión.
2. Una mejor definición de **surtido** adaptado al *shopper*.
3. Que resuelva eficientemente sus **necesidades**.
4. Todas aquellas acciones de **apoyo, comunicación** e importancia de la **innovación** en aras de mejorar la experiencia de compra.

La tienda física es el principal punto de venta, pues permite a los compradores adquirir el producto en el momento en el cual se produce la venta, permite tocar el producto. Pero se han encontrado nuevas tendencias en la forma de adquirir los productos. En creciente tendencia se encuentra el **showrooming**, que consistiría en probar el producto en tienda, tocarlo, aclarar dudas con el dependiente y, finalmente, comprar el producto online.

Y una segunda directriz inversa al *showrooming*, sería la acción de **ROPO** (*Research Online, Purchase Offline*) y se trata de la situación en la que el potencial comprador se informa acerca del producto deseado en el mundo online, para adquirirlo en la tienda física posteriormente.

Como parte fundamental de punto de venta, se ha decidido incluir la **iluminación** y los **escaparates**. Por un lado, la iluminación permite destacar zonas específicas, dar mayor protagonismo a ciertos productos en aras de captar la atención del *shopper*. Y, por otro lado, los escaparates se consideran como parte integrante del punto de venta, dado que son amplias sus funcionalidades y el diseño del mismo ha de incitar hacia la entrada de la tienda y transmitir el correcto mensaje al comprador.

b) Displays

Se puede considerar *display* como todo aquel **montaje especial** que se realiza en el punto de venta físico cuyo objetivo es captar la atención del *shopper* y que comience a considerar la marca en el instante que se cruza con el mismo. Para entender mejor la definición de *display*, se detalla la siguiente imagen:

Figura 14 Ejemplo Display



Fuente: imágenes de Google

c) Beacons

Cada vez es más frecuente escuchar la palabra *Beacons*, y en el informe de retos estratégicos de INDRA (2015) los definen como “**emisores de señales** de corto alcance vía Bluetooth, tecnología llamada a sustituir en algunas situaciones al GPS”. Con este tipo de tecnología, los smartphones notifican que en el establecimiento donde se encuentra hay una oferta de un determinado producto. Se trata de una novedosa herramienta de marketing digital que se produce en tiempo real y con gran potencial para su desarrollo futuro. (Análisis de Booz&Company 2015)

Figura 15 Ejemplo de Beacons



Fuente: imágenes de Google

d) Experiencia virtual en tienda física

⁸ Imagen obtenida de: yeaux.com – una manera creativa de hacer marketing.

Dado el crecimiento de la tecnología y la digitalización de las tiendas, se encuentra interesante incluir un apartado dedicado a la experiencia virtual en el interior de la tienda física.

En el sector de la moda se ha avanzado hacia la instalación de probadores interactivos, en los cuales seleccionas la prenda sin necesidad de probártela. De tal manera que el comprador vea en un instante cómo le quedaría la prenda.

Figura 16 Ejemplo de probador virtual



Fuente: imágenes de Google

e) Realidad Virtual

Comprar sin salir de casa y con la posibilidad de probar el producto, no sería posible sin la aparición de la realidad virtual. En un futuro podremos trasladarnos al lugar que queramos, probar todo lo que deseemos gracias a esta herramienta. Ebay ha sido una de las primeras en apostar por esta tecnología, y en Australia ha abierto la primera tienda con realidad virtual. A día de hoy son 12.000 los productos que se pueden probar antes de adquirirlos, pero es un gran avance. (El Norte de Castilla, 23 mayo 2016)

3.3.3. Segundo Momento de la Verdad (SMOT)

En este último momento se incluyen aquellas acciones dirigidas a fidelizar al cliente, que recomienden el producto y se conviertan en amantes de la marca.

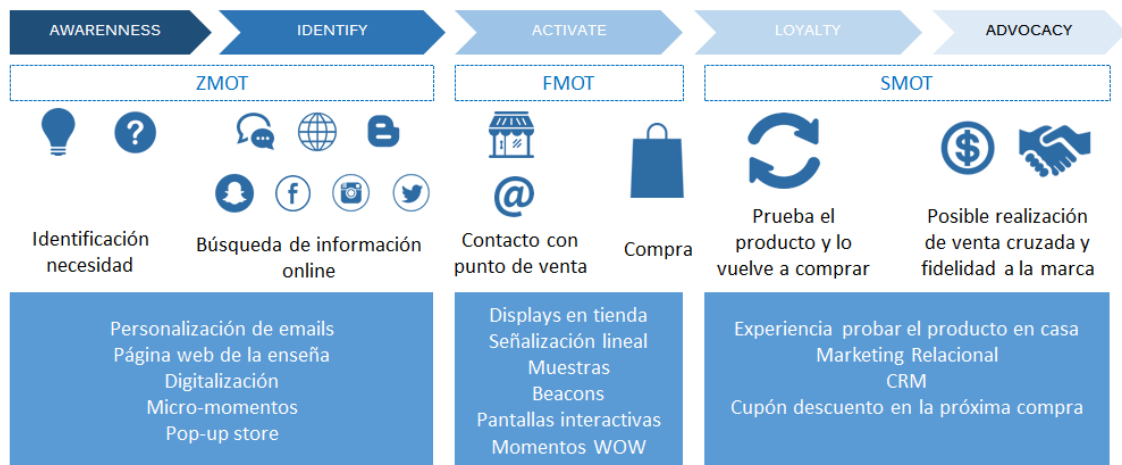
a) Marketing Relacional

El marketing relacional consiste en **aprovechar** los **puntos de contacto** de tal manera que se creen relaciones con los compradores y se construyan experiencias personalizadas con los mismos a través de las páginas webs, redes sociales y teléfono móvil. En este sentido, es clave tener una base de datos limpia con la que poder segmentar de forma óptima las ofertas. (Análisis de Booz&Company).

Algunas de las herramientas empleadas aquí son los programas de fidelización, entendiéndose como tales las tarjetas del club cliente, los cupones descuento que salgan por caja al efectuar la compra o, de parte del fabricante, la acumulación de códigos de barras para participación en sorteos.

El planteamiento y descripción de las herramientas citadas anteriormente pueden cristalizarse en la Figura 17, como propuesta integrada de palancas en relación al *customer journey*, que se inspira en trabajos anteriores de GMA/Deloitte (2008) y The Retail Commission on *Shopper Marketing* (2010). Dicha aportación completa la dimensión de *advocacy*⁹ y palancas relacionadas con la creación de una experiencia de compra memorable, desde el inicio hasta el final del proceso.

Figura 17 Palancas de Shopper Marketing en el customer journey



Fuente: Elaboración propia

⁹ Término de la lengua inglesa que quiere decir apoyo, defensa. En este trabajo se considerará como la fidelización de los clientes a la marca.

4. SHOPPER MARKETING EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

4.1. Contextualización del canal farmacéutico

Con el objetivo de conocer el entorno del sector farmacéutico y acercarnos al tema nos ocupa, se va a estudiar el mercado farmacéutico desde el lado de la oferta y la demanda, para llegar a una visión más completa y amplia del mismo. De modo que, se ha realizado un análisis de la situación y entorno del sector farmacéutico, esto es, la **oferta**. Y, desde la perspectiva de la **demanda**, se ha profundizado en el conocimiento del perfil de cliente de farmacia.

Desde la perspectiva de la **oferta**, la oficina de farmacia se integra dentro de un mercado muy dinámico, cambiante y atomizado, de ahí la necesidad de diferenciación entre otras oficinas de farmacia.



En España, el número de oficinas de farmacia asciende a 21.937 con un total de 69.774 farmacéuticos colegiados, por lo que se podría decir que existen 3 farmacéuticos por número de farmacia, existiendo una farmacia por cada 2.215 habitantes. De los farmacéuticos colegiados el 80% se encuentra en activo y el 71,5% son mujeres, 49.909 en total. Por comunidad autónoma, Madrid es la que mayor número de colegiados tiene registrados, seguida de Andalucía y Cataluña. Y en lo que a número de empleados se refiere, la plantilla media por farmacia en 2013 es de 3,89 trabajadores. (CGCOF, 2015)

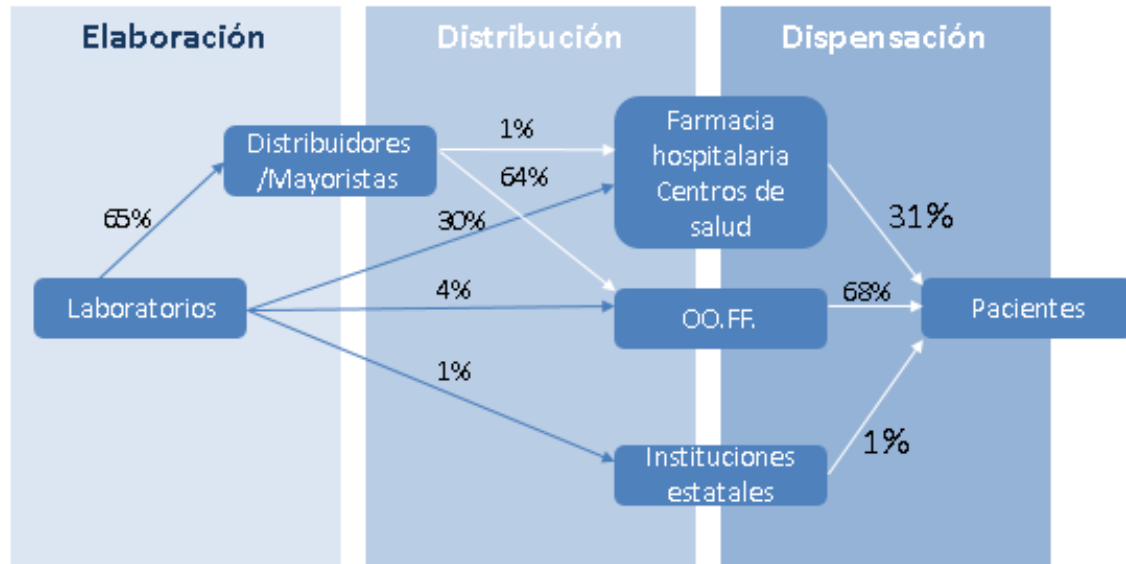
La principal característica del sector farmacéutico es que su sistema regulatorio es cambiante, por tanto, la incertidumbre en este ámbito es permanente. Dada la complejidad legislativa que compone este sector y la falta de tiempo para profundizar en el tema, se ha decidido no ahondar en materia legal, dejando posibilidad para posibles estudios futuros.

En cuanto a términos económicos, el sector farmacéutico viene experimentando un decrecimiento en la última década y la estimación a futuro es que siga siendo negativa. Otro aspecto de las oficinas de farmacia es la manera en la que abastece sus almacenes. En el siguiente esquema se podrá entender de una manera sencilla cómo se opera en este mercado.

En el territorio español existen alrededor de 52 empresas mayoristas de productos farmacéuticos, de las cuales 6 son las principales en el mercado, representando el 75% del

mismo. A su vez, el 64% de las oficinas de farmacia son abastecidas por estos mayoristas, siendo su principal ventaja la rapidez en el servicio frente a los laboratorios que dedican más tiempo en servir a las farmacias dada la complejidad de la cadena logística. (Fedifar, 2013)

Figura 18 Cuotas de mercado de los agentes de la cadena de productos farmacéuticos



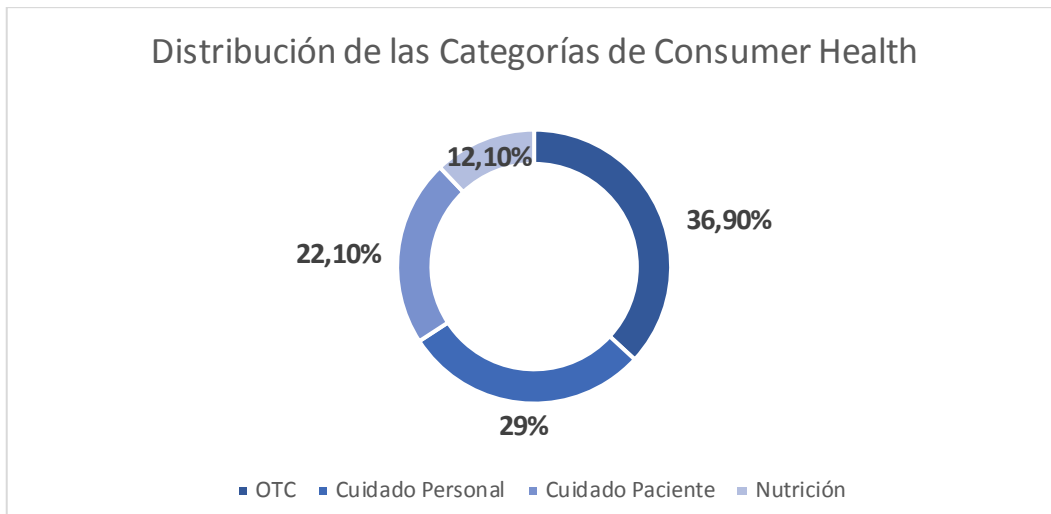
Fuente: elaboración propia a partir de Fedifar (2013)

Según el último informe de IMS Health (2015) el segmento de Consumer Health verá como surgen alternativas terapéuticas en canales diferentes al de la oficina de farmacia. Por lo que, es el momento de las farmacias para mantener a sus clientes y evitar que se trasladen a otros canales, como puede ser la compra online.

El segmento de Consumer Health se estructura en 4 principales áreas: Over The Counter (OTC), Cuidado Personal¹⁰ (PEC), Cuidado Paciente (PAC), Nutrición (Nut). En el gráfico siguiente se especifican los porcentajes de distribución que tiene cada categoría de Consumer Health.

¹⁰ Cuidado Personal también denominado Personal Care

Figura 19 Distribución de las categorías de Consumer Health



Fuente: elaboración propia a partir de IMS Health (2014)

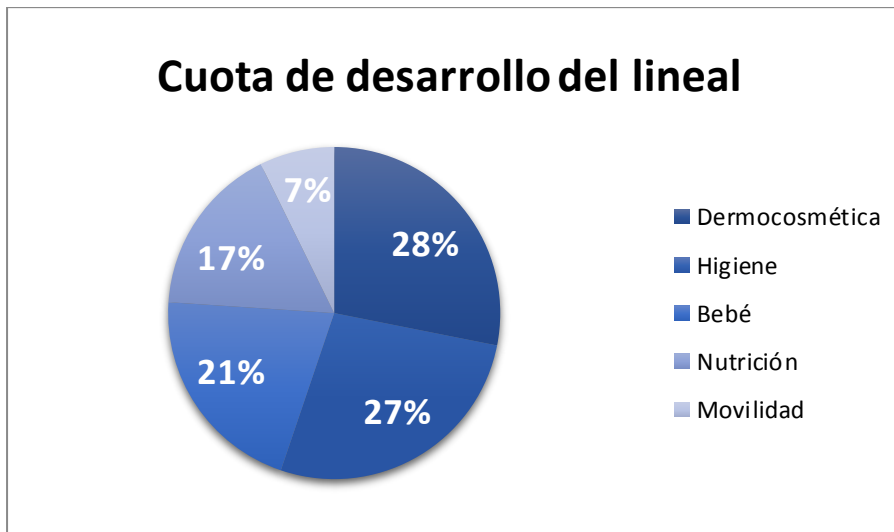
A su vez, el segmento de Consumer Health se encuentra dividido en 8 categorías:

1. OTC
2. Higiene Oral
3. Dermocosmética
4. Incontinencia
5. Accesorios sanitarios
6. Dietética
7. Bebé
8. Alimentación infantil (también denominada enteral)

Dos tercios de Consumer Health los componen los segmentos de Personal Care y OTC, siguiendo datos de IMS Health (2015) en una muestra de 3449 farmacias. La dermatocosmética es el segmento que permite diferenciar a las oficinas de farmacia y comprende una herramienta de diferenciación entre las mismas. En la actualidad, el mercado de Consumer Health está adquiriendo cada vez más peso en las farmacias, y como consecuencia, se están estableciendo estrategias para el desarrollo de este negocio.

Haciendo referencia al desarrollo del lineal de las oficinas de farmacia, la dermatocosmética ocupa en mayor porcentaje en éstos, seguido de higiene y alimentación infantil y mundo bebé. La figura 20 muestra la división de los mundos dentro de una oficina de farmacia. Esta división es estándar, dado que, dependiendo de las farmacias cada categoría, estará más desarrollada o con menor número de referencias.

Figura 20 Cuota de desarrollo del lineal

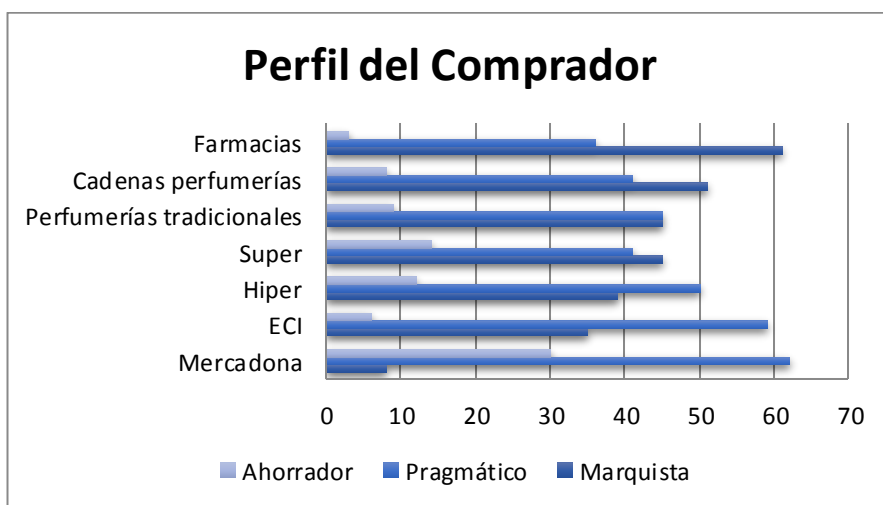


Elaboración propia a través de Farma-Shoppertec (2014)

En concreto el segmento de dermocosmética en 2015 ha presentado una evolución positiva de un 5,5% según datos de IMS Health. Se debe añadir que los avances tecnológicos en la creación de nuevos productos e innovaciones de los ya existentes, integran parte de este entorno con objetivo la satisfacción del consumidor final.

Una vez analizada la oferta del sector farmacéutico, se va a detallar el perfil de consumidor de una oficina de farmacia y el tipo de compra que se realiza en ellas, el lado de la **demanda**, en la figura 21 se detallan las diferencias.

Figura 21 Perfil del comprador



Fuente: Elaboración propia a partir de Shoppertec (2015)

En el sector farmacéutico las **compras** son **planeadas**, el efecto de la compra de impulso apenas existe, pero también pueden tener cabida gracias a las habilidades comerciales del auxiliar de farmacia. Un aspecto clave para la gestión de la farmacia es conocer cómo es el comprador que acude a la misma. Para ello se ha tenido en cuenta la segmentación de clientes y canales que realiza Shoppertec.

Se debe destacar la notable diferencia de un comprador en el gran consumo donde la importancia de la marca pierde importancia, mientras que en las farmacias es el factor determinante de la compra, por tanto las farmacias se enfrentan ante un comprador muy **marquista**. Por este motivo, los laboratorios han de dedicar la mayoría de sus esfuerzos en tener una amplia red de farmacias donde se adquieran sus productos.

Gracias a los estudios Farma Shopper realizados en farmacias (Shoppertec, 2015), se sabe que el comprador que comparte compra en farmacia y parafarmacia tiene un perfil distinto al comprador fiel al canal farmacia. Éste es más joven, destacando el mayor peso en la franja de edad de 25 a 35 años y el menor en la de mayores de 55 años en general. Quizá por edad sean personas con un menor poder adquisitivo y, por tanto, más sensibles a precios y a promociones. Además, visitan menos la farmacia que el consumidor tradicional. Como el comprador de parafarmacia compra en otros canales, éste es mucho más receptivo a toda la comunicación en el punto de venta que el comprador fiel al canal. Es un comprador más joven por lo que los medios digitales son mucho más relevantes para él, incorpora e integra la tecnología como parte de su vida diaria.

Una vez estudiado cómo es el comprador de las farmacias, se ha analizado qué **servicios** son los más **comunes** que ofrecen y trabajan como fuente de atracción y servicios adicionales a la dispensa de medicamentos, estableciendo un decálogo en función al grado de importancia o utilidad que el farmacéutico considera, tomando como referencia una encuesta realizada por Shoppertec en 2015. Este decálogo es el que sigue:

1. Toma de tensión.
2. Recomendaciones nutricionales y dietéticas.
3. Dispensación de muestras gratuitas de prueba.
4. Consulta dermatológica.
5. Báscula para bebés y adultos.
6. Deshabitación tabáquica.
7. Control de medicación (Sistemas Personalizados de Dosificación – SPD).

- 8. Aulas de formación.
- 9. Tarjetas de fidelización.
- 10. Reparto a domicilio.

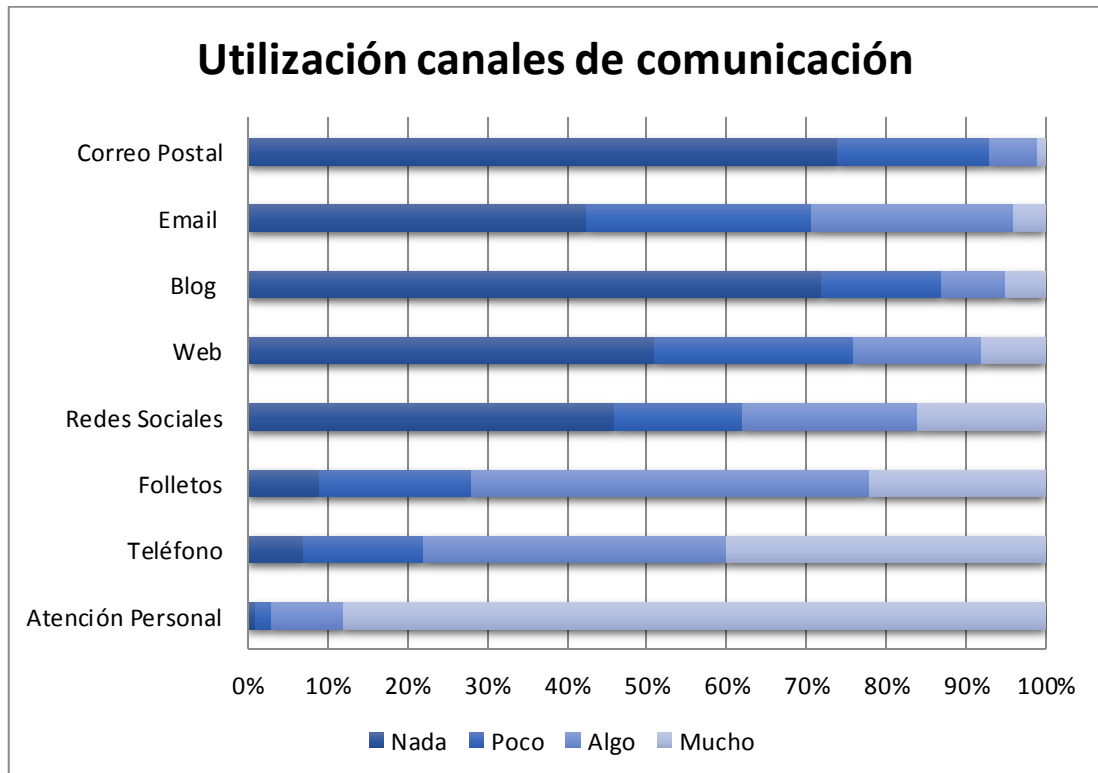
4.2. Aplicación del Shopper Marketing en el contexto farmacéutico

Dada la atomización del sector y la complejidad en la gestión de una oficina de farmacia, en este trabajo se encuentra necesaria y positiva la aplicación del shopper marketing al canal.

Tras haber estado en contacto con farmacéuticos y visto la necesidad que hay en el sector de aplicar mejores prácticas para atraer a sus oficinas a clientes, se encuentra interesante la integración y empleo de *shopper marketing* en este sector.

Así pues, se va a comenzar por el estudio de los principales puntos de contacto que emplea el farmacéutico en su establecimiento.

Figura 22 Canales de comunicación



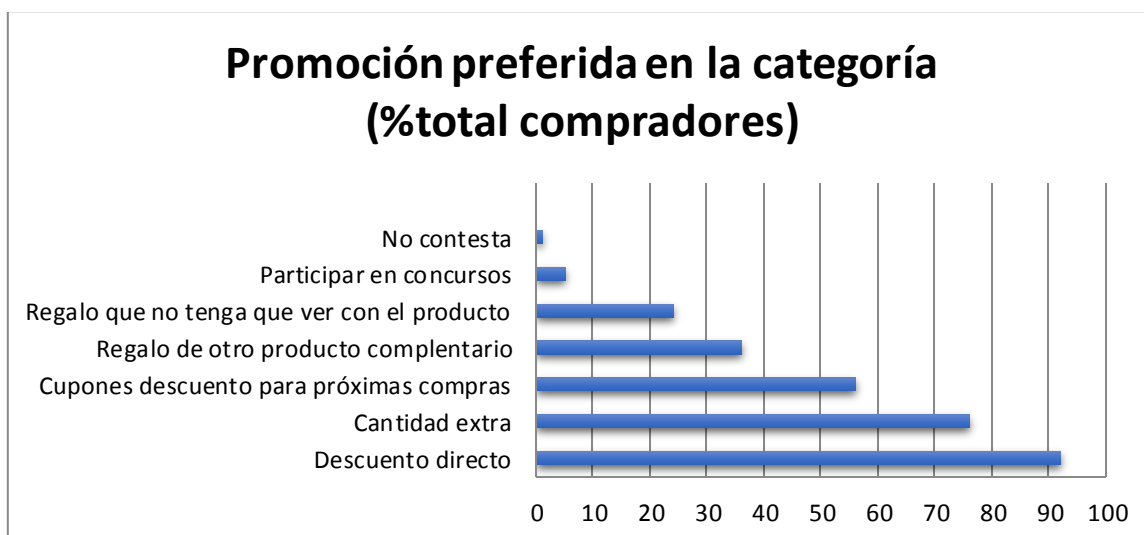
Fuente: elaboración propia a partir de Shoppertec (2015)

Como vemos, la atención personal es el canal de comunicación más empleado por las oficinas de farmacia y en dirección opuesta, el correo postal el menos utilizado. De ahí la importancia del consejo farmacéutico y su dedicación en la atención al cliente. En relación al mundo digital, el porcentaje de utilización de redes sociales es bastante bajo si consideramos la conectividad que tiene el *shopper* actual con el mundo digital; la web y el email son otras dos herramientas con bajo índice de empleabilidad.

En el estudio que nos ocupa nos centraremos en acciones dentro de la oficina de farmacia o parafarmacia, persiguiendo como objetivo final mejorar la experiencia de compra de los clientes en las farmacias. Estas acciones pueden ir desde eventos promocionales dentro de la parafarmacia, charlas informativas, como, por ejemplo: cursos para madres primerizas o cursos de automaquillaje.

Las acciones en el punto de venta pueden tener la representación de la enseña que se esté promocionando en ese período de tiempo, y son los propios auxiliares y profesionales de farmacia los que incentivan la venta de los productos en promoción. Es uno de los principales medios de comunicación en una farmacia, puede ser la primera toma de contacto con la misma. Por ende, cuanto más llamativos y mejor composición tengan, mayor será la atención captada por los clientes.

Figura 23 Promoción preferida en la categoría



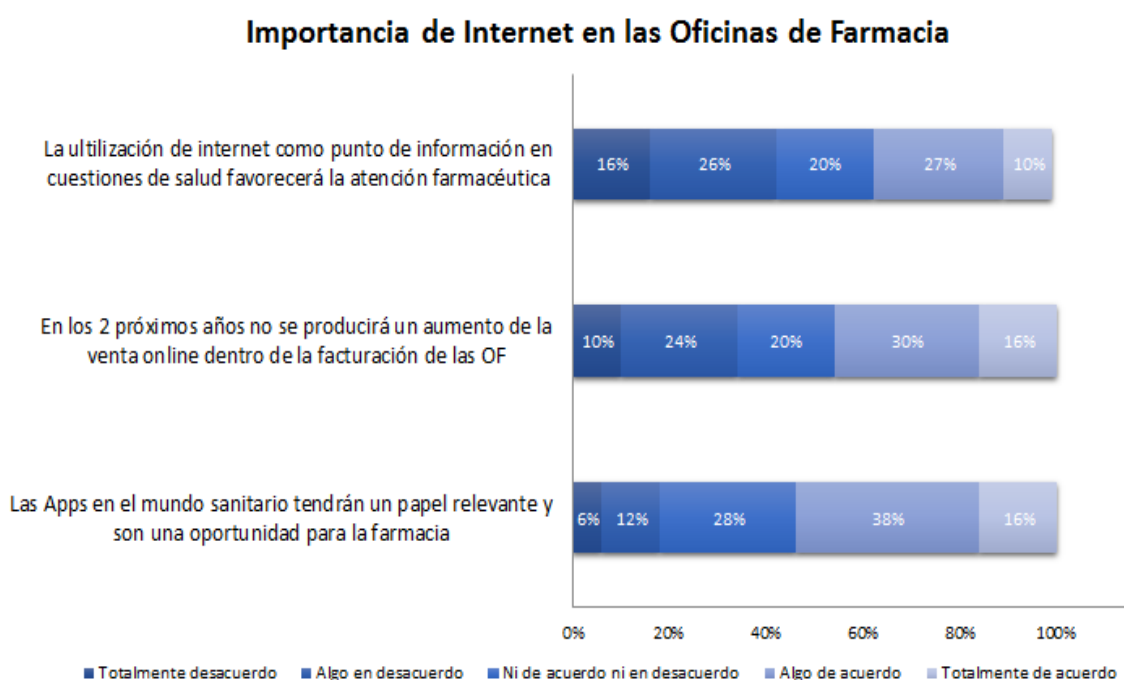
Fuente: Informe IM Farmacias (2016)

Es, por amplia diferencia, el descuento directo lo que más se prefiere en el mundo farmacéutico, seguido de la cantidad extra y cupones descuento para compras futuras. En

cambio, la participación en concursos y regalos/muestras que no tengan que ver con el producto comprado son las acciones que menos aprecia el comprador.

En cuanto a la importancia que los farmacéuticos consideran que tiene en la actualidad Internet, se detalla el siguiente gráfico, en el que no se encuentra con claridad un apoyo a los avances tecnológicos dentro del canal farmacia, más bien hay división de opiniones; aunque más de la mitad de los encuestados declara que las aplicaciones son una oportunidad para la farmacia, el resto considera que la venta online no va a ser un eje estratégico dentro de las reboticas en un futuro cercano.

Figura 24 Importancia de Internet en las Oficinas de Farmacia



Fuente: informe de IMFarmacias. (2016)

Del gráfico, cabe destacar, además, que solo el 37% de los farmacéuticos encuestados considera que la búsqueda de información en internet favorecerá a la atención farmacéutica. En contraste a esta opinión, en un estudio de IMFarmacias¹¹ establece que el 40% de los compradores en la categoría de cosmética y belleza realiza búsquedas previas a la adquisición del producto, además comparan los diferentes precios que puedan llegar a tener el producto en los distintos canales de venta. Dermocosmética, belleza nutrición infantil e higiene personal son los universos con el mayor índice de búsquedas respecto al resto de categorías.

¹¹ Internet, una nueva oportunidad para captar clientes. 3 a abril 2015.

En la actualidad las herramientas que se emplean con mayor frecuencia en las farmacias, con el fin de generar tráfico a las mismas e incrementar la fidelidad hacia ellas, no incluyen el momento cero de la verdad. Son pocas las farmacias con redes sociales y si tienen redes sociales son poco activas.

Para entender bien el *customer journey* que realiza el comprador antes de adquirir el producto hay que conocer cómo es el comprador de dermocosmética. Para ello, en este trabajo se ha tenido en cuenta la información desarrollada por Shoppertec. Este comprador es en un 80% mujeres de 42 años de edad media, trabajadoras y cuyo poder adquisitivo es superior al del cliente de venta libre en farmacia.

Se plantea la situación en la que el comprador necesita un producto, pero no tiene una idea predeterminada de qué producto comprará. Conoce previamente el establecimiento, dado que el 58% de las compras son programadas y es baja la compra por impulso. Aunque puede haber tantos *customer journeys* como compradores, atendiendo a las características anteriores se identifica el siguiente *customer journey*:

Figura 25 Customer Journey



Fuente: Elaboración propia

5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: APLICACIÓN DEL CONCEPTO SHOPPER MARKETING Y OTRAS INICIATIVAS AFINES EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

5.1. Metodología de la investigación empírica

El motivo por el cual se ha decidido realizar entrevistas en profundidad se debe a que el perfil entrevistado es un perfil profesional, con amplia experiencia en el sector, que conocen de primera mano el funcionamiento del mismo y han ocupado puestos directivos dentro de empresas farmacéuticas. Esta técnica presenta una ventaja frente a las entrevistas en grupo, y es que los entrevistados ofrecen su opinión libremente, sin estar influenciados por el resto de representantes.

Este tipo de técnicas permiten obtener información de forma más directa, captar opiniones de manera más cercana de tal manera que se puedan identificar con claridad los problemas.

La selección de la muestra de farmacias se ha hecho teniendo en cuenta que sean farmacias en las que actualmente se están aplicando más técnicas de marketing y otras en las que no se estén aplicando, de tal manera que la muestra pueda ser representativa.

Previamente a la realización de las entrevistas se ha revisado la literatura, de tal forma que ésta sirviera de base para poder realizar las preguntas del objeto de estudio. Las entrevistas se han llevado a cabo de febrero a junio de 2016, entrevistando a un grupo de 9 expertos, de los que 3 de ellos tienen o han tenido contacto con laboratorios farmacéuticos y 6 son profesionales de farmacia.

Para el análisis de la situación de las oficinas de farmacia entrevistadas y con ánimo de extrapolar los resultados obtenidos, se han considerado cinco variables: número de profesionales/técnicos de farmacia que trabajan en la misma, localización, escaparate, mobiliario y tamaño. Se han identificado tres perfiles, clasificándolos como sigue:

1. Farmacia de centro ciudad **pequeña**: Farmacias entrevistadas 1 y 2.
2. Farmacia de centro ciudad con **iniciativas**: Farmacias entrevistadas 4 y 5.
3. Farmacia centro ciudad muy **proactivas**: Farmacias entrevistadas 3 y 6.

Tabla 5 Notas técnicas

Técnica utilizada	Entrevistas en profundidad
Universo	Profesionales de farmacia y profesionales de laboratorios
Panel de expertos	<p>9 entrevistados: 6 farmacéuticos y 3 profesionales de laboratorios</p> <p>Los laboratorios son enseñs internacionales y nacionales, con distintos cargos.</p> <p>Los farmacéuticos entrevistados han sido tanto titulares de la farmacias como profesionales trabajando en ella.</p>
Fecha de realización de campo de trabajo	Febrero – junio 2016

Elaboración propia

Una vez seleccionados los expertos, se diseñaron dos líneas de preguntas, una específica para los profesionales de la farmacia y otra para los profesionales de laboratorios. Esta línea de preguntas no tiene otro fin que el carácter orientativo para poder establecer una conversación con los entrevistados y poder profundizar en el tema de estudio.

La mayoría de las entrevistas se llevaron a cabo de forma presencial durante comidas, otras fuera del horario laboral, y otras por vía telefónica, debido la imposibilidad de realizarlas de forma presencial. La duración fue de una hora, en las que se pudieron alterar el orden de las preguntas de la línea preconcebida y de manera flexible, así como también se han podido introducir otros puntos sobre los que discutir.

El cumplimentado de la información se ha realizado a través de la toma de notas y la transcripción de las respuestas dadas por los entrevistados reflejadas en un memorándum a continuación. No se ha procedido a la grabación de las mismas por motivos de mantener la confidencialidad y para poder reflejar con total libertad sus ideas.

Donde se ha encontrado mayor dificultad ha sido en el tratamiento de la información, ya que se ha tratado de evitar cualquier subjetividad que pudiera ser causada tras la interpretación de las afirmaciones de los entrevistados. Gracias a la flexibilidad que la técnica permite, se ha conseguido obtener aspectos interesantes, sin el empleo de la misma no se hubieran llegado a ellos. El clima de confianza que se genera gracias a este medio es muy importante, pues se puede hablar con los entrevistados con total transparencia.

5.2. Resultados de la investigación

En este capítulo se recoge el análisis de las entrevistas en profundidad llevadas a cabo y cuya metodología se definió anteriormente. La estructura de resultados se va a articular a través de 4 capítulos temáticos siguiendo la línea de puntos definida, con la intención de poder comparar la información extraída de las entrevistas. Los cuatro apartados que se han definido son los que muestra la figura 26:

Figura 26 Capítulos temáticos de resultados



Elaboración propia

5.2.1 Colaboración Laboratorio-Farmacia

No cabe duda de que algo está cambiando en el sector farmacéutico, pero quizá no lo suficiente, el esfuerzo realizado para llegar al comprador final tanto por farmacias como por parte de laboratorios es apreciado a la luz de los resultados de las entrevistas. Estos agentes tratan de desarrollar estrategias mejor que la competencia y de forma diferenciada, como bien señala el entrevistado número 1 (E1).

En este sentido, el E1 identifica dos agentes sobre los que afecta el *shopper marketing* en la relación fabricante-laboratorio. El primero de ellos es que la farmacia posee el conocimiento del perfil de comprador de su establecimiento y el otro factor es que el fabricante le puede aportar conocimiento sobre la categoría. Éste convierte los hábitos de compra en consumo a través de las siguientes herramientas que el E1 especifica:

1. **Comunicación** en el punto de venta.
2. **Gestión** de la **categoría**, que incluye criterios de segmentación que afectan a:

- a. **Espacio.**
- b. Posicionamiento en **precios.**
- c. Búsqueda de **adyacencias**, que permitirán que el período de estancia en la categoría sea superior.
- d. Activación **promocional.**
- e. **Adaptación** y profundidad de **surtido.**

Los tres entrevistados expertos en industria farmacéutica (E1, E2 y E3) opinan que se debe apoyar al sector farmacéutico con la intención de mantener una relación a largo plazo en la que se establezca una situación: ganar-ganar. Por otra parte, este entrevistado señala que hay farmacias muy proactivas y dispuestas a trabajar de forma conjunta con la industria, y sin embargo, hay otras que pretenden seguir gestionando las farmacias de modo menos activo, limitándose a la dispensación de medicamentos.

En esta misma dirección, se han encontrado coincidencias en dos farmacias entrevistadas, la farmacia 3 (F3) y la farmacia 6 (F6), ambas categorizadas previamente como muy proactivas.

Concretamente la F6 señala que, debido a los problemas de impago de la Generalitat y a la concentración de oficinas de farmacias, si “continuaban con la gestión de farmacia de modo tradicional se extinguirían a medio plazo, por lo que había que tomar cartas en el asunto y cambiar la dirección del negocio”. Esta farmacia cree que la **proactividad** que poseen y la ayuda prestada por la industria son clave para poder diferenciarse.

Un punto en **común** identificado entre todas las farmacias entrevistadas es que actualmente la industria facilita vinilos para decoración de escaparates, prestan su ayuda para montar los expositores, entregan publicidad en el lugar de venta (PLV). Pero, no siempre son los laboratorios quienes ofrecen este tipo de material, sino que es la propia farmacia la que lo solicita.

Un aspecto fundamental en la relación oficina de farmacia – industria y que únicamente ha expresado el E2, es la dificultad ante la que se enfrentan los laboratorios en el desconocimiento empresarial y, concretamente, “marketiniano” del que carecen los farmacéuticos. Identifica que este desconocimiento y la atomización del colectivo farmacéutico:

“hace que se convierta en un reto para los laboratorios, esta **individualidad** es fundamental para entender cómo funciona el canal farmacia”

Según E2, existen dos aspectos clave en la relación de la industria con las oficinas de farmacia. La primera de ellas, está en saber combinar la transversalidad de los fabricantes con la verticalidad del sector farmacéutico. Y la segunda, reside en el poder de negociación, siendo superior el de los laboratorios frente a los farmacéuticos

En general, los farmacéuticos entrevistados están satisfechos con su relación con los laboratorios, no se ha percibido molestia hacia ninguno de ellos. Se conforman con el servicio que les ofrecen, como por ejemplo: montajes de escaparates o expositores. Si bien F5 y F6 han coincidido en que en la mayoría de casos es la farmacia quien solicita ayuda para la realización de eventos.

5.2.2. Experiencia de Compra

Las claves para una excelente experiencia de compra, como bien indica el E1, serían **cuidar el punto de venta** (entendiéndose punto de venta como oficina de farmacia), una **gestión** óptima de la **comunicación** a través de todos los canales y gestión **promocional** atractiva. Este entrevistado también señala que cuanto más sepas de tu cliente y qué criterios utiliza para acudir a la oficina de farmacia y el entorno donde se mueve, se conseguirá atraer a más clientes. Y resume este punto con una brillante frase:

“Debemos conocer qué va a necesitar el *shopper*, antes de que ellos tengan esa necesidad”

En este sentido, el E1 aconseja que para que exista una mejor experiencia de compra debe haber primero un cambio de mentalidad en el farmacéutico y otro cambio operativo. El cambio de mentalidad se debe a que el entorno ha cambiado, y ya no es el mismo que el de antes, la farmacia tradicional no es válida para el *shopper* actual, debe incorporar la anticipación. Las claves que señala este entrevistado se encuentran relacionadas con el aspecto operativo, y donde los cambios vienen dados por:

1. **Gestión por categorías** en las farmacias.
2. Mejorar el modo de **acercamiento** con la industria.

En este punto coinciden los tres entrevistados del lado de la industria, todos señalan que a veces los farmacéuticos desconfían de los representantes de ventas, y que únicamente piensan en margen y en hacer la venta, cuando la situación es totalmente distinta.

3. La **comunicación** ha de ir dirigida al consumidor.
4. Mejora en la gestión del **stock**.

5. Gestión **promocional**, no solo lo que esté en las farmacias, sino en otros canales.
6. Diseño **óptimo** del **layout**¹² de la farmacia.

Coincidiendo con E1, el E2 también plantea que tener una gestión óptima del lineal y ofrecer, por tanto, un surtido eficiente en la farmacia podrá causar una mejor experiencia de compra. En este caso, tanto farmacéutico como comprador se verán beneficiados, pues el farmacéutico rentabiliza el espacio de su lineal y el comprador encuentra lo que necesita. Sin embargo, E2 identifica una barrera por parte del farmacéutico en la gestión por categorías, ya que ellos consideran la gestión por categorías como: “la ordenación de productos de forma lógica”. Y la gestión por categorías va mucho más allá.

Añadiendo un último aspecto a la experiencia de compra, el entrevistado 1 aporta que una buena experiencia de compra tiene como resultado una proyección de crecimiento y rentabilidad a medio plazo.

Derivado de las relaciones entre industria y farmacia, la F6 señala que realizan de forma conjunta eventos mensuales en su oficina de farmacia. Algunos de estos eventos se realizan sin avisar con anterioridad a los clientes, de modo que haya un factor sorpresa cuando acudan a la farmacia.

La F5 considera de relevante el servicio personalizado que ofrecen en su farmacia como parte de la experiencia de compra, explica que dedican el tiempo necesario al cliente, tanto que, a veces, éstos le comentan que “se fían más ellos que del médico” en sus recomendaciones. Coincidiendo con esta opinión se encuentra la F2, quien indica que a los clientes les gusta ser escuchados. En sus consejos, no piensan en margen, sino en lo que es “relevante para el cliente”.

En oposición a estas farmacias estaría la F1 quien no menciona durante la entrevista la experiencia de compra de los clientes, sin darle importancia a este aspecto.

Como ejemplo de buenas prácticas en lo que a experiencia de compra se refiere, F3 ha facilitado imágenes de la situación actual de su farmacia.

¹² Layout: término de la lengua inglesa que puede traducirse como “disposición” o “plan”.

Figura 27 Ejemplo de buenas prácticas en farmacia



Fuente: Facebook Farmacia Forum 24

5.2.3. Marketing Mix

La actividad promocional es uno de los puntos que el E1 identifica como estratégicos con el objetivo de incrementar frecuencia de compra en la oficina de farmacia y generar mayor tráfico de clientes. Este entrevistado comenta:

“Hay que tener las marcas adaptadas en productos de alta rotación y el resto sería la creación **de valor al cliente**”

Dentro de los componentes del mix de marketing (Precio, Promoción, Producto y Distribución) la conveniencia es otro de los factores identificados por el E1.

En lo que a nivel de servicio se refiere, cabe destacar que, tanto industria y farmacéuticos coinciden en este sentido. El E3 hace hincapié en que las farmacias han observado su entorno, conocer qué hacen las farmacias de alrededor, para poder ofrecer a los compradores un servicio distinto. En este caso, puso el ejemplo de las multivitaminas, categoría en auge y que pocas farmacias están especializadas en ellas. En palabras de E3:

“Especialízate en lo que no haga el resto”

En este sentido la F2 mostraba su miedo o inquietud en que aunque intentes innovar en el servicio, el resto de farmacias “te imitarán”.

El E3 señala que hay farmacias muy competitivas en **precio** y no ofrecen servicios, pero la clave según este entrevistado, está en dar **“valor agregado”**.

La F1 se considera como una pequeña farmacia de barrio, en la que y el valor añadido que ofrecen es ser expertos en homeopatía y nutrición.

Dar un mejor servicio y diferenciarse, fue lo que llevó a la F4 a ofrecer servicios extra con la intención de **“desarrollar servicios que vinculen al cliente con la farmacia”**

Con el ánimo de mantener satisfechos a los clientes habituales de la farmacia, la mitad de las oficinas entrevistadas (F3, F4, F5 y F6) realizan mensualmente, o esporádicamente, **talleres** informativos, por ejemplo para madres primerizas se realizan charlas donde reciben información sobre lactancia. No hay un patrón fijo que determine quién tiene la iniciativa para ofrecer este tipo de actividades, porque son tantos los laboratorios como farmacéuticos quienes solicitan organizar estos eventos. Dichos eventos además de tener el fin de formar a los clientes habituales de la farmacia, generan expectativa y mayor tráfico en la misma.

Los servicios que, tras el análisis, se han encontrado en común en todas las reboticas son:

- Toma de tensión.
- Báscula (en la mayoría de farmacias de forma gratuita).
- Peso para bebés.

Coincidiendo, por tanto, con los servicios que se han establecido en el decálogo de servicios más valorados por farmacéuticos.

Y en las farmacias que se han categorizado como más proactivas cuentan con máquinas especializadas en el estudio de la piel y tricología (estudio del cuero cabelludo).

Los farmacéuticos fueron preguntados por la clave en este sector y se expone a continuación sus respuestas:

F1: “nuestra clave es la homeopatía y tener una nutricionista”.

F2: “la clave para mí es dar un mejor servicio, un atención adecuada, manteniendo la ética y la moral”.

F3: “servicio, servicio y servicio como punto diferenciados y eventos dirigidos a un público objetivo más joven”.

F4: “el buen trato y el asesoramiento profesional fideliza, junto con las herramientas comerciales de CRM¹³ para que sientan que cuentas con ellos”.

F5: “la forma en la que se atiende al cliente es clave y gracias a esto, mucho clientes se desplazan hacia nuestra farmacia. Trabajamos para el beneficio y satisfacción del cliente”.

F6: “el servicio extra que se pueda ofrecer a los clientes es la base para la diferenciación en este sector. Además, hay que ser proactivos y estar siempre a la última”.

Se puede concluir, por tanto, que el **servicio** y la **atención al cliente** son el aspecto más importante para los profesionales de farmacia, y en el caso de los expertos la clave se encuentra en ofrecer un valor añadido al comprador.

5.2.4. Nuevos Retos

En cuanto a los nuevos desafíos que se enfrenta la industria farmacéutica el E1 señala que el *shopper* de hoy está mucho más **informado** que antes, de tal manera que la labor del farmacéutico en este sentido es aportar un extra de recomendación. Por otra parte, las farmacias se enfrentan ante un comprador más **exigente** en la selección del canal, por ello el E1 recomienda que la diferenciación de la farmacia pueda ser percibida por el comprador.

En la misma línea que E1, E2 considera imprescindible una dirección en las acciones hacia lo **digital**, las farmacias y laboratorios que apuesten por este medio llevarán ventaja frente a aquellos que no lo hagan. Tanto farmacias como laboratorios deberán materializar las capacidades digitales en productos físicos a través de aplicaciones móviles. Haciendo uso de la tecnología para mejorar la experiencia en la farmacia/parafarmacia. En la línea de los anteriores entrevistados, E3 también subraya que dentro del mundo digital encuentra “muy

¹³ CRM: Customer Relationship Management – Gestión de la relación con los clientes

positivo los chats que aparecen en páginas webs para hacer consultas a la vez que navegas, con el fin de trasladar el servicio al canal online”

Aunque hay que considerar que no todos los consumidores se adaptan a estas tecnologías, sobre todo los de avanzada edad, que son el target principal de una farmacia. Para ello, se debería realizar un trabajo conjunto entre laboratorio y farmacia para hacer ver al consumidor el beneficio de emplear esta tecnología.

Si bien los expertos de laboratorios han identificado la digitalización de las farmacias como punto clave, no han sido todos los entrevistados farmacéuticos los que coinciden en este aspecto. Es cierto que aquellos farmacéuticos entrevistados más jóvenes han mencionado estar presentes en redes sociales, realizar campañas de email marketing, como son la F3, F4 y F6. Por tanto, puede deducirse que los farmacéuticos del futuro que son los estudiantes de farmacia de hoy o los que comienzan su andadura en este sector están más concienciados y considerarán, en mayor medida, el empleo de la tecnología digital en sus oficinas de farmacia.

Se considera importante señalar que las F1 y F2 no muestran indicios de sumarse a la era digital, se consideran como farmacia de barrio y no indican en ningún momento necesidad de cambiar la forma de gestionar el sector. Así, se deduce la oportunidad existente en el sector farmacéutico en lo que a tecnología digital y redes sociales se refiere.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, la aplicación del *shopper marketing* en boticas está lejos de parecerse al gran consumo, pues éste está mucho más avanzado tecnológicamente como se ha podido comprobar. Se emplean las herramientas necesarias para que la experiencia de *shopper marketing* comience desde el momento cero de la verdad. Sin embargo, en el canal farmacéutico debido a la carencia de recursos, dedicación y escepticismo por parte de los profesionales farmacéuticos no se están aplicando este tipo de técnicas.

Para ello, es importante definir una sistematización de las herramientas empleadas de *shopper marketing* en el gran consumo y que la autora ha sido capaz de establecer. Dicha sistematización permite clasificar los puntos de contactos y en qué momento de la verdad ocurren para identificar las palancas a utilizar por parte del farmacéutico.

Como se vio en el gran consumo, para impactar al comprador en el momento cero de la verdad hay que realizar campañas de emails personalizados y que, sin una óptima base de datos, será imposible realizar acciones de CRM. Por tanto, aquellas farmacias que sean capaces de gestionar una base de datos limpia llegarán a sus clientes antes de que la competencia de adelante.

En cuanto a promociones en el sector que nos ocupa, el descuento directo y la cantidad extra de producto son lo que más aprecian los compradores y, en sentido contrario, la participación en concursos es lo menos valorado. Por tanto, tanto fabricante como farmacias deberían centrar sus esfuerzos en ofrecer este tipo de promociones, ya que son las que más van a satisfacer a sus compradores.

Una vez analizados los resultados de las entrevistas y extraídos los aprendizajes del tema que nos ocupa, en los siguientes párrafos se van a detallar cuáles deberían ser los pasos a seguir por los profesionales de farmacia para acercarse más al comprador y adelantarse tanto a competidores como a la mente del comprador.

Gracias a las entrevistas, se identifica que en la industria farmacéutica y las oficinas de farmacia están trabajando hacia mantener **relaciones a largo plazo**, en las que se establezca una situación ganar-ganar. Pero, considerando que el *shopper* forma parte de esta relación, deberían construir esta relación de manera que ganen todos los agentes implicados: comprador – farmacia – fabricante. Quedando una situación de: **ganar – ganar – ganar**. Fruto de esta relación, los laboratorios cuentan con los recursos necesarios para realizar eventos

dentro de las oficinas de farmacia y ayudarles a éstas a atraer clientes. Siguiendo las opiniones generadas por los farmacéuticos, éstos demandan más animación en el punto de venta.

Con el objetivo de incrementar el poder de negociación de las boticas, cabría la posibilidad de que éstas se agruparan.

Otro de los factores que se deduce de las conversaciones con expertos y farmacéuticos es que el **servicio al cliente** es la base fundamental para la generación de tráfico en una farmacia. Por lo que la industria puede facilitarle en este sentido la gestión de los clientes a la farmacia. De esta manera, se confirma que el canal de comunicación más empleado por los boticarios es la atención personal, dejando así margen para la utilización de la tecnología digital como medio de comunicación.

En el aspecto digital, se propone crear aplicaciones móviles con las que el cliente sienta un compromiso por la marca, o farmacia y pueda interactuar con ambos agentes a la vez.

La diferenciación y el miedo a ser imitado es otro de los factores que preocupa a los farmacéuticos. En esta cuestión concreta, para conseguir diferenciarse del resto de farmacias, el profesional ha de escuchar a su cliente, conocerle, ver qué necesidades le transmite, observar el entorno que le rodea.

De cara a mejorar la experiencia de compra, la creación de espacios abiertos, luminosos y la claridad son factores que las farmacias deberían considerar. La señalética dentro de la misma también facilita la identificación de productos. Y con ánimo de incrementar la estancia dentro de la farmacia, se recomienda instalar pantallas donde se proyecte información de utilidad al usuario, así como las promociones vigentes en la farmacia.

No cabe duda que ambos agentes (industria y farmacéutico) deberán adaptarse a nuevo *shopper*, globalizado, con menos capacidad adquisitiva, más informado y digitalizado.

A pesar de que los consumidores del siglo XXI hayan incorporado la **tecnología** como parte de su día a día, las farmacias no identifican el **mundo digital** como **estratégico** en la actualidad. En el caso de que las farmacias no posean los recursos necesarios para poder ofrecer una experiencia de compra óptima, al menos deberían considerar la posibilidad de estar presentes en las redes sociales como punto de interacción con sus clientes.

En el caso del presente trabajo de investigación, las limitaciones se derivan principalmente de la dificultad para encontrar fuentes de información académicas que permitan abordar el tema con suficiente profundidad y en las que exista unanimidad en la definición de los conceptos.

De igual modo, la ausencia de una clasificación formal de las prácticas lleva a la necesidad de elaborar criterios propios para la sistematización y comparación de las técnicas dependiendo, en buena medida, de fuentes de información secundaria (informes sectoriales; páginas web notas de prensa y otros tipos de información corporativa; asociaciones y consultoras) que en cualquier caso resulta limitada en materia de *shopper marketing*, dado el carácter estratégico e innovador de este tipo de acciones.

Por otra parte, pese a que el número de entrevistados es coherente con el que determinan los autores para la técnica de la entrevista en profundidad, se quiere subrayar las dificultades de acceso a una muestra suficientemente representativa de entrevistados para valorar la realidad del sector, así como sus reticencias a ser grabados, lo que ha supuesto cierta merma en la calidad de la información y ha exigido redoblar los esfuerzos para garantizar un tratamiento adecuado de la misma.

Las conclusiones descritas abren la puerta hacia posibles investigaciones futuras en lo que a la extensión del marketing en farmacias se refiere. Desde un punto de vista comercial, se podrían establecer los conceptos necesarios para comprender las barreras que se encuentran los boticarios en el desarrollo comercial del negocio fuera del ámbito sanitario. El concepto clave en este sentido sería el de Efficient Consumer Response (ECR), el cual hace referencia tanto en el lado de la demanda como en el de la oferta. Así pues, la investigación empírica podría ampliar las técnicas de las palancas desarrolladas en este trabajo y determinar periódicamente el grado de aceptación en la industria farmacéutica.

7. BIBLIOGRAFÍA

Adams, L., Burkholder E., Hamilton K. (2015). Micro-moments: your guide to winning the shift to mobile. Google.

Aparicio y Velasco-Villaluenga. (2015). "La colaboración fabricante-distribuidor en la era del Shopper Marketing". *Distribución y Consumo*. Vol. 4: 9-17

Aspime (2015). Informe anual de oficinas de farmacia. Club de la farmacia.

CGCOF (2015). Estadísticas de colegiados y Farmacias Comunitarias. Portalharma.

Challagalla, G., Murtha, B. R., & Jaworski, B. (2014). Marketing Doctrine: A Principles-Based Approach to Guiding Marketing Decision Making in Firms. *Journal of Marketing*, 78(4), 4-20.

Cuesta y Labajo. 2004. El trade marketing desde el punto de vista del fabricante. *Distribución y consumo*. (2004): 38-50

Duarte & Galumba. (2014). Exploring Shopper Marketing approach implication on brand communication at the point-of-purchase: An expert's opinion qualitative study. *The journal of applied business research*. Vol. 30 No. 5. (2014): 1329-1338

Dupuis & Tissier-Desbordes. (1996). "Trade marketing and retailing: a European approach". *Journal of retailing and consumer services*. Vol. 3 No. 1: 43-51

Estadísticas de colegiados y farmacias comunitarias (2014). Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos.

Euromonitor International (2015). Consumers in the digital world. Hyperconnectivity and technology trends.

Fedifar (2013). Análisis sectorial de la distribución farmacéutica en España.

Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014,). Omnichannel retailing: The merging of the online and offline environment. In *Proceedings of the Global Conference on Business and Finance* (Vol. 9, No. 1, pp. 655-657).

Gilbride, T. J., Inman, J. J., & Stilley, K. M. (2015). The Role of Within-Trip Dynamics in Unplanned Versus Planned Purchase Behavior. American Marketing Association.

Gouher Ahmed. (2013). The new global trade order and retail trade & marketing. *Journal of business and retail management (JBRMR)* Vol. 7, Issue 2: 1-12

Grewall, Roggenveen & Nordfält. (2015). Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: substantive, methodological and conceptual issues. *Journal of business research*.

Grocery Manufacturers Association & Deloitte (2007). *Capturing a shopper's Mind, Heart and wallet*.

Grocery Manufacturers Association & Deloitte (2007). *Shopper marketing: capturing a shopper's mind, heart and wallet*.

Grocery Manufacturers Association & Deloitte (2008). *Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage*. GMA Sales Committee.

Grocery Manufacturers Association, Shopper Sciences & Booz and Company (2011). *Shopper Marketing 5.0. Creating Value with Shopper Solutions*.

Harris, B. F., & Strang, R. A. (1985). Marketing Strategies in the Age of Generics. *Journal of Marketing*, 49(4), 70–81.

Hui, S. K., Huang, Y., Suher, J., & Inman, J. J. (2013). Deconstructing the “first moment of truth”: Understanding unplanned consideration and purchase conversion using in-store video tracking. *Journal of Marketing Research*, 50(4), 445-462.

IMS Health (2016). *Evolución del mercado de la farmacia española*. Febrero.

J. Jeffrey Inman, Russel S. Winner & Rosellina Ferraro. 2009. The interplay among category characteristics and customer activities on in-store decision making. *Journal of Marketing* Vol. 73

J.C. Alcaide y J.L. Pérez-Pla Westendorp (2009). *Customer power: estrategias de marketing para los nuevos consumidores*. Harvard Deusto. Marketing y ventas.

Joan Domenech. 2000. *Trade Marketing*. ESIC Editorial.

Joshi (2013). Shopper marketing as a tool to tap impulse buying behaviour of consumers. *International Journal of marketing and business communication*.

L. Gomez, C. Dean & C. Winter. (2011). *Store 3.0. The store is dead. Long live the store*. Deloitte.

Minsker (2014). *The road to omnichannel marketing success. Customer relationship management*. 20-24.

Paco Underhill. (2007). Why we buy. The science of shopping. En Definition: What is shopper marketing? 6-11. Random House. Edición: Unabridged

Retail Commission on Shopper Marketing (2010). Shopper Marketing Best Practices: a Collaborative Model for Retailers and Manufacturers.

Shankar, Mantrala, Inman & Rizley (2011). Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. Journal of retailing.

ShopperTec (2014). El conocimiento del comprador puede ayudar a potenciar la dermocosmética. IM Farmacias. Julio. 34-36.

ShopperTec (2015). Internet, una oportunidad para captar nuevos clientes para la farmacia. IM Farmacias. Abril. 44-50.

ShopperTec (2016). Las promociones de valor añadido, una oportunidad para la farmacia. IM Farmacias. Febrero. 50-52

Silveira & Marreiros. (2014). Shopper Marketing: a literature review. International review of management of marketing.

Simon Hathaway. 2014. The point of purchase is wherever the consumer is, so what is the new future for shopper marketing? Journal of brand strategy vol.3 no.2: 139-147

8. ANEXOS

ENTREVISTAS A PROFESIONALES DE LABORATORIOS

LABORATORIO 1 - ENTREVISTADO 1

1. Importancia o grado de afectación del shopper marketing en la distribución (F-D)

Sí afecta debido a dos razones:

- El distribuidor no tiene visión global del comprador, tiene conocimiento del cliente que acude únicamente a su tienda
- La marca (fabricante) lo que aporta es el conocimiento de la categoría a la que se dirige

Convierte los hábitos en consumo, gracias a unas herramientas:

- Comunicación en Punto de Venta
- Category Management, que incluye criterios de segmentación que afectan:
 - o Espacio
 - o Posicionamiento en precios
 - o Promociones
 - o Adyacencias (Esto es la gente gaste más en la categoría, que se queden más tiempo en la categoría)
 - o Activación promocional
 - o Tráfico
 - o Flujo del tráfico dentro de la tienda
 - o Surtido
 - o Profundidad del surtido

2. ¿Qué está haciendo la industria actualmente para mejorar la experiencia de compra del cliente?

Dentro de las compañías se están creando áreas que no existían, empiezan a dar cabida a expertos en shopper. Estos expertos se pueden clasificar en 3:

- Shopper understanding
- Shopper insights
- Shopper action plan

Primero hay que pensar en consumidor antes que, en comprador, y luego en cómo ha de ser el shopper.

- *Understanding*: máxima información posible que puedes tener
- Insights: son los *key drivers* que eres capaz de sintetizar tras el análisis

Y, sin lugar a dudas, todos los departamentos de shopper deberían regirse por una investigación.

3. ¿Hay más acuerdos entre F-D para ello?

Sí, los drivers son todo lo que tiene que ver con estrategias de shopper desde el comportamiento en casa hasta el acto de compra. Las variables que han cambiado estas relaciones es shopper marketing (*shopper understanding*)

Desde tu punto de vista...

4. ¿A través de qué mecanismos se podría atraer al cliente a tienda, o en el caso del sector farmacéutico a la OF?

Cuanto más sepas sobre qué criterios utilizan para acudir a tu tienda (o la selección del canal de compra que utilicen) y el entorno dónde se muevan (es lo que más influencia ejerce) conseguirás atraer a más clientes.

5. ¿Qué cambios aconsejarías que se realizaran para mejorar la experiencia del shopper?

Para generar una buena experiencia de compra, hay que tener en cuenta:

- Diseño punto de venta
- Gestión de la comunicación
- Gestión del surtido: que se adapte a la necesidad real
- Gestión promocional
- Gestión del lineal
- Value for money: tu posicionamiento de precio sea el mejor del mercado (valor percibido de tu marca)

Una buena experiencia de compra tiene como resultado:

- Proyección de crecimiento a medio plazo
- Proyección de rentabilidad a medio plazo.

En el sector farmacéutico...

6. ¿Cómo se podría mejorar la experiencia del shopper?

Primeramente, en las farmacias debe haber dos tipos de cambio: uno de mentalidad del farmacéutico y otro de cambio operativo. El cambio de mentalidad del se debe a que el farmacéutico ha de asumir un agente de cambio. El entorno ya no es igual y debe incorporar la anticipación. Respecto al cambio operativo, los cambios vienen dados por:

- Gestión de categorías en lugar de marcas
- Mejorar el modo de acercamiento con la industria
- Tratamiento al consumidor, la comunicación que tiene que con ellos.
- Operación logística (gestión del stock)
- Gestión promocional (no sólo de aquello que esté en las farmacias sino en otros canales)
- Concentración ponderada y eficiente (que se agrupen como canal y la gestión del canal la hagan como grupo.
- Diseño de la farmacia
- Gestión de RR.HH.

Conclusiones: emprender políticas comerciales, políticas nuevas de RRHH, el layout de las farmacias ha de ser distinto y una gestión del P&L (por el cambio de leyes)

7. ¿Cómo se podría aumentar su frecuencia de compra?

- Actividad promocional (que tengas tus marcas adaptadas en productos de alta rotación y el resto en la creación de valor)
- Programa de fidelización
- Captación y búsqueda del target que te compra
- Elegir bien (saber quién quieres que te compre)
- Conveniencia → que vayan a ti porque saben que van a obtener lo que quieren
- Propuesta online
- Programa de seguimiento personalizado

8. ¿Qué recomendaciones o cómo estimas que será el shopper del futuro?

Como conclusión, identifica a un shopper a nivel global con menos cash disponible. Va a haber más clase media y gastan menos. Y a un shopper mucho más informado y exigente en la selección del canal. Además de un shopper digitalizado en todos los sentidos.

LABORATORIO 2 - ENTREVISTADO 2

La principal dificultad con la que se enfrentan los laboratorios es el desconocimiento que poseen los farmacéuticos en cuanto a negocios (empresariales). Aquí entra a jugar la idiosincrasia legal. La atomización hace que se convierta en un reto para los laboratorios, la individualidad es fundamental para entender por parte del fabricante cómo funciona el canal farmacia y poder realizar acciones con ellos. Los fabricantes por su parte no entienden esta individualidad. Hay una individualidad soberana, esto es, cada titular es propietario de la gestión de su oficina de farmacia. Y sobre todo para el fabricante que viene con el foco en la marca, en el producto, que son conceptos transversales. Hay que combinar esta transversalidad frente a la verticalidad del sector.

Por otra parte, el poder de negociación es otra pieza clave, dado el poder superior de los laboratorios frente al de los farmacéuticos. Esto supone que a un laboratorio no le de importancia si pierde una farmacia, por eso pueden tomar ventaja de esta situación.

La gestión de categorías para el farmacéutico es simplemente ordenar los productos de forma lógica. No entienden la necesidad de surtido eficiente, ni de profundidad de inventario ni de exposición permanente. Asumir esto, cuesta. Y no entienden la rotación se fijan más en el descuento que obtienen.

LABORATORIO 3 - ENTREVISTADO 3

En las farmacias hay dos polos opuestos: aquellas que son muy proactivas y otras que son las farmacias de siempre y no están pensando en nuevas oportunidades. Y en un punto intermedio están las farmacias que están buscando el nivel de farmacias proactivas, pero que la falta de recursos les impide llegar a todo. Identifica que hay que ir apoyando a las farmacias y hacerles ver las ventajas de cambiar su farmacia, esto es, bajar a su realidad, y tratar sus micro y macro espacios.

Con la aplicación que les ofrecemos, identifican las zonas frías y calientes de la farmacia y automáticamente se genera una propuesta de mejora de micros y macro espacios. Se trata de ofrecer servicios a los farmacéuticos de forma que buscan una relación: ganar-ganar. Con las farmacias KAM hacen un trabajo de asesoría. Con el resto de farmacias ofrecen una plataforma con formación disponible para farmacéuticos tanto técnica como de negocios.

En cuanto a la evolución del sector hay farmacias muy competitivas en precio y no ofrecen servicios, pero cree que la clave está en valor agregado y servicios. Por ejemplo, la cesación

tabáquica, el farmacéutico apoya al cliente hasta el final del tratamiento. En el mundo digital encuentra positivo el chat a través de la web de grupo trébol, es trasladar un servicio al mundo online.

Piensa que la **clave** es: servicio y especialización (por ejemplo: multivitaminas, deporte...) Al final no puedes tenerlo todo, busca e identifica cuál son las necesidades que hay a tu alrededor y especialízate en lo que no haga el resto. Otro punto a destacar es la observación. Hay veces que los farmacéuticos desconfían de los laboratorios porque piensan que no les van a ofrecer los mejores márgenes.

Las **claves** para la relación Fabricante - Oficina de farmacia son: focalizarse en la relación ganar-ganar y en dar valor agregado al cliente y especialización.

ENTREVISTAS A PROFESIONALES DE LA FARMACIA

FARMACIA 1 – ENTREVISTADO 4

La entrevista a esta farmacéutica fue bastante escueta dado que la farmacia no ofrece muchos servicios extra y cuenta con 3 empleados. Me comentó que los laboratorios les ofrecen expositores y vinilos para “decorar” la farmacia. Son los laboratorios quienes se los ofrecen, no ella como farmacéutica la que lo piden. Cuentan con tensiómetro y nutricionista y báscula.

No cuentan con tarjeta de fidelización, pero sí los clientes acumulan tickets hasta llegar a los 100€ y la farmacia les entrega un obsequio.

“nosotros nos diferenciamos del resto ofreciendo homeopatía y nutricionista”

FARMACIA 2 – ENTREVISTADO 5

La titular de esta farmacia me comentó que es difícil diferenciarse del resto porque te copian, hacer algo diferente cuesta.

En cuanto a los laboratorios, éstos les ofrecen material de PLV, y los mantienen hasta que se acaba la promoción o los reciclan para otra promoción. Eventualmente acude una dermoconsejera para ofrecer talleres de maquillaje. Cuentan con peso para bebés y tensiómetro gratuito, sobre todo acude gente mayor. No tienen tarjeta de fidelización.

La **clave** según esta farmacéutica está en dar un servicio, una atención adecuada, manteniendo la ética y la moral. Tratar de ofrecer lo mejor al cliente, sin pensar en margen.

Y su punto de diferenciación es la dermocosmética. Tienen ampliamente desarrollado su surtido.

FARMACIA 3 – ENTREVISTADO 6

Mobiliario nuevo, lleva desde enero 2016, y desde su comienzo han tenido claro la importancia de atraer y fidelizar a los clientes.

1. ¿Qué servicios ofrece actualmente en su farmacia?

Tienen una zona de análisis de dermocosmética, donde analizan la piel. Es tanto de piel como capilar. Lo utilizan también para ver posibles piojos a niños. Los clientes se van muy satisfechos porque se le ofrece un servicio extra, gratuito y con el valor añadido del consejo farmacéutico. Dicha máquina mide: pigmentación, sebo, hidratación y elasticidad.

A la hora de recomendar marcas suelen recomendar las de su propio laboratorio, o aquellas que estén en promoción. No hay patrón fijo de comportamiento, hay clientes que van una marca en la mente y no se dejan asesorar, por costumbres. Sin embargo, también se dejan asesorar. La razón la tiene el cliente siempre. Tienen un analizador corporal, mide el índice de masa corporal, pero de forma muy específica. La técnica utilizada se denomina bio-impedancia. Este servicio sí que tiene un coste de 5€, y si tienen la tarjeta de fidelización serían 3€. Es una forma de captar nuevos clientes para la tarjeta de fidelización.

Atención farmacéutica en el embarazo y deshabituación tabáquica. Estos dos servicios son gratuitos con la tarjeta de fidelización. Si no la tienen no tendrían acceso a este servicio, pero nunca ha tenido ningún problema con clientes por este tema.

En cuanto al tabaco... le hacen un estudio sobre las causas por las que fuma. Hay 3 opciones: sin tratamiento, terapia sustitutiva con parches, chicles, comprimidos... o bien con RX (Champix), en este caso le escribe una carta al médico para que él valore su tratamiento. Si el cliente finalmente consigue quitarse de fumar, siempre recordará que en esa farmacia logró dejar de fumar, y esto incrementa la fidelización a la misma.

En el caso de los embarazos... es un seguimiento mensual. Es más asesoramiento que indicación más exhaustiva. Y sin duda una mina de oro. Es más estético durante el seguimiento (natalben). Y resolver dudas acerca de los síntomas que puedan experimentar. Las madres que acuden desde el primer día a la farmacia, es una cliente fija y durante años... Es un punto clave.

Nutricionista: martes por la tarde. Hay dos opciones. Control de peso (bio-impedancia) y dieta. La nutricionista puede ponerle una dieta o bien la elige el cliente (para otro cliente). 20€ con dieta por visita/20 minutos. Y los controles 10 minutos con un coste de 3€.

Tensiómetro gratuito. Sirve para generar tráfico, y también otra forma de fidelizar. Hacer pruebas clínicas: miden glucosa, colesterol...

2. ¿Siente que esto ayuda a crear tráfico a su farmacia? ¿Están más satisfechos sus clientes? ¿sienten diferenciación frente a otras farmacias?

A todo sí, porque un genérico lo pueden adquirir en cualquier farmacia, pero si además estás añadiendo un servicio, el cliente lo valora mucho más

3. ¿Hay mayor fidelidad?

Sí, sin duda, tienen tarjeta de fidelización. Acumula cada euro un punto, y a los 50 puntos, sale un 3% de descuento sobre lo que tengas acumulado. Tienen un club de madres donde acumulan más puntos que otra persona. Avisan por email.

4. ¿Qué fue lo que le llevó a ofrecer servicios extra en su farmacia?

La captación de clientes, diferenciación de las farmacias colindantes.

5. ¿Qué actividades extra realiza dentro de su farmacia? ¿Son actividades propuestas por los laboratorios? ¿O son parte de su iniciativa?

Han hecho dos eventos sobre parto donde vino una matrona a dar consejos. Y otro sobre lactancia, donde fue un representante de Medela (fue la farmacia quien le propuso al laboratorio) Medela tiene departamento de lactancia. Se ofreció a las madres del club de madres. Harán otro para pieles atópicas. Cuando alguien asiste a esta charla le dan un 10% de descuento en parafarmacia. Se ofrece desde el mostrador. También ponen Displays en la farmacia para informar sobre estas acciones. Sensilis les facilitó un mueble expositor con muestras de maquillaje. Hay una profesional de farmacia que es dermoconsejera y aconseja ella a los clientes, es una auxiliar de la farmacia.

Lo que esta farmacéutica recomienda es hacer eventos para gente joven, la semana del corazón (colesterol)...

6. ¿Qué le ofrecen los laboratorios como material de apoyo para su farmacia?

Es en ambas direcciones. Si hacen un pedido de gran tamaño es el propio laboratorio quien les envía material PLV y muestras (una muestra dada a tiempo, es una venta segura) Y sino es la

propia farmacia quien pide el material para montajes especiales. Tienen Facebook donde anuncian. Tienen venta de parafarmacia online (pharmabuy)

7. ¿Trabaja con un mayorista (Cofares, Hefagra...)? O ¿directamente con laboratorios?

Ambos, trabajan con Alliace HealthCare, Hefagra, o Jafarco (Coop. Farma. Jaen). Y directamente con laboratorios, tanto de medicamentos como parafarmacia.

8. En el caso de trabajar con mayorista... ¿Qué ventajas ofrece?

Rapidez, lo tienes a las 4 horas. Comodidad. Aunque es más caro.

Quote: servicio, servicio, servicio como punto diferenciador y eventos dirigidos a un target más joven.

FARMACIA 4 – ENTREVISTADO 7

1. ¿Qué servicios ofrece actualmente en su farmacia?

- a. Atención farmacéutica
- b. SPD
- c. Tensión y peso
- d. Analíticas de control
- e. Dermoconsejera y dermoanálisis, asesoramiento guiado.
- f. Asesoramiento Nutricional
- g. Sistema de fidelización+

2. ¿Siente que esto ayuda a crear tráfico a su farmacia? SI

¿Están más satisfechos sus clientes? Pienso que si

¿sienten diferenciación frente a otras farmacias? SI

3. ¿Hay mayor fidelidad?

Si, el buen trato y el asesoramiento profesional fideliza, junto con las herramientas comerciales de CRM para que sientan que cuentas con ellos.

4. ¿Qué fue lo que le llevó a ofrecer servicios extra en su farmacia?

Dar un mejor servicio y diferenciarme, así como desarrollar servicios que vinculen al cliente.

5. ¿Qué actividades extra realiza dentro de su farmacia? Formación de clientes, seguimientos analíticos, seguimiento de la piel ¿Son actividades propuestas por los laboratorios? NO ¿O son parte de su iniciativa? Son iniciativa propia, con el objetivo de mejorar la atención a los clientes y que perciban diferenciación.

6. **¿Qué le ofrecen los laboratorios como material de apoyo para su farmacia?** Muestras y poco más, a veces animaciones comerciales en dermocosmética.
7. **¿Trabaja con un mayorista (Cofares, Hefagra...)? O ¿directamente con laboratorios?** Mayorista principal Cofares, y directamente con muchos laboratorios
8. **En el caso de trabajar con mayorista... ¿Qué ventajas ofrece?** El mayorista tiene un servicio de aprovisionamiento fantástico, pero adolece de precios competitivos y formación.

Clave: realizar campañas de CRM, para personalizar el trato al cliente y sienten que cuentas con ellos.

FARMACIA 5 – ENTREVISTADO 8

1. ¿Qué servicios ofrece actualmente en su farmacia?

Toma de tensión, colesterol, glucosa (con tira radiactiva)

Óptica y ortopedia

Tarjeta de fidelidad

2. ¿Siente que esto ayuda a crear tráfico a su farmacia? ¿Están más satisfechos sus clientes? ¿sienten diferenciación frente a otras farmacias?

Sí, gracias al servicio que ofrecemos nuestros clientes siente que cubrimos sus necesidades, y sobre todo agradecen el buen servicio que le damos, la atención personalizado y el tiempo dedicado a ellos. Muchas veces nos dicen que se fían más de nosotros que del médico.

La forma en la que se atiende al cliente es **clave**.

3. ¿Hay mayor fidelidad?

Sí, muchos de ellos se desplazan a nuestra farmacia para adquirir los medicamentos

4. ¿Qué fue lo que le llevó a ofrecer servicios extra en su farmacia?

La atención personalizada y el conocimiento de la clientela

5. ¿Qué actividades extra realiza dentro de su farmacia? ¿Son actividades propuestas por los laboratorios? ¿O son parte de su iniciativa?

A veces ha de ser la propia farmacia la que tenga la iniciativa de pedir actividades. Realizan sorteos, tanto de la parte de la farmacia como por parte del laboratorio.

Lierac realiza concursos dentro de la farmacia. Beter lleva a una maquilladora y ofrece consejos de belleza facial.

6. ¿Qué le ofrecen los laboratorios como material de apoyo para su farmacia?

Les ofrecen PLV, muestras, regalos para sorteos, promotoras para animar la oficina de farmacia...

7. ¿Trabaja con un mayorista (Cofares, Hefagra...)? O ¿directamente con laboratorios?

Sí, con ambos

8. En el caso de trabajar con mayorista... ¿Qué ventajas ofrece?

Servicio y rapidez

CLAVE: trato al cliente, hay que trabajar la cara al público, Siempre mirando por el bolsillo de los clientes y del beneficio y satisfacción de los mismos.

FARMACIA 6 – ENTREVISTADO 9

No se ha realizado la entrevista haciendo pregunta tras pregunta, sino que se ha mantenido una conversación siguiendo un guión. Tras la conversación, los principales comentarios que se pueden extraer son los siguientes:

Ante la difícil situación que se enfrenta el colectivo de farmacéuticos en Cataluña causado por el impago por parte de la Generalitat, se ven obligados a diferenciarse del resto de farmacias con el ofrecimiento de servicios a los clientes. Veían que, si continuaban con la gestión de la farmacia tradicional, ésta se extinguiría en un medio plazo, por lo que había que tomar cartas en el asunto y cambiar la situación. Ha comentado que todas las farmacias dispensan los mismos medicamentos, por tanto, a clave para poder elevar sus márgenes e incrementar las ventas está en ser proactivos, innovar y ofrecer servicios diferenciadores.

Otro punto **clave** en la diferenciación es tener precios bajos en parafarmacia y poder ofrecer tratamientos completos a los clientes. La farmacia de esta entrevistada es bastante activa en cuanto a servicios y a eventos realizados en la oficina de farmacia.

En cuanto a los servicios que ofrecen, ha destacado: analíticas de glucosa, colesterol y triglicéridos. Además, poseen una máquina capaz de analizar la glucosa de hemoglobina glicosilada, que es una proteína que permanece en el cuerpo durante tres meses, y nos dice cómo se ha controlado el nivel de glucosa en ese período de tiempo. Tienen un centro médico

estético en el que reciben los clientes derivados de desde la farmacia para poder tratar con mayor detalle los estudios de la piel, estudios del cabello, consejos del nutricionista.

Mensualmente realizan talleres para madres primerizas, los laboratorios se ofrecen para realizar estos talleres. Cada viernes del mes ofrecen gratuitamente a mayores de 65 años análisis de glucosa... Además, cuentan con el servicio de SPD, fórmulas magistrales, servicios a residencias.

Por parte de los laboratorios reciben pocas iniciativas de realizar eventos, es más la propia farmacia quien toma esta iniciativa. Como ejemplo: "día de los antioxidantes" donde realizan zumos antioxidantes y los dan a probar. Con este tipo de actividades han visto incrementada la fidelización a su farmacia y la satisfacción de sus clientes.

Respecto a la comunicación con los mismos la realizan a través de displays en la OF, en su página web y redes sociales.

" El servicio extra que se pueda ofrecer a los clientes es la base y clave para la diferenciación en este sector. Además, han de ser proactivos, estar siempre a la última".