



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

**CÓMO AUMENTAR LAS VENTAS INCREMENTANDO LA VISIBILIDAD EN EL PUNTO DE VENTA:**

UN ANÁLISIS DEL MÉTODO PERFECT STORE Y EL MODELO 5S DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FABRICANTE MONDELEZ CON UN ENFOQUE EN LA CATEGORÍA DE GALLETAS.

Autor: Ciara Conlon, 201916427.

Coordinador: Alejandro Gómez Parra.

Madrid, junio 2021.

**Resumen**

“Nielsen estima que el 67% de las decisiones de compra se toman después de que los clientes entren en la tienda.”

El objetivo de este trabajo es analizar la categoría de galletas en tres supermercados diferentes en España a través de la lente del modelo Mondelez 5s y el método de la tienda perfecta.

Analizando a través de estos modelos y tomando la perspectiva del fabricante Mondelez en la categoría de galletas, pretendo hacer recomendaciones a tres supermercados sobre cómo mejorar su entorno de tienda para influir en el comportamiento de compra del comprador y aumentar las ventas totales de la categoría.

Palabras clave: lineal, modelo 5S, tienda perfecta, merchandising, gestión de categorías, marketing mix, Mondelez, supermercado, minorista.

**Abstract:**

“Nielsen estimates that 67% of purchase decisions are made after customers enter the store. “

The aim of this paper is to analyze the biscuits category in three different supermarkets in Spain through the lens of the Mondelez 5s model and the Perfect Store method. By analyzing through these models and taking the perspective of the Manufacturer Mondelez in the biscuit category, I aim to make recommendations to three supermarkets on how to improve their store environment to influence shopper behavior to purchase and increase overall category sales.

Key words; Shelf, 5S model, Perfect Store, Merchandising, Category Management, Marketing Mix, Mondelez, Supermarket, Retail.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PARTE I: ESTADO DE LA CUESTION

<b>1. INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
1.1 INTRO + OBJETIVOS .....	5
<b>2. INTRODUCCIÓN Y ANÁLISIS EN LA CATEGORÍA DE GALLETAS Y EL NEGOCIO DE GALLETAS DE MONDELEZ.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 VISIÓN GENERAL DEL MERCADO DE GALLETAS DE ESPAÑA. ....</b>	<b>6</b>
2.2 COMPETIDORES/FABRICANTES PRINCIPALES. ....	7
2.3 CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA GALLETERA. ....	11
<b>3. INTRODUCCIÓN Y ANÁLISIS DE MINORISTAS: EROSKI, CARREFOUR MARKET Y DIA PARA SU COMPARACIÓN. ....</b>	<b>15</b>
3.1 PANORAMA DEL SECTOR + DEFINICIÓN DE SUPERMERCADO.....	15
3.2 LAS CADENAS MÁS IMPORTANTES EN ESPAÑA. ....	15
3.3 PANORAMA DE LOS SUPERMERCADOS: DÍA, EROSKI, CARREFOUR. ....	16
<b>4. EXPLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ‘4PS OF MARKETING’ (PRODUCT, PALCE, PRICE, PROMOTION Y PLACE) DESDE LA PERSPECTIVA DE MONDELEZ, EL MINORISTA Y LA CATEGORÍA .....</b>	<b>22</b>
4.1 PRODUCTO.....	22
4.2 PLACE.....	25
4.3 PRECIO .....	34
4.4 PROMOTION .....	38
<b>5. EXPLICACIÓN DEL MODELO 5S OBJETIVO DEL MODELO 5S. ETAPAS DEL EMBUDO: SEE, SCAN, SPOT, SHOW INTEREST Y SELECT. FACTORES DE INFLUENCIA, PRINCIPIOS, PALANCAS DE ACTUACIÓN.</b>	
5.1. EXPLICACIÓN DEL MODELO. ....	50
5.2. LAS 5 ETAPAS Y SUS DIVERSAS INFLUENCIAS. ....	51
<b>6. QUÉ ES EL ‘PERFECT STORE’: EXPLICACIÓN DEL KPIS PARA LINEALES: MUST STOCK LIST, SHARE OF SHELF, SHARE IN BEST SHELVES # DE LAS PANTALLAS. ....</b>	<b>57</b>
6.1. QUE ES EL ‘PERFECT STORE’. ....	57
6.2 EXPLICACIÓN DE KPIS PERFECT STORE. ....	57
<b>PARTE II: ANÁLISIS DEL PUNTO DE VENTA Y PLAN DE MARKETING EN EL PUNTO DE VENTA.....</b>	<b>60</b>
<b>7. ANÁLISIS DE 5S</b>	

7.1 ESTUDIO DE CAMPO Y DIAGNÓSTICO: .....	64
7.2. 5S ANÁLISIS POR SUPERMERCADO .....	64
<b>8. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES PERFECT STORE EN TIENDA Y COMPARACIÓN ENTRE CADA SUPERMERCADO Y EL PUNTO DE REFERENCIA, CON MUD MAP Y FACINGS. ....</b>	<b>89</b>
8.1 PERFECT STORE – MSL .....	89
8.2 PERFECT STORE – CUOTA DE LOS ESTANTES DE GRUPO FABRICANTE.....	89
8.3 PERFECT STORE – CUOTA DE LOS MEJORES ESTANTES .....	94
8.4 MAPA DE MANCHAS .....	97
8.5 ANÁLISIS DE LOS FACINGS.....	99
<b>9. ANÁLISIS DAFO BASADA EN 5S Y PERFECT STORE. ....</b>	<b>105</b>
9.1 DAFO CARREFOUR .....	105
9.2 DAFO DIA .....	108
9.3 DAFO EROSKI .....	111
<b>10. PLAN DE MARKETING EN EL PUNTO DE VENTA 4PS (MAYOR ENFOQUE EN PRODUCTO Y LUGAR): .....</b>	<b>114</b>
10.1 PLAN DE CARREFOUR .....	114
10.2 PLAN DE DIA .....	122
10.3 PLAN DE EROSKI .....	128
<b>11. CONCLUSIONES .....</b>	<b>136</b>
11.1 RECOMENDACIONES .....	136
11.2 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: .....	140
<b>12. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>145</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. INTRODUCCIÓN + OBJETIVOS

Las investigaciones han demostrado que el 67% de las decisiones de compra se toman después de que los clientes entren en la tienda. Teniendo esto en cuenta, quiero explorar cómo, al aumentar la visibilidad de una marca en la tienda, mediante el perfeccionamiento del modelo de las 5S y el cumplimiento de los indicadores de la tienda perfecta, puede afectar al entorno de la tienda y, posteriormente, al comportamiento del consumidor para estimular la intención de compra.

El modelo 5S (SEE, SCAN, SPOT, SHOW INTEREST & SELECT) es una metodología de Mondelez que observa y filtra el número de compradores que ven, buscan, encuentran, muestran interés y compran, de modo que mejoras en las fases altas del embudo favorecen mejoras en la fase final "SELECT". Al aumentar la visibilidad de sus productos, aumenta la cantidad de consumidores en la parte superior del embudo de las 5s, en la etapa de "See" (VER la categoría) y etapas subsiguientes. Se puede observar el porcentaje de las 5S en una tienda. Ejemplo: de cada 100 personas que entran en la tienda, 24 ven la categoría, 18 buscan un producto, 13 lo encuentran, 12 muestran interés y 11 compran. Así, se pueden comparar los datos de una tienda con otras cadenas o la media del canal, identificando tasas de caída y soluciones específicas para incrementar el ratio de conversión a ventas.

Medición de los indicadores (KPIs) de Perfect Store: es una de las claves de la estrategia comercial de Mondelez, que busca la excelencia en el punto de venta a través de la medición de indicadores (KPI), fijación de objetivos para su monetización, asignación de recursos y ejecución. KPIs de lineales: surtido, cuota de espacio, espacio en balda preferente. KPIs para segundas exposiciones: cantidad y calidad de ubicación. La experiencia de Mondelez en estudios de puntos de venta permite modelizar en qué medida la mejora de estos KPIs aumentará las ventas. Por ejemplo, si el producto se posiciona en el lineal a la altura de los ojos, aumentará las ventas hasta un 40%, ya que es más visible para los clientes.

Mis objetivos de este trabajo de fin grado son utilizar el método de la tienda perfecta y el modelo de las 5s para analizar tres puntos de venta diferentes en Madrid: El mercado de Carrefour, Dia y Eroski City. Con estos resultados, pretendo diseñar una estrategia de marketing en el punto de venta, basada en los resultados de estos modelos, desde la perspectiva del fabricante Mondelez en la categoría de galletas, con el fin de hacer una recomendación a cada cadena de supermercados sobre cómo pueden mejorar el entorno de la tienda para incidir en las distintas etapas del 'shopper journey' y estimular la intención de compra.

Además, mediante el análisis de las tendencias de las galletas, los resultados del análisis de los puntos de venta y la cartera de Mondelez, mis objetivos eran hacer una serie de recomendaciones para Mondelez relacionadas con las posibles oportunidades de crecimiento en los distintos segmentos de la categoría de galletas.

## PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN

### 2. INTRODUCCIÓN Y ANÁLISIS EN LA CATEGORÍA DE GALLETAS Y EL NEGOCIO DE GALLETAS DE MONDELEZ)

#### 2.1 VISIÓN GENERAL DEL MERCADO DE GALLETAS DE ESPAÑA

Como cualquier industria, el sector alimentario ha tenido que adaptarse a los trastornos que la pandemia global ha causado en todo el mundo. Sin embargo, a diferencia de muchos otros sectores, el de la **alimentación fuera del hogar ha** sido uno de los que se ha beneficiado de la pandemia, principalmente debido a las compras de pánico/relleno de despensas, el cierre de restaurantes y el mayor tiempo que los consumidores pasan en casa. Si bien los tentempiés siempre han desempeñado un papel importante en la vida de las personas, no es de extrañar que desde que se produjo la pandemia de Covid-19, los tentempiés se hayan convertido en un "salvavidas" para muchos consumidores. (2020 Global Consumer Snacking Trends Study, 2021). El mercado español de galletas, en particular, se ha beneficiado enormemente de la pandemia, con un crecimiento de las ventas de la categoría en volumen, valor y en exportaciones por encima de los niveles normales durante la primera mitad del año en 2020.

España sigue siendo un actor clave en la producción de galletas en Europa, y es el tercer productor de la UE, después de Alemania e Italia. (Sweet Press, 2019). En cuanto a la producción nacional de galletas, tras la caída en volumen de 2017 a 2018, el sector se recuperó en 2019, aumentando un 4,4% respecto a 2018, hasta las 540.000 toneladas. Asimismo, el valor del sector ha seguido creciendo y ha aumentado un 3,3% respecto a 2018 hasta alcanzar los 1.063 millones de euros en 2019. (Alimarket, 2020).



Fuente: Galletas: La industria se ajusta a la nueva realidad (Alimarket, 2020)

El mercado nacional se compone de varias subcategorías o segmentos, donde la merienda sigue siendo el líder en valor, con un 29% del valor total de la categoría. Le sigue de cerca la categoría de salud, con un 20%, ya que los consumidores siguen buscando opciones de snacks más saludables. Los desayunos familiares representan un 20%, desayuno infantil cuenta con un 20%, y las especialidades para adultos acaparan un 11% de cuota de mercado a partir de 2018. (Sweet Press, 2019)



*Fuente: (España saca músculo en la producción de galletas, (Noviembre, 2019)*

Al mismo tiempo que atiende una fuerte demanda interna, España también depende en gran medida de las exportaciones para las ventas en este sector. De hecho, algo menos de la mitad de todas las galletas producidas en España (45,4%) se exportaron a los mercados extranjeros en 2018. (Casi la mitad de las galletas producidas en España termina en mercados exteriores, 2019).

El impacto de Covid-19 se observó tanto en el sector nacional como en el de la exportación, donde en la primera semana de confinamiento, algunas empresas informaron de que la demanda había aumentado un 50%. Aunque este crecimiento se ha estabilizado, las cifras del primer semestre de 2020 estuvieron por encima de los niveles comerciales normales en comparación con 2019, se situaron por encima de los niveles comerciales normales, con un aumento del 1,9% en volumen y del 2,1% en valor para la primera mitad del año. Asimismo, las exportaciones aumentaron un 5,2% en la primera mitad del año a fecha de 24 de mayo de 2020. (Alimarket, 2021)

## 2.2 COMPETIDORES/FABRICANTES PRINCIPALES

El mercado español de galletas es un mercado hipercompetitivo con un valor de 1.063 M€. (Alimarket, 2020). Está formado por unos pocos actores principales, como Adam Foods, Mondelez y Gullón, en lugar de numerosas empresas medianas, junto con la gran competencia de la marca blanca (MDD). Los datos correspondientes al período de 52 semanas que finaliza el 24

de mayo de 2020, podemos ver que la cuota de mercado minorista de galletas está compuesta por lo siguiente:

	<u>VOLUMEN (T)</u>		<u>VALOR (MILLIONES EUR)</u>	
	2019 (1)	2020 (2)	2019 (1)	2020(2)
<b>TOTAL</b>	<b>287.772</b>	<b>293.122</b>	<b>1.071,0</b>	<b>1.093,9</b>
<b>MDD</b>	52,70%	58,70%	40,30%	41,20%
<b>ADAM FOODS</b>	16,40%	16,40%	19,20%	19,40%
<b>MONDELEZ</b>	10,80%	10,40%	18,40%	18,20%
<b>GULLON</b>	7,60%	7,50%	8,30%	8,20%
<b>RESTO</b>	7,50%	7,00%	18,80%	13,00%

1. Periodo de 52 semanas concluido el 25 de mayo de 2019.
2. Periodo de 52 semanas concluido el 25 de mayo de 2020. Fuente: (Alimarket, 2020)

Adam Foods:

Podemos ver arriba que, del mercado de marcas, Adam Foods tiene la mayor cuota de mercado del 19,4%, con más de 212 millones de euros y tiene la mayor presencia de MDF en la categoría de desayunos, representando el 29% del volumen o 19% en valor habiendo crecido un 5,2% y un 3,4% respectivamente. Adam Foods opera con las marcas Cuétara y Artiach en la categoría de galletas, con algunas de sus principales marcas bajo estos nombres a continuación:



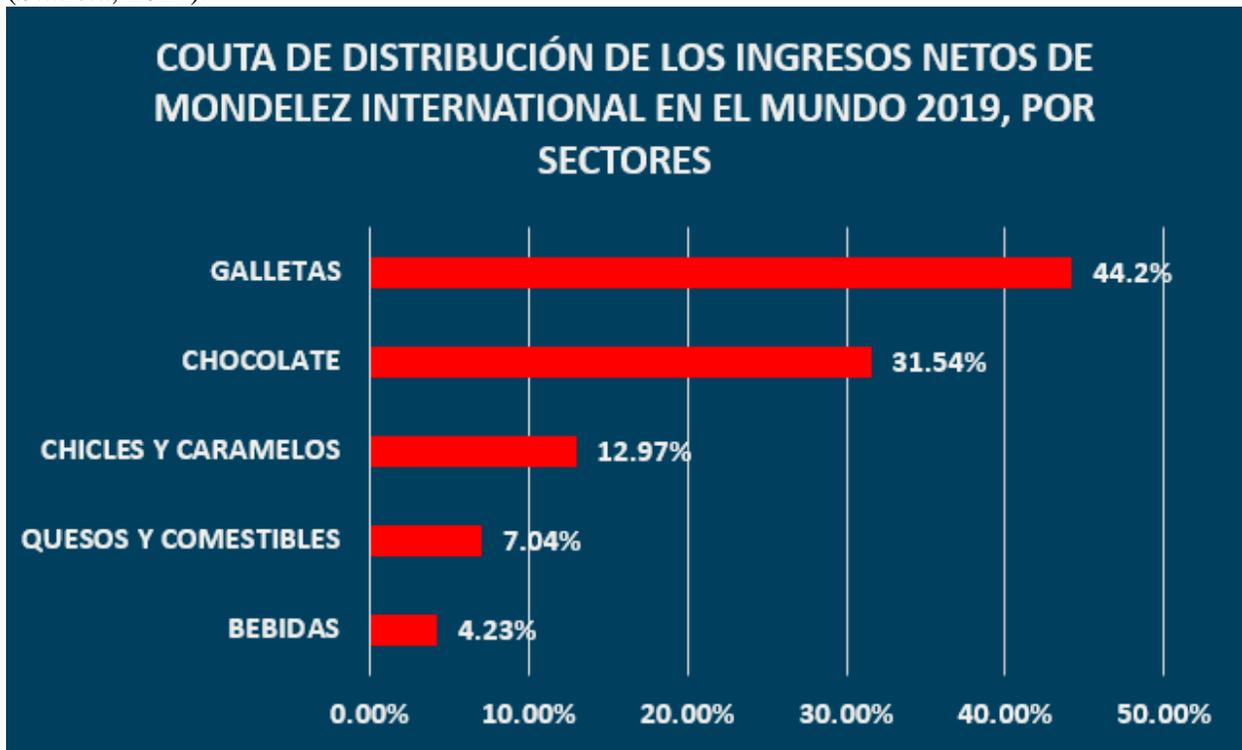
Fuente: (Adam Foods - Marcas, n.d.)

Adam Foods, con la innovación y la tradición en el centro de su negocio, tiene una fuerte presencia en la categoría de desayunos y meriendas infantiles a través de sus conocidas y simpáticas marcas de dinosaurios y Tosta Rica y también tiene una fuerte representación en las especialidades a través de sus marcas Chiquilín, Cuétara Surtido y Artiach Selección.

### Mondelez

Mondelez International es una de las mayores empresas mundiales que operan en el sector de los snacks, con unos ingresos netos globales que alcanzarán los 25.860 millones de dólares en 2019, y unas ventas en Europa que alcanzarán los 10.207 millones de dólares en 2020. (Mondelez cierra 2020 con un aumento en su facturación del 2,8%, 2021). Mondelez se formó el 1 de octubre de 2012, debido a la escisión del negocio norteamericano de comestibles de Kraft Foods a los accionistas. La cartera de productos de la empresa consta de galletas, chocolate, bebidas, chicles y caramelos, y queso y comestibles.

La empresa cuenta con 9 marcas de mil millones de dólares y 53 marcas potentes en todo su negocio, sin embargo, como podemos ver en el siguiente informe, las galletas son la mayor fuente de ingresos globales para la empresa, tomando un total de 44,2% de los ingresos totales en 2019. A continuación, le sigue su icónica cartera de chocolate, con un 35,54%, y luego sus chicles y caramelos, quesos y comestibles y, por último, las bebidas, que constituyen el resto. (Statista, 2021).



*Fuente: Mondelez International's net revenue distribution worldwide by sector 2020 (Statista, 2021)*

Dentro del sector de las galletas en España, Mondelez opera en tres segmentos principales:

### 1. Merienda:

El segmento de merienda se puede clasificar como una galleta que tiene una mayor concentración en el chocolate que otros segmentos (por ejemplo, chips de chocolate o cubierta de chocolate). El segmento de la merienda se divide en dos subsegmentos: Snack e Infantil. La merienda, representada por marcas como Chips Ahoy, LU Mikado, Lu Petit Ecolier y Milka. La categoría infantil se dirige al mercado infantil con marcas como Oreo, Príncipe y LuLu. Dos de las marcas multimillonarias de Mondelez producen en la categoría de merienda: Oreo, que fue utilizada por 2.773.000 consumidores españoles en 2019 y Milka utilizada por 252.000 consumidores españoles. (Encuesta sobre las principales marcas de galletas dulces en España 2019 | Statista, 2020)

### 2. Desayuno:

Estas galletas están hechas para ser consumidas en el momento del desayuno y se dividen en 3 subsegmentos: Infantil, Salud y Familiar. Otra marca de mil millones de dólares de Mondelez, Belvita, produce en el segmento de desayuno saludable y fue utilizada por 776.000 consumidores españoles en 2019 (Encuesta de marcas líderes de galletas dulces en España 2019 | Statista, 2020). Mondelez también produce sus galletas Fontaneda y Lu Yayitas en esta categoría y además lanzó en 2018 una versión adaptada de sus icónicas Galletas Príncipe a un formato de desayuno infantil, que se puede ver en varios hipermercados de España.

### 3. Especialidades:

Esta categoría se divide en 3 subsegmentos: Surtidos, Tradicional y Capricho. Mondelez no está muy bien representada en esta categoría en España; sin embargo, tiene cierta presencia en el subsegmento de capricho, operando principalmente bajo la marca Lu Pim's. y de tradicional también con la mara Lu Yayitas.



Gullón:

Gullón alcanzó una facturación global de 387 millones de euros en 2019, un incremento total del 7,5% respecto a 2018. Aunque Gullón solo representa el 8,2% de la cuota de mercado total en España, en 2019, Gullón fue líder en el segmento de galletas saludables con un total del 35% de cuota de mercado, gracias a sus numerosos productos sin gluten y sin azúcar. (Galletas Gullón: récord de facturación de 387 millones en 2019, 2020).

Para seguir creciendo, Gullón invierte un total del 2% de su facturación cada año en I+D, con el fin de desarrollar nuevos y saludables productos con mejoras en sus cualidades nutricionales, y le permite estar a la vanguardia de la innovación dentro del sector galletero. Esto se puede comprobar durante el año 2020, cuando Gullón amplió dos de sus gamas con 12 nuevas referencias, con incorporaciones a su cartera Diet Nature (sin azúcar) y a su cartera Bio Organic. (Alimarket, 2021). A continuación se detallan algunos de los productos que Gullón tiene en las diferentes categorías de salud:



*Fuente: (Galletas Gullón, n.d.)*

## **2.3 CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA GALLETERA:**

*Presencia de la MDD + Precio como factor decisivo de compra:*

Como podemos ver en lo anterior, la MDD representó más del 41% del valor total del mercado de galletas en el primer semestre de 2020. Las marcas de distribuidor han sido objeto de un crecimiento constante a lo largo de los años, ya que los consumidores están más dispuestos a confiar en la calidad de estas marcas y a añadirlas a sus carros de la compra. Los productos de MDD ofrecen a los consumidores una mejor oferta de precio en términos de euro/kilo, captando una gran parte del mercado, que es menos fiel a la marca o que es más sensible al precio (Castelló Martínez, 2012) . Desde que el Covid-19 ha tomado el relevo, el precio (y por tanto la promoción) se ha convertido incluso en un factor más decisivo, ya que muchas personas tienen menos ingresos o están en paro. Esto se puede poner de manifiesto en el hecho de que a

principios de abril de 2020, el 32,2% de los consumidores daban más importancia al precio como factor decisivo de compra, sin embargo en junio esto aumentó al 45,6%. (Pan&Pizza, 2020)

#### *Vuelve el momento del desayuno en casa:*

Adam Foods se mantiene como líder en la categoría de desayunos gracias a su fuerte apuesta por la innovación en los últimos años. Gullón consiguió aumentar sus ventas un 0,6% el año pasado y representa el 12% de la cuota de mercado, con Mondelez en tercer lugar con una cuota del 6,7% en volumen y del 5% en valor. Mondelez, que tiene una fuerte presencia en la categoría de desayuno salud con Fontaneda y Belvita, ha hecho un intento de aparecer también en el desayuno infantil lanzando las mencionadas figuritas Príncipe, que son pequeñas galletas de chocolate que se venden en bolsas individuales. Sin embargo, las ventas de Mondelez han conseguido disminuir un 12,6% en volumen y un 10,2% en valor en el total de la categoría de desayunos.

Sin embargo, incluso con las recientes innovaciones y una oferta diferenciada de MDF, la MDD representa el 41,5% de las ventas en esta categoría, y ha crecido un 1,4% en volumen para el primer semestre de 2020, en gran parte debido a que el precio es un factor decisivo para los consumidores. (Alimarket, 2021).

Desde principios de 2021, hemos visto a numerosas empresas anunciar que el trabajo a distancia formará parte de su plantilla en el futuro y que el estilo de trabajo tradicional se transforma definitivamente, lo que indica que el crecimiento de esta categoría puede continuar.

#### *Innovación:*

Los fabricantes de galletas apuestan por la innovación para ofrecer a los consumidores nuevas ofertas y formatos adaptados en un intento de mejorar su posicionamiento y diferenciación en un mundo donde la MDD está más presente que nunca en los lineales de los supermercados.

Sin embargo, debido a la vuelta del precio como clave de la decisión de compra, los grandes actores de la categoría de galletas han comenzado a racionalizar su oferta. El director de Adam Foods, Fabrice Ducceschi, afirma que es necesario centrarse en la innovación relevante en el futuro, para seguir haciendo que la categoría de galletas sea relevante en el punto de venta. Se espera que a corto plazo se reduzca el número de lanzamientos, pero las empresas se centrarán más en sus marcas más potentes para desarrollarlas y maximizar sus beneficios en un intento de luchar contra la competencia en los estantes.

#### *Una mayor atención a los ingredientes saludables y de calidad:*

En el informe sobre el estado de la merienda en 2020 de Mondelez, podemos ver que la salud y la alimentación son algunas de las principales prioridades de los consumidores en lo que respecta a sus hábitos de merienda. El hecho de que un mayor número de consumidores se haya quedado en casa durante la pandemia ha provocado un aumento del consumo total de snacks. Además, la pandemia ha hecho que los consumidores valoren más su salud y bienestar. Como resultado de esto, los consumidores se han vuelto más preocupados y conscientes de sus hábitos de consumo de snacks y su atención se ha concentrado en productos más saludables, con un aumento del 45% de las personas que dicen que están comiendo alimentos más saludables y un 34% que dicen que

han cambiado su comportamiento de compra para apuntar a opciones más saludables en un informe de la encuesta global de NielsenIQ. (Nielsen, 2021)

Los consumidores también hacen hincapié en la calidad de los ingredientes, el abastecimiento sostenible y el interés por los "superalimentos" y los "supercereales". En consonancia con estas nuevas tendencias, gran parte de los lanzamientos de los últimos años proceden del sector de las galletas saludables, que se centran en variedades "libres": sin azúcar, bajas en sal, sin gluten, sin lactosa, etc. Además, muchos de los lanzamientos de los últimos años son también "con", como galletas con cereales añadidos como la avena o la quinoa. En este sentido, también se ha producido un aumento de los productos "bio", ecológicos y orgánicos, menos procesados que sus homólogos. Se identifican con productos más naturales, menos procesados y más "transparentes". (RevisataARAL, 2018)

## **CONCLUSIÓN:**

### *Reducción del azúcar en la merienda:*

Mondelez es muy fuerte en la merienda a través de sus marcas como Milka, Oreo, Chips Ahoy, etc. Sin embargo, los productos de este segmento tienen un alto contenido de azúcar y chocolate. Muchos padres buscan comprar a sus hijos meriendas más saludables y, en línea con el aumento de productos más sanos e incluso sin azúcar, existe aquí una oportunidad para que Mondelez innove con soluciones que sigan siendo atractivas tanto para los niños como para los adultos, pero que al mismo tiempo sean más saludables.

Debido a la naturaleza establecida y a la diversidad de la cartera de Mondelez y a la necesidad de innovaciones relevantes, Mondelez debería considerar el lanzamiento de nuevos productos o formatos bajo sus marcas existentes para satisfacer la demanda de los consumidores. Los nuevos lanzamientos podrían ser desde formatos reducidos en azúcar hasta totalmente libres de azúcar, dependiendo de la categoría.

Para los consumidores que buscan una opción más saludable o con menos azúcar, especialmente los adultos, Mondelez podría emplear chocolate negro ecológico y de origen ético en su proceso de producción. Esto no sólo ofrece un nuevo sabor para las marcas existentes, sino que también satisface la necesidad de opciones más saludables. Por ejemplo, Mondelez podría revitalizar la línea de galletas Milka con una capa de chocolate negro sobre una masa reducida en azúcar.

Tanto para los adultos como para los niños, el nuevo lanzamiento de Oreo finas y Fontaneda Digestive finas ofrece la oportunidad de disfrutar de un momento de placer pero con una versión más fina del producto original, es decir, con menos calorías y azúcares que el formato de tamaño normal. Mondelez podría ampliar esta idea a un tamaño reducido del producto o a una versión "fina" de su otra gama, como las galletas Príncipe. Esto ofrece la oportunidad de que los adultos tengan una opción menos calórica y los niños tengan un menor consumo de azúcar debido al menor tamaño de la galleta.

Por último, Mondelez también podría invertir en I+D para crear soluciones que reduzcan el azúcar de sus líneas de productos. Ante la inminente imposición de impuestos sobre el alto contenido de azúcar en el Reino Unido, Pladis Global, propietaria de algunas de las marcas de

galletas más populares en el Reino Unido, renovó sus líneas de productos y redujo el azúcar en 9 de sus principales productos, que representan el 50% de sus ventas, con el fin de ayudar a los consumidores a lograr un estilo de vida más saludable. (Pladis Global, 2020). Mondelez podría seguir su ejemplo para mejorar el valor de su marca entre los padres de los niños más pequeños o los que buscan una opción con menos azúcar.

### *Impulsar el desayuno*

Dado que ha vuelto el momento del desayuno en casa, Mondelez debería plantearse el lanzamiento de nuevos productos de desayuno con una fuerte apuesta por el desayuno infantil y reforzar el desarrollo del desayuno familiar y la salud, especialmente teniendo en cuenta que Adam Foods y Gullon están creciendo en este segmento y Mondelez está disminuyendo. El desayuno familiar es menos rentable, por lo que habría que apostar más por el desayuno y la salud. Un estudio global de NielsenIQ "Unlocking Consumption" informó de que el 12% de los consumidores buscan opciones sin azúcar y, por tanto, podría surgir una nueva oportunidad para entrar en las categorías más específicas de dieta y salud de "sin azúcar" o sin gluten, etc.

Teniendo en cuenta que, según Nielsen, entre el 80 y el 85% de los lanzamientos de nuevos productos fracasan, Mondelez debe considerar qué nuevos lanzamientos harán crecer la cuota de mercado, aumentarán la rentabilidad o el volumen de ventas e invertir en ello. Mondelez debe tener cuidado de lanzar productos que los consumidores busquen realmente y también debe evitar la canibalización de las marcas existentes en los estantes.

### 3.1. PANORAMA DEL SECTOR + DEFINICIÓN DE SUPERMERCADO

Aunque Covid-19 ha perturbado muchas industrias, el sector del gran consumo ha crecido un 12,7% en valor en 2020. (El Programa de la Publicidad, 2021). La frecuencia de visita a las tiendas descendió de 2,7% (como era de esperar debido a Covid-19), sin embargo, los consumidores metieron un 14,1% más en la cesta de la compra a lo largo del año. El sector de los supermercados e hipermercados, también ha cerrado el año con un aumento de la facturación del 10% (frente al 2,4% de 2019). No sólo el sector ha tenido un crecimiento increíble, sino que a lo largo de 2020 hemos visto una explosión de las opciones de comercio electrónico y de los canales de entrega, lo que ha llevado a los consumidores a optar por un enfoque híbrido con sus hábitos de compra, optando por utilizar los múltiples canales a su disposición, lo que ha llevado a las cadenas de supermercados a combinar el mundo digital y el físico, desarrollando el concepto de omnicanalidad.

Los consumidores españoles tenían acceso a 23.621 supermercados en todo el país para realizar sus compras a finales de 2019 (EL Economista, 2020) y se han producido aproximadamente 270 aperturas al año en los últimos tiempos. (El Confidencial, 2021).

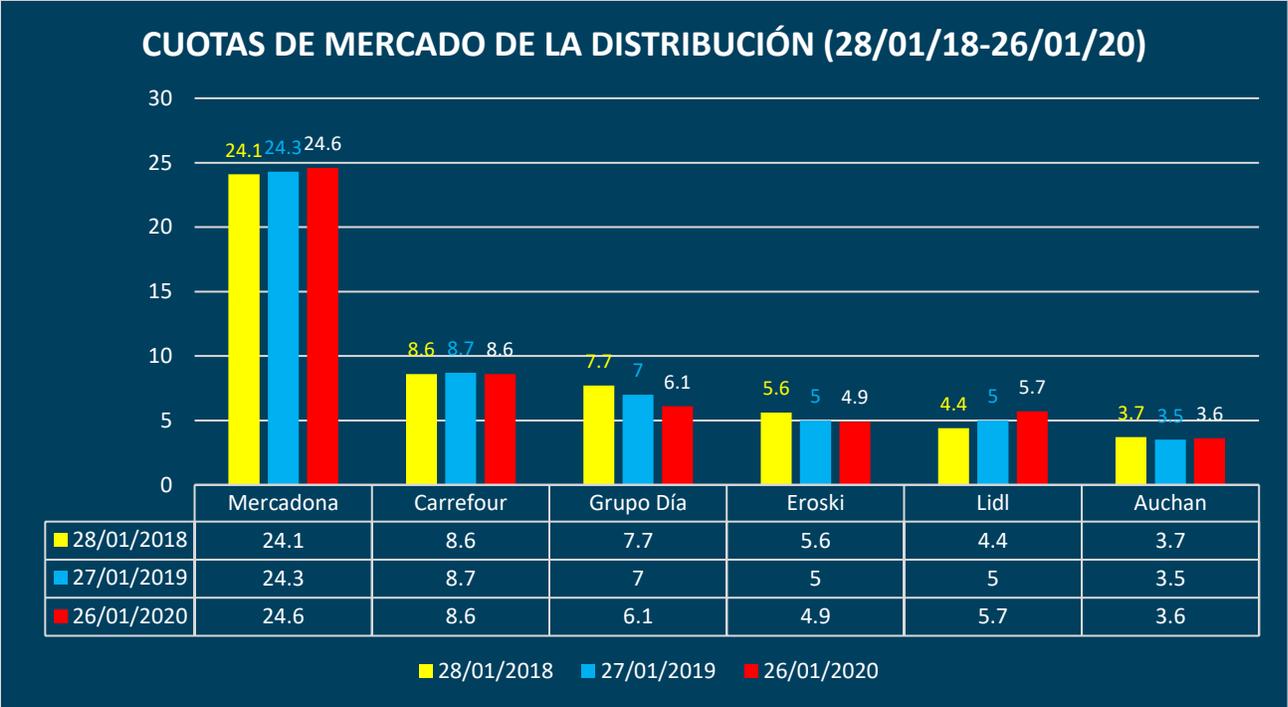
<b>NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES POR TIPO</b>	<b>2019</b>
<b>HIPERMERCADOS</b>	<b>476</b>
<b>SUPERMERCADOS (800-2,499M2)</b>	<b>5,442</b>
<b>SUPERMERCADOS (300-799M2)</b>	<b>6,693</b>
<b>SUPERMERCADOS (&lt;300M2)</b>	<b>11,010</b>
<b>TOTAL</b>	<b>23,621</b>

Fuente: (EL Economista, 2020)

### 3.2. LAS CADENAS MÁS IMPORTANTES EN ESPAÑA

En el sector español de gran consumo, la concentración de distribuidores ha aumentado notablemente: la cuota de mercado conjunta de los cinco principales distribuidores a nivel nacional en España ha alcanzado el 50,6 (2017) por ciento desde el 37,5 por ciento de 2001 y se está acercándose, paso a paso, a lo ocurrido en los mayores países europeos, donde hoy (2017) la cuota de mercado de los 5 principales distribuidores es del 82,8 por ciento en el Reino Unido, del 78,3 por ciento en Francia y del 67,0 por ciento en Alemania (Rubio, Fabra and Labajo, 2020).

A continuación, podemos ver cómo se compone esta situación en España, con la cuota de mercado de las 6 primeras cadenas de supermercados en el mercado español, en los últimos tres años :



Fuente: (Kantar World Panel, 2021)

Mercadona siguió liderando el mercado en España al final de 2020 con una cuota ligeramente inferior al 25%, un claro líder del mercado entre su competencia. Hay otras 5 cadenas que se disputan la cuota de mercado sobrante. Las tres primeras cadenas históricas siguen siendo Mercadona, Carrefour y Día, aunque por primera vez Lidl ha conseguido entrar entre las tres primeras y desbancar a Día durante un breve periodo de tiempo. Debido a una fuerte estrategia de precios y a una menor fidelidad a la marca (en parte impulsada por COVID-19, donde la proximidad era un factor clave en la selección de supermercados), Lidl ha ido aumentando su cuota de mercado y restando terreno a otros líderes tradicionales. El minorista alemán Lidl es una cadena a la que habrá que prestar atención en los próximos años.

Mi análisis a lo largo de este TFG se centrará en 3 de estas 6 principales cadenas de supermercados: Carrefour, Dia y y Eroski.

### 3.3. PANORAMA DE LOS SUPERMERCADOS: CARREFOUR, DÍA, EROSKI.

#### 3.3.1. ESTRATEGIA CARREFOUR:

<b>VENTAS ANUALES DE CARREFOUR CENTRO COMERCIAL EN MILLONES DE EUROS EN ESPAÑA.</b>	
<b>2019</b>	<b>8,039.81</b>
<b>2018</b>	<b>8,015.08</b>
<b>2017</b>	<b>7,977.11</b>
<b>2016</b>	<b>7,431.26</b>
<b>2015</b>	<b>7,346.33</b>

Fuente: Statista

[https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-01-06/supermercados-mercadona-carrefour-dia\\_2896439/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-01-06/supermercados-mercadona-carrefour-dia_2896439/)

El Grupo Carrefour en España era tradicionalmente una cadena de hipermercados, pero está transformando su negocio para centrarse en supermercados y tiendas de conveniencia, siguiendo las tendencias del mercado. La cadena, que opera dentro de una estrategia multicanal, cerró el año con 1.240 tiendas en 2020, casi 100 más que en 2019. (El Confidencial, 2021). Su negocio en España está compuesto por 205 hipermercados, 111 Carrefour Markets (supermercados) y más de 850 tiendas de conveniencia Carrefour Express, además de numerosas tiendas Bio. En línea con su estrategia de aumentar la proximidad al consumidor español, Carrefour también ha comprado 172 tiendas Supersol que se transformarán en tiendas Express, Market y Supeco (El Confidencial, 2021).

Carrefour también ha lanzado una nueva estrategia en 2018, que se materializará en 2022, centrada en transformarse para seguir siendo relevante ante la intensa competencia del sector, en 4 áreas clave, con especial atención a las áreas de transformación digital. (Carrefour, 2021)

#### Lograr ganancias de productividad y competitividad

Su plan estratégico incluye una reducción de costes de 2.800 millones al año y desinversiones de 300 millones de euros en activos inmobiliarios no estratégicos. Debido al tamaño del grupo Carrefour, espera conseguir más economías de escala y sinergias, además de mejorar el control de los gastos. Otra gran parte de este plan es la reducción del tamaño de la selección de productos en un 15%, junto con el impulso de su marca blanca para que represente un tercio de las ventas. Carrefour ya cuenta con una fuerte marca blanca, que incluye una fuerte presencia en galletas, así como su amplia gama bio, a la que tiene previsto añadir 100 nuevos productos para atraer a más consumidores. (OSORIO, 2020)

#### Revisar su oferta alimentaria haciendo hincapié en una mayor calidad

Carrefour se propone ser líder en la transición alimentaria y pretende que "comer mejor" esté al alcance de todos. Están aplicando medidas para mejorar la calidad de más de 600 productos de su marca blanca para impulsar aún más su marca blanca y también están trabajando con 500

productores para convertirlos a la producción ecológica, así como reduciendo la cantidad de plástico en las fruterías.<sup>1</sup>

#### Crear un ecosistema omnicanal líder que una las tiendas y el comercio electrónico

Carrefour invertirá 2.800 millones de euros en cinco años para convertirse en el líder de la compra de alimentos en línea en 2022. Dos son las claves de este éxito: la revolución de su sitio web y la posibilidad de hacer pedidos en línea y luego tener la opción de que el pedido se recoja o se entregue en la puerta del consumidor en el plazo de una hora. (Revistain for Retail, n.d.)

#### Desplegar una organización simplificada y abierta

Para mantener la agilidad del negocio e impulsar el desarrollo, Carrefour planea desarrollar asociaciones con especialistas del sector digital o del comercio minorista, como Google o Tencent, para desarrollar tecnologías digitales que mejoren la experiencia de compra con tecnologías como los sistemas de pago o la compra virtual con voz. También tienen previsto utilizar su programa de formación, 'Act for Change', para ayudar a la transformación digital de Carrefour.

En general, Carrefour está acercando el supermercado al consumidor a través de la expansión de sus tiendas y la transformación online. Su gran inversión en el ámbito digital no es una sorpresa, ya que el mercado mundial de comestibles en línea alcanzará los 550.700 millones de dólares en el año 2027, un cambio respecto a los 198.500 millones de dólares estimados en la actualidad, con un crecimiento CAGR del 15,7% durante el período 2020-2027. El panorama de los consumidores ha cambiado en el hecho de que no sólo los consumidores habituales, sino también las personas mayores han aceptado ahora la compra de comestibles en línea como un acompañamiento o sustituto de la tienda física. Este es también un gran movimiento para combatir a otros minoristas en línea que han entrado en el mercado de comestibles, sobre todo Amazon, así como para tratar de desafiar a Mercadona por el primer puesto en comestibles en España.

### **3.2.2. ESTRATEGIA DIA:**

<b>VENTAS ANUALES DE DIA EN ESPAÑA EN MILLONES DE EUROS</b>	
<b>2019</b>	<b>3.798,76</b>
<b>2018</b>	<b>4,188.4</b>
<b>2017</b>	<b>4,393.91</b>
<b>2016</b>	<b>4,570.55</b>
<b>2015</b>	<b>4,551,74</b>

Fuente: (Statista, 2020)

Día tenía un total de 3.918 tiendas a 31/12/2020. De ellas el 62,30% / 2.441 eran propias y el 37,7% o 1.477 eran franquicias. (El Español, 2021) El grupo DIA (con menos del 6% de cuota) inició una nueva etapa en 2019 y sus gestores decidieron "sacrificar" las tiendas con peores cifras de rentabilidad. Sólo en 2020 cerraron unos 200 supermercados, y aun así sigue siendo la empresa con mayor número del país. (El Confidencial, 2021)

Día, considerado un minorista de descuento, se centra en el comercio orientado al precio como parte de su estrategia. (Regidor, 2013). El éxito de Día se centra en 3 pilares principales: el precio, la proximidad y su modelo de franquicia, todo ello constituye la "columna vertebral" de Día. ("Modelo de negocio y estrategia", 2017). Como vemos, la cuota de mercado de Día ha ido cayendo en los últimos años debido a los malos resultados y a los bajos márgenes de su oferta. Día espera combatir esta adición para mejorar el éxito de esta "columna vertebral" continuando con la implementación de su plan estratégico a 5 años 2018-2023.

#### Franquicia:

En 1989, Día lanzó su primer modelo de franquicia y desde entonces lo ha promovido durante décadas. Día considera este modelo de negocio una forma inmejorable de gestionar el comercio local y crear un servicio personalizado. A finales de 2020, las franquicias representaban 37,7% de las tiendas Día en España, con 1,477. Como parte del plan estratégico, Día busca reforzar la relación con los franquiciados para mejorar y fortalecer el modelo de negocio.

#### Proximidad:

Día se considera líder en proximidad, ya que sus supermercados son fácilmente accesibles en los centros de las ciudades o núcleos de población. (Regidor, 2013). Esto permite a Día mantener su visibilidad y que los consumidores tengan acceso a los productos de Día cerca de su casa, con rapidez y ahorro en la oferta. De hecho, debido a sus extensas redes de tiendas, Día fue una de las cadenas de supermercados que más creció durante el confinamiento inicial en España debido a Covid-19, donde una de las únicas razones por las que los consumidores sólo podían salir de sus casas era para visitar el supermercado para hacer la compra. Día alcanzó una cuota de mercado del 6,6%, pero desde entonces se ha reducido al 6,1% desde la desescalada. <sup>2</sup>

#### Precio:

Dos pilares fundamentales de la "fuerte cultura de eficiencia de costes" son su programa de marca propia y el programa de fidelización del Club.

#### *Marca propia:*

Día fue la primera empresa de distribución española en lanzar su marca propia en 1984, lo que no es de extrañar, dada su apuesta por la diferenciación de precios. Desde 2013, la gama de marcas propias de Día ha crecido hasta convertirse en un amplio portafolio, ofreciendo a los consumidores más de 8.000 referencias para satisfacer los nuevos gustos y demandas, en

categorías que van desde las comidas preparadas hasta los productos de limpieza. La MDD de Dia facturó en 2017 >1.700 millones de euros globalmente.

*Programa de fidelización del Club Día:*

Al unirse al club DIA, los consumidores tendrán acceso a los supermercados Día, La Plaza y Clarel (todos ellos del grupo Día). Los miembros de este club tienen acceso a 250 productos a precios exclusivos y a cupones de descuento personalizados. ("Modelo de negocio y estrategia", 2017). Esto no solo beneficia a los consumidores fieles, sino que también permite a Día desarrollar un profundo conocimiento del comportamiento y los hábitos de los consumidores, lo que les permite recomendarles productos que aún no han comprado pero que pueden estar interesados, con el fin de engordar sus cestas de la compra para ayudar a aumentar las ventas. ("¿Qué es el Club DIA?", 2021)

A través del plan estratégico, Dia planea mejorar la oferta comercial continuando con precios competitivos junto a productos de calidad, mejorando los planes de fidelización así como ampliando su marca blanca.

El grupo Día ha sufrido en todo el mundo, sin embargo, al cierre de 2020, Día tuvo su primer aumento de ventas en años, con un incremento global del 0,2%. En España, aunque hay un 8% menos de tiendas, en el conjunto de 2020, las ventas netas alcanzaron los 4.508 millones en nuestro país, con un crecimiento del 8%, lo que indica la dirección positiva de su estrategia.

**3.2.3. ESTRATEGIA EROSKI:**

<b>VENTAS ANUALES EROSKI SOCIEDAD COOPERATIVA EN MILLONES DE EUROS EN ESPAÑA.</b>	
<b>2019</b>	<b>1.751,2</b>
<b>2018</b>	<b>1,727.86</b>
<b>2017</b>	<b>1,7434.4</b>
<b>2016</b>	<b>1,749.19</b>
<b>2015</b>	<b>1,752.37</b>

1,399 TIENDAS.

Eroski obtiene la mayor parte de sus ventas del norte de España y en el país Vasco (Por ejemplo, hay 11 supermercados franquiciados en Madrid y hay 122 en Galicia y 73 en Cataluña). La estrategia de Eroski se basa en explotar el producto local, saludable y personalizado para ayudar a complacer al cliente, con la salud y la sostenibilidad en el centro. Tiene un gran compromiso con el abastecimiento local de sus productos frescos, así como con la oferta de un amplio surtido a los consumidores.

La estrategia general de Eroski se denomina "contigo", cuyo objetivo es ofrecer un servicio adicional a los clientes, con la salud y la sostenibilidad como ejes de su estrategia. Este modelo

consta de los siguientes elementos:

#### Promover el ahorro:

Eroski pretende ser la primera opción de los consumidores para obtener alimentos de calidad y a un precio competitivo. En el pasado, Eroski ha llevado a cabo varias campañas de promoción en las que ha eliminado el IVA de los productos, ha ofrecido un 25% de descuento en las compras y ha rebajado más de 1.000 productos en sus supermercados, lo que ha supuesto más de 302 millones de euros de ahorro en 2018 para las familias.

#### Eroski Club

Al igual que Dia, Eroski también cuenta con su propio sistema de tarjetas de fidelización, cuyos titulares generan más del 70% de las ventas de Eroski. Los consumidores pueden recibir un servicio más personalizado cuanto más utilicen el coche, ya que se hace un seguimiento de sus hábitos de consumo, lo que hace que los resultados sean más personalizados y supongan un ahorro relevante para el consumidor.

Junto a esto, Eroski también ha lanzado la campaña "Más promociones" en su web en la app, que permiten a los consumidores disfrutar de descuentos en restaurantes, moda y ocio.

#### Omnicanal:

Eroski ha ganado el premio al mejor supermercado online del año tanto en 2017 como en 2018, lo que indica su fuerte voluntad de adaptarse a la era digital. A través de este Omnicanal permiten a los consumidores pagar sus compras a través de la app Eroski club y también ofrecen un servicio de compra 'click and collect', donde los consumidores pueden hacer sus pedidos online.

Sólo con estos tres distribuidores podemos ver que hay una gran tendencia a adaptar los formatos de distribución para estar más cerca de los clientes. Eroski ha abierto formatos "Eroski City" para situarlos en zonas urbanas, Carrefour tiene sus numerosos formatos de mercado, express, bio, etc. y Dia también tiene un equivalente express llamado Dia and Go. Por supuesto, el sector está preocupado por la sostenibilidad de la rápida y continua apertura de tiendas. Se cree que esta tendencia continuará a corto plazo, pero los minoristas también deberían centrarse en aumentar la cuota de mercado global del sector, es decir, hacer el pastel más grande y robar cuota de mercado a otras formas de comercio, así como, especialmente con Covid, a los bares y restaurantes..

#### **4. EXPLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ‘4PS OF MARKETING’ (PRODUCT, PLACE PRICE, PROMOTION) DESDE LA PERSPECTIVA DE MONDELEZ, EL MINORISTA Y LA CATEGORÍA**

Las 4P del marketing suelen denominarse marketing mix. Las 4P pueden definirse como diversas acciones o tácticas que un, en este caso, minorista o fabricante puede utilizar para promocionar sus productos, marcas o categoría en la tienda. El marketing mix puede dividirse en las 4 variables de producto, plaza, precio y promoción y se describen con más detalle a continuación.

##### **4.1 PRODUCTO:**

A la hora de considerar dónde comprar, los consumidores consideran la oferta de productos, también conocida como el surtido de un minorista concreto, como un factor importante en su elección de tienda. De hecho, los consumidores sitúan la "variedad del surtido" justo detrás de la ubicación y el precio cuando nombran las razones por las que acuden a sus tiendas favoritas. (Hoch, Bradlow y Wansink, 1999). También existe una relación positiva entre la probabilidad de que los consumidores compren en un establecimiento minorista y su percepción positiva del surtido o la variedad en dicho establecimiento. (Hoch, Bradlow y Wansink, 1999).

El surtido de un minorista se define por el conjunto de productos que tiene cada tienda en cada momento. En cualquier momento, un surtido efectivo está sujeto a diversas restricciones, como un presupuesto limitado para comprar productos, un espacio limitado en las estanterías para exponerlos y una serie de restricciones diversas, como el deseo de tener al menos dos vendedores para cada tipo de producto. (Kök, Fisher y Vaidyanathan, 2008). El objetivo de la planificación del surtido es crear un surtido óptimo que maximice las ventas o el margen bruto sujeto, operando dentro de estas restricciones.

Los minoristas deben llevar a cabo una gestión eficaz de las categorías con el fin de crear el mejor surtido para el crecimiento total de la categoría en la tienda. Deben gestionar eficazmente:

- El número de categorías en la tienda
- La amplitud del surtido: el número de categorías de productos ofrecidos (galletas, chocolate, cuidado del cabello). (Toporowski y Lademann, 2014)
- Profundidad del surtido: la variación de los productos que satisfacen una misma necesidad del consumidor (cuántas variaciones del mismo producto tiene un minorista, por ejemplo, galletas de chocolate). (Toporowski y Lademann, 2014)
- El número de MDD a introducir dentro de estas categorías
- 

Pero, ¿cuál es exactamente el surtido óptimo para maximizar las ventas o cumplir los objetivos empresariales?

A principios de los años ochenta y principios de los noventa, se asumía que un surtido más grande o amplio era mejor, ya que permitiría al consumidor encontrar su producto ideal para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, ofrecer un surtido amplio a menudo significaba que los

minoristas estaban sujetos a elevados costes de mantenimiento de existencias o de inventario debido a que albergaban todas las referencias o SKU (Stock Keeping Unit), incluso las redundantes o las que se vendían poco. Los minoristas también se veían sometidos a un mayor número de roturas de stock, lo que frustraba al consumidor. En el estudio de Kurt Salmon Associates de 1993, se propuso la idea de la "iniciativa de surtido eficiente". Se sugirió que los minoristas adoptaran un "surtido eficiente" con su cartera de productos en el que eliminaran las SKU de menor venta para minimizar los costes de almacenamiento.

Una de las preocupaciones de los minoristas es que el uso del "surtido eficiente" afecte negativamente a la percepción del consumidor y provoque una disminución de las ventas. Sin embargo, se han realizado importantes investigaciones que demuestran que la sustitución de las SKU de menor venta por otras de mayor venta no afecta negativamente a la percepción del consumidor e incluso puede aumentar las ventas.

### **MÁS NO SIGNIFICA MEJOR:**

En 1993, el Food Marketing Institute llevó a cabo una investigación en la que redujeron los SKU en seis categorías de productos (cereales, comida para mascotas, aderezo para ensaladas, salsa de espaguetis, papel higiénico y pasta de dientes) en 24 tiendas de prueba. El espacio en los estantes se mantuvo constante y las SKU de mayor venta sustituyeron a las SKUS redundantes o de menor venta. Este experimento demostró que no había un impacto negativo significativo en las ventas, como se pensaba anteriormente. Esta investigación indicó que la utilización de un surtido óptimo en la tienda podría suponer un ahorro de costes debido a la disminución de los costes de almacenamiento o de inventario sin un impacto negativo en las ventas. (Broniarczyk y Hoyer, 2010).

En otro estudio realizado por Drèze, Hoch y Purk (1994), las ventas totales aumentaron casi un 4% en ocho categorías de prueba después de que los experimentadores eliminaran el 10% de las referencias de bajo volumen y dedicaran más espacio en las estanterías a los artículos de mayor venta, manteniendo el espacio en las estanterías constante. El experimento duró 16 semanas y se realizó un seguimiento de las ventas en 30 tiendas de prueba y 30 tiendas de control. Los resultados concluyeron que los minoristas no sólo podían ahorrar en costes de inventario, sino que un surtido óptimo o más reducido podía incluso aumentar las ventas. (Boatwright y Nunes, 2001).

### **Percepción del consumidor sobre el surtido**

El estudio anterior se centraba en el impacto de la reducción de las SKU en las ventas; sin embargo, un estudio realizado por Broniarczyk, Hoyer y McAlister, publicado en 1998, ofrecía una visión de la percepción del consumidor sobre el surtido. Llegaron a la conclusión de que las percepciones de los consumidores estaban influidas por

- El número de SKU únicas ofrecidas
- El espacio total asignado a la categoría/espacio en los estantes
- La disponibilidad de la SKU favorita del consumidor.

Examinaron la relación entre el número de artículos ofrecidos, el surtido desde la perspectiva del consumidor y las ventas. En un estudio de campo realizado en dos tiendas de conveniencia de prueba, los investigadores eliminaron el 54% de las referencias de baja venta en cinco categorías clave (caramelos, cerveza, refrescos, aperitivos salados y cigarrillos) que representaban el 80% de las ventas. A continuación, se comparó la percepción de los consumidores sobre el surtido en estas dos tiendas de prueba frente a dos tiendas de control. Comprobaron que la reducción del número de SKU en un 54% no tenía un impacto negativo en la elección de la tienda ni en la percepción del surtido, ya que el espacio de los estantes se mantuvo constante y las SKUS eliminadas se sustituyeron por un aumento de las caras de los productos que quedaban en el estante. Sin embargo, los consumidores afirmaron que les resultaba más fácil comprar. Las ventas totales también aumentaron un 8% en una prueba y un 2% en la otra. Este estudio implicaba además que una reducción del surtido provocaba un aumento potencial de las ventas sin afectar negativamente a la percepción de los consumidores. (Broniarczyk, Hoyer y McAlister, 1998).

Del mismo modo, Broniarczyk descubrió que una reducción de las SKU en un 25-50% en las palomitas de maíz no afectaba a los consumidores siempre que el espacio en las estanterías se mantuviera constante y existiera la disponibilidad de las marcas favoritas. En una reducción de SKU del 25% se descubrió que la percepción de los consumidores aumentaba en realidad tras una reducción de SKU del 25%, debido a que las SKUS populares se duplicaban con un mayor número de caras, lo que ayudaba al consumidor a seleccionar sus favoritas con mayor facilidad.

En general:

1. Existe una relación entre la distribución de las ventas de SKU y la magnitud de la reducción de SKU en las percepciones del surtido. (Broniarczyk y Hoyer, 2010). Si las ventas se distribuyen uniformemente entre los productos de la categoría, es probable que una reducción significativa de las SKU haga que el producto favorito no esté disponible para una gran proporción de clientes. Sin embargo, si la mayoría de las ventas están impulsadas por unos pocos productos (por ejemplo, el 70% de las ventas están impulsadas por el 15% de los productos), una reducción de las SKU de baja venta tendrá un impacto adverso mínimo en la disponibilidad de los productos favoritos de los clientes.

Con esta información en mente, los minoristas deben crear una cartera equilibrada que maximice el atractivo para sus compradores, asegurándose de no abrumar al consumidor con demasiada variedad y de que las marcas favoritas de la categoría estén presentes en todo momento.

*Cómo afecta el surtido a la elección de productos:*

Los consumidores se preocupan por la variedad del surtido por varias razones, como que cuanto mayor sea la selección, más probable será que el consumidor encuentre un producto que se ajuste a sus especificaciones exactas (Baumol e Ide 1956). La flexibilidad también es importante para quienes buscan variedad (Berlyne 1960, Helson 1964, McAlister y Pessemier 1982, Kahn 1995). Sin embargo, la bibliografía posterior sugiere que un mayor surtido puede tener consecuencias negativas en las decisiones de los consumidores:

### *Dificultad de decisión*

La bibliografía sobre la toma de decisiones de los consumidores muestra que el aumento del número de alternativas de productos incrementa la carga cognitiva del consumidor y, por tanto, aumenta la confusión del consumidor, la dificultad de la decisión y una menor satisfacción general del consumidor en el proceso de decisión. Todos estos factores asociados a los grandes surtidos pueden llevar a los consumidores a alejarse del lineal sin comprar o a cambiar de categoría. (Broniarczyk y Hoyer, 2010).

### *Probabilidad de compra:*

Del mismo modo, en 2000, Iyengar y Lepper descubrieron que los grandes surtidos atraían a los consumidores a la exposición, pero luego los desmotivaba la dificultad de decisión, lo que llevaba a los clientes a alejarse igualmente del lineal. A medida que aumentaba el número de opciones, los consumidores estaban menos seguros de poder seleccionar la mejor opción. Por tanto, la mayoría de los consumidores no compraron nada del surtido más grande. La investigación de seguimiento también descubrió que los consumidores que compraban de un surtido más amplio estaban menos satisfechos con su elección de producto más adelante, ya que se arrepentían de que las alternativas descartadas podrían haber satisfecho mejor sus necesidades. (Iyengar y Lepper, 2000).

### Resumen e implicaciones:

1. Los surtidos grandes aumentan la dificultad de la decisión, aumentan los efectos negativos, aumentan el arrepentimiento y disminuyen la compra del producto.

### **Perspectiva del fabricante:**

Los minoristas también deben ser conscientes de que las mejoras en el surtido dependen de las actividades de los proveedores en cuanto al desarrollo de nuevos productos o la promoción y el posicionamiento de las marcas. (Aastrup, Grant y Bjerre, 2007). Aunque los fabricantes introducen cada vez más productos en el mercado, rara vez toda su oferta está en el estante (Nielsen, 2019). Como tal, los fabricantes necesitan participar en la optimización de la cartera en la que adoptan una combinación óptima de SKUS para sugerir al minorista para garantizar que se mantenga la cuota de mercado y que sus marcas más vendidas estén representadas.

Mondelez hace esto mediante la creación de una lista interna llamada Lista de Existencias Obligatorias. Esto se tratará con más profundidad en la sección 6 "Qué es el 'Perfect Store'", sin embargo, para dar una breve descripción ahora, una lista de existencias obligatorias es una lista interna del fabricante que determina qué referencias deben estar presentes en un canal concreto, basándose principalmente en el análisis de la rotación.

Para seguir innovando, Mondelez debe crear productos que maximicen el rendimiento y tengan una ventaja competitiva.

## **4.2 PLACE/LUGAR/UBICACIÓN**

Dado que existe una relación directa entre ver y comprar ((Palomares Borja, 2012, p. 134), la ubicación de las categorías y la colocación estratégica de los productos en los estantes son fundamentales para los esfuerzos de venta en la tienda. El entorno de la tienda, incluido el diseño, puede impulsar la compra por impulso a través del afecto positivo y el impulso. (Mohan, Sivakumaran y Sharma, 2013). Teniendo en cuenta que el 67% de las decisiones de compra se toman en la tienda (Nielsen, 2020), para una categoría de baja implicación e impulso como la de las galletas, la disposición de los estantes, el orden de los segmentos junto con la ubicación de la categoría es esencial para impactar positivamente en las ventas. Los gestores de categorías deben comprender la lógica del consumidor para influir en las decisiones de compra.

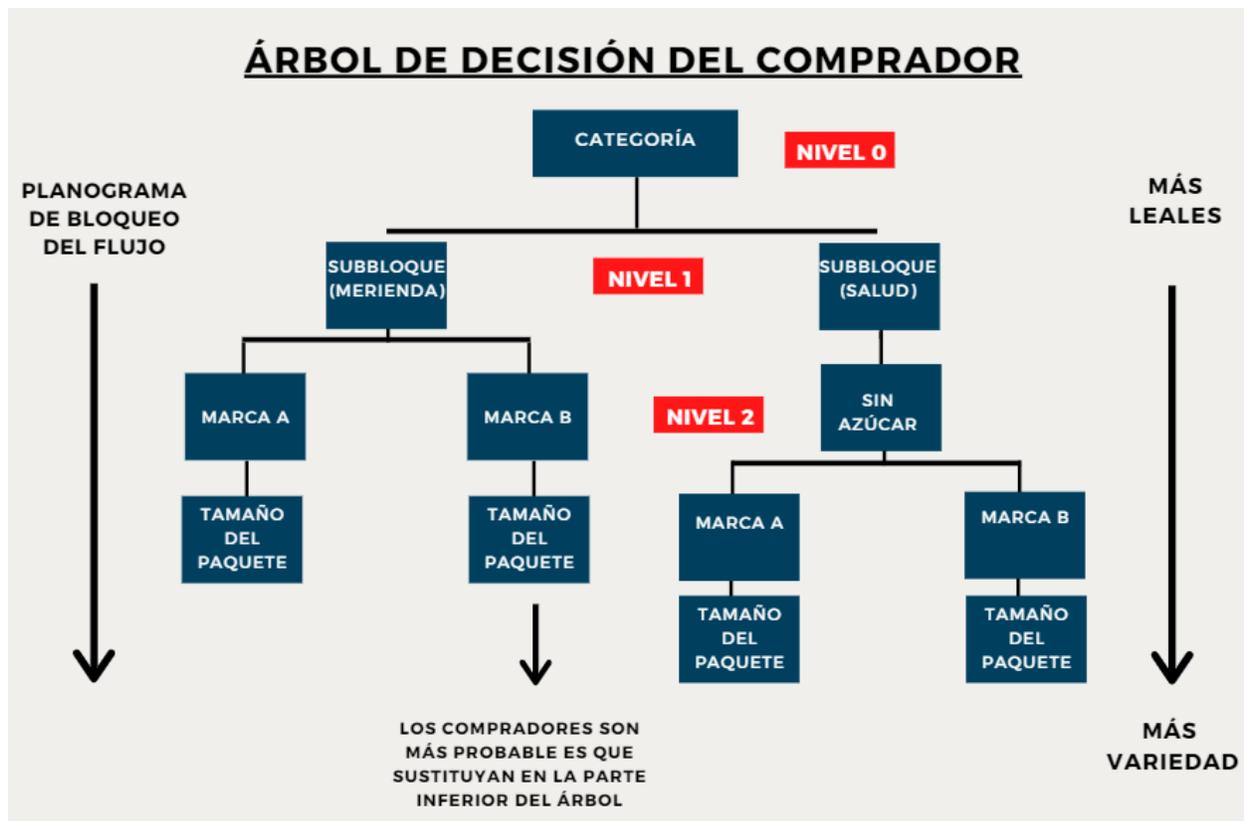
### **Colocación en el lineal: Que un producto ocupe un espacio es el bien inmueble más valioso del mundo.**

Además de la ubicación en la categoría, una estrategia eficaz de merchandising o una buena gestión del espacio en el lineal es esencial para las ventas y para evitar problemas en el lineal, como la falta de existencias. Una forma de hacerlo es crear un planograma, que es un modelo visual cuyo objetivo es determinar la ubicación ideal de los productos en los estantes para maximizar las ventas y reducir la falta de existencias.

Los planogramas ayudan a satisfacer las distintas necesidades de los minoristas, los fabricantes y los compradores:

- ❖ Los compradores: Un planograma bien diseñado debe permitir al consumidor navegar fácilmente por los estantes y la tienda, así como comparar fácilmente los productos y mejorar su experiencia de compra.
- ❖ Los fabricantes luchan constantemente por el espacio en las estanterías. Un planograma eficaz garantizará una cuota justa de espacio para cada fabricante/marca, con suficientes facings para evitar que se agoten las existencias. Tanto los fabricantes como los minoristas quieren maximizar las ventas y los beneficios, y un buen planograma aumentará no sólo la visibilidad de la marca y las ventas de la categoría, sino también la satisfacción del consumidor.
- ❖ Un planograma ayuda a gestionar las operaciones de forma eficiente para reducir los costes de mantenimiento de las existencias y los costes de reposición de los estantes, así como a optimizar el espacio en los estantes para aumentar las ventas y la rentabilidad de la categoría (Nielsen, 2020, p 3-4).

Para diseñar y aplicar una buena estrategia de merchandising visual, los minoristas y los fabricantes deben entender primero cómo compran los consumidores y toman sus decisiones de compra. Su proceso de decisión de compra puede demostrarse mediante un árbol de decisión de compra, en el que los consumidores pasan por varios niveles mientras navegan por una categoría.



*(Fuente: Versión adaptada de: The Smart Shelf: Su camino para ganar en el comercio minorista, Nielsen 2020, página 10).*

**Nivel 0:** Una categoría se define por la forma en que los compradores agrupan los productos en función de la necesidad/uso y la intercambiabilidad. En primer lugar, el comprador identificará la necesidad de tomar un tentempié de galletas.

**Nivel 1:** Esta categoría puede desglosarse en subcategorías o segmentos (como merienda o salud) agrupando varios productos dentro de la categoría que satisfacen una necesidad similar, por ejemplo, la salud puede proporcionar un tentempié sin culpa a través de varias opciones sin azúcar.

**Nivel 2:** El consumidor empezará a evaluar los productos en función de varios atributos dentro del segmento, como la marca (¿Príncipe o Chips Ahoy?), la variante (¿Belvita de leche y cereales o Belvita de chocolate?), el tamaño del envase (¿100 g o 400 g?), el uso (¿envase individual o multienvase?), el precio, el cumplimiento de los requisitos de salud o nutrición (sin azúcar o sin gluten), etc. (Nielsen 2020).

En el nivel 0 de la categoría hay muchas opciones y numerosos productos entre los que elegir. Sin embargo, a medida que descendemos en los niveles del árbol de decisión del comprador, a medida que los productos se van definiendo, los productos sustituibles deberían ser cada vez más fáciles de encontrar debido a los atributos intercambiables de los productos similares que se agrupan. Al planificar un planograma, cuando los subbloques son cada vez más pequeños en los

niveles inferiores del árbol, el minorista tiene que tomar decisiones que quizá no sigan estrictamente el árbol, pero que son más agradables a la vista.

## Paso 1: Estrategia de merchandising

Una estrategia de merchandising determina qué productos se seleccionan para el lineal y, posteriormente, dónde van en él.

### a. Regla de colocación de los productos

Para colocar los productos en un estante de forma eficaz y estratégica, hay que seguir los 5 pasos que se indican a continuación:

#### 1. *Bloque visual*

El bloque visual consiste en agrupar en el lineal productos con atributos muy similares. Estos productos a menudo compiten entre sí, ya que satisfacen la misma necesidad y pueden sustituirse entre sí, por ejemplo, las galletas Príncipe y una imitación de ellas. Esto permite al consumidor evaluar fácilmente los productos intercambiables y puede comparar el precio y otros atributos para tomar una decisión.

Para crear un bloque visual en el lineal, Nielsen recomienda seguir el árbol de decisión del comprador de arriba a abajo y hacer bloques y sub-bloques en cada etapa.



(Fuente: Versión adaptada de: *The Smart Shelf: Su camino para ganar en el comercio minorista*, Nielsen 2020, página 13.)

**Categoría Nivel 0:** Ignorando las colocaciones secundarias, se debe crear la categoría de galletas, que contenga todas las referencias de galletas en una zona / en un lineal continuo y que no esté dispersa por segmentos, por ejemplo, en toda la tienda.

**Segmentos Nivel 1:** Después de definir la categoría de galletas, se deben identificar los segmentos relevantes y convertirlos en bloques individuales dentro de la categoría, como salud, merienda, desayuno familiar, etc.

**Subbloques Nivel 2:** Cada segmento debe ser examinado cuidadosamente y posteriormente dividido en subbloques para dividir y definir la categoría. Esto puede hacerse agrupando los productos dentro de sus segmentos que tengan atributos similares como menciones como la marca, el tamaño del envase, las necesidades satisfechas como sin azúcar, etc.

Estos bloques pueden presentarse de forma vertical u horizontal en función de la anchura del bloque o sub-bloque.

Se recomienda que:

- Si un bloque o sub-bloque tiene más de 1,5 m de ancho, se deben crear bloques verticales.
- Si un bloque o sub-bloque es <1,5m de ancho, se deben utilizar bloques horizontales (Nielsen, 2020, p. 13)

## 2. *Flujo de bloques*

Un minorista debe decidir cómo ordenar los diferentes segmentos de aperitivos y salud, etc. dentro de la categoría. Se recomienda que es: snacks-surtido-merienda-desayuno infantil-desayuno familiar-salud.

## 3. *Consideraciones a nivel de los ojos*

Cuando un comprador se detiene frente a un estante y comienza a buscar productos relevantes, puede mostrar un "sesgo vertical" (Chen, 2019), es decir, una tendencia a desviar la mirada hacia las SKU colocadas a una altura específica. Muchos minoristas creen en el adagio de que "el nivel de los ojos es el nivel de la compra" (Grothe 2012; Kendall 2014); es decir, es más probable que los consumidores se fijen en los productos que están colocados en los estantes a la altura de sus ojos (Pam 2012) y que los productos colocados en estos estantes centrales reciban más atención que sus homólogos en los estantes inferiores o superiores. (Ebster 2015; Ebster y Garaus 2015).

Se descubrió que la ubicación óptima de los estantes es en realidad 15 pulgadas por debajo del nivel de los ojos. (Chen, 2021). Se descubrió que, para una estantería de 5 niveles, el estante óptimo generaba un 15% más de atención en comparación con los estantes superiores o inferiores, y un 7-8% más de atención en comparación con los estantes inmediatamente superiores o inferiores. Del mismo modo, Nielsen sentenció que el nivel de los ojos no es, de hecho, el nivel de compra ideal, sino que se sitúa entre 15 y 30 grados por debajo del nivel de los ojos, y que los estantes a la altura de la cintura son, en realidad, los más propensos a ser

comprados. Esto indica que los estantes del medio son los mejores y tienen el mayor impacto positivo en las ventas.

Sin embargo, sabiendo que los estantes centrales se venden más, o al menos llaman más la atención, ¿cómo deben distribuir los minoristas los productos en los estantes superiores, centrales e inferiores? Una estrategia cuidadosamente estudiada es la forma de hacerlo.

- ❖ **Zona superior:** Nielsen recomienda utilizar esta zona para impulsar los productos "curiosos" que suelen ser de nicho y caros o de marcas más pequeñas/regionales. Página 14.
- ❖ **Zona intermedia:** Nielsen sugiere utilizar esta zona para impulsar productos "estratégicos" para maximizar las ventas/los beneficios. Por ejemplo, puede tratarse de productos con un margen de beneficio más alto que otros, que pueden venderse en un volumen alto pero con un margen bajo, o de nuevos lanzamientos con potencial de beneficio.
- ❖ **Área de fondo:** Utilice esta zona para los productos "masivos/populares" de alta rotación, ya que la mayoría de los estantes inferiores tienen más profundidad que otros estantes, lo que a menudo les permite mantener mayores cantidades de inventario. Esto puede ayudar a evitar que se agoten las existencias. Además, también puede ser una buena idea colocar aquí los productos para niños, ya que estarán en la línea de visión de los niños

Sin embargo, para mantener las ventas de la categoría y ayudar a los consumidores en su decisión de compra, los minoristas deben asegurarse de que los estantes intermedios contengan algunos productos de señalización para comunicar los segmentos al consumidor. Colocar estos productos señalizadores de mayor venta en los estantes intermedios, aunque tengan un margen de beneficio menor, puede ayudar al consumidor a navegar mejor por la categoría y a entender en qué lugar de la misma se encuentra.

*Cómo colocar los diferentes tamaños de envases:*

Nielsen recomienda que:

- En un bloque vertical: los distintos tamaños de envase deben distribuirse de paquetes pequeños a grandes de arriba a abajo, ya que el estante inferior suele tener la mayor profundidad. (página 16)
- Bloque horizontal: Nielsen sugiere ordenar los productos de pequeño a grande de izquierda a derecha o de derecha a izquierda. Como los consumidores en España leen de izquierda a derecha, los compradores tienden a ver primero la izquierda. Por ello, se recomienda que el tamaño del envase vaya de pequeño a grande de izquierda a derecha. Como el precio aumenta de pequeño a grande pero la asequibilidad Eur/Kg es mejor, puede influir en que el consumidor considere un tamaño de paquete mayor.

#### *4. Marcas blancas y nuevos lanzamientos: ¿cómo afectan al lineal?*

El objetivo de un minorista y de cualquier fabricante debería ser aumentar las ventas de la categoría de forma imparcial, es decir, sin dar un trato preferente a sus propios productos. Los distribuidores deberían dar espacio en los estantes a los productos en función de su impacto en

las ventas y no de sus propias agendas para aumentar la cuota de mercado de la MDD o las ventas, por ejemplo.

Sin embargo, al considerar los nuevos lanzamientos, dado que no vienen con un historial de ventas, deben considerarse en términos de potencial, tanto para la MDD como para las marcas del fabricante. Si se trata de un nuevo lanzamiento con un alto potencial de beneficio o volumen, el producto debe colocarse a la altura de los ojos y el minorista debe educar al consumidor sobre este nuevo producto para contribuir a su éxito en el mercado. Además, en general, los minoristas deben determinar cuántas caras debe tener cada producto; siempre se recomienda dar un mínimo de 2 para garantizar la visibilidad y evitar la falta de existencias.

#### **b. Evitar la falta de existencias/rotura de stock.**

Para evitar problemas en las estanterías, como la falta de disponibilidad de los productos, que puede decepcionar al consumidor, el minorista debe utilizar un programa de gestión de inventarios que garantice la disponibilidad de suficientes productos en todo momento, evitando al mismo tiempo el exceso de pedidos, que aumentaría los costes de mantenimiento de las existencias.

El análisis de los datos de venta de los productos puede ayudar a determinar cuántas carátulas puede necesitar un producto; por ejemplo, si el producto A vende 1 unidad al día y el producto B vende 15 al día, puede implicar que el producto B necesitará más carátulas que el A para garantizar que haya suficientes existencias en los estantes y que el personal no tenga que salir constantemente de la tienda para reponer los estantes, lo que puede suponer un aumento de los costes operativos. Esto también ayudará a los minoristas a saber cuántas existencias deben pedir y a evitar el exceso de pedidos, que conlleva un aumento de los costes de inventario.

Por último, si un producto vende 15 unidades al día, se puede suponer que es un producto popular y reconocido dentro de la comunidad y, si se le da un revestimiento adecuado, puede ayudar al consumidor a navegar por la categoría.

### **Paso 2: construir el planograma:**

Con toda esta información a mano, el siguiente paso es construir un planograma. El primer paso es construir un Mapa de Barro:

#### **A. Mapa de manchas/ Mud Map:**

Un mapa de manchas asigna el tamaño/espacio de cada segmento evaluando la contribución de las ventas/volumen de cada nivel del árbol de decisión del comprador. Como no tengo acceso a la contribución de las ventas internas de los distintos productos en cada uno de los tres mercados que he elegido estudiar, analizaré la cuota de mercado de los distintos segmentos en lugar de analizar el volumen de ventas. El mapa de manchas también puede determinar el espacio asignado a nivel de marca, que también asignaré en función de la cuota de mercado del fabricante, que se analizará en profundidad en el apartado 8: "Tienda perfecta".

<b>EJEMPLO DE MAPA DE BARRO PARA LA CATEGORÍA DE GALLETAS EN FUNCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO</b>					
<b>NIVEL 0: GALLETAS</b>	<b>Galletas 100%</b>				
<b>NIVEL 1: SEGMENTOS</b>	<b>Especialidades 11%</b>	<b>Merienda 29%</b>	<b>Desayuno infantil 20%</b>	<b>Salud 20%</b>	<b>Desayuno infantil 20%</b>
<b>SENTIDO DEL TRÁFICO:</b> 					
<b>NIVEL 2: FABRICANTES</b>	<b>Mdd 41,2%</b>	<b>Adam Foods 19,40%</b>	<b>Mondelez 18,20%</b>	<b>Gullón 8,20%</b>	<b>Resto/otras 13%</b>

## **B. Construir el planograma**

Una vez creado el mapa de manchas y determinada la asignación de espacio, se puede hacer un planograma teniendo en cuenta las necesidades de asignación en cada nivel. Esto puede hacerse de varias maneras:

- Bloque horizontal: Parece estético, pero si una categoría de punto de venta tiene más de 1,5 m de ancho, el consumidor tendrá que desplazarse de un lado a otro o de izquierda a derecha para observar sus opciones.
- Bloque vertical: Es más fácil comprar a medida que el consumidor se desplaza hacia abajo en los árboles de decisión y, a medida que los productos se vuelven más interrelacionados e intercambiables, los consumidores pueden comparar en función de los atributos y el precio.

Los resultados generales deben ser bloques lógicos y limpios. El planograma puede analizar cualquier atributo del producto, pero se recomienda que sea sencillo. Una vez implantado el planograma, el rendimiento debe evaluarse al cabo de un mínimo de 3 meses. Una vez recogidos los datos durante este periodo o el que se elija, deben compararse con los resultados de ventas del periodo anterior, por ejemplo, el trimestre anterior, o comparando la tienda de prueba con una

tienda de control. Si hay un aumento positivo de las ventas, se puede suponer que se debe a la aplicación de una nueva estrategia de comercialización y que ésta ha tenido éxito.

Al realizar un buen planograma, Nielsen estima

1. Un aumento de los ingresos de entre el 10% y el 20% mediante la reasignación de espacio a los artículos de mayor venta, la mejora del surtido de productos y la posición en el lineal.
2. Mejoras en los márgenes de un 5% a un 15% al identificar los artículos de mayor margen, garantizar su inclusión en el surtido y proporcionar la asignación de espacio adecuada
3. Reducción de los costes de inventario entre un 5% y un 10% mediante la identificación y la eliminación del inventario ineficiente (Nielsen, 2020, p 27)

### **Ubicación de la categoría:**

La investigación ha demostrado que las experiencias positivas surgen si la tienda facilita a los consumidores encontrar el producto que buscan, proporcionando una disposición lógica de la tienda y una señalización suficiente (Bitner, 1992; Spies et al., 1997).

Se supone que el cliente típico recorre los pasillos de la tienda de arriba abajo, deteniéndose en varios lugares de la categoría, deliberando sobre su conjunto de consideraciones, (opción que maximiza la utilidad), y continuando de forma similar hasta completar el recorrido (Larson, Bradlow y Fader, 2005). Sin embargo, importantes investigaciones demuestran que esto no es así. Los recorridos de compra de los consumidores pueden variar mucho en función de las variables que lleven a la tienda.

Por ejemplo, si se trata de una visita rápida, se ha descubierto que los consumidores sólo visitan el 11,2% de la tienda, mientras que los que se abastecen pasan más tiempo en la tienda y visitan el 41% de la superficie. Scamell-Katz (2012) descubrió que, aunque el 25% de los compradores afirmaba haber recorrido toda la tienda durante su viaje de compras, menos del 2% de ese grupo recorrió más de la mitad de la tienda. Sorensen et al., (2017) encontraron que los viajes de compra en las grandes tiendas cubrían una proporción menor de la tienda (14% para los hipermercados) mientras que los viajes en las pequeñas tiendas cubrían una proporción mayor de la tienda (es decir, 21% para las tiendas de formato pequeño y 30% para los supermercados).

Por lo tanto, teniendo en cuenta que más de la mitad de la superficie del supermercado no es visitada por el comprador, es imperativo que la categoría se sitúe en el recorrido del comprador frecuente para ser vista y aumentar la posibilidad de un impacto positivo en las ventas.

Una zona de alto tráfico, también conocida como zona caliente, se refiere a un área de la tienda muy frecuentada por los consumidores y debería representar el 50% de la superficie de la tienda.

Los minoristas deben planificar estratégicamente la distribución del suelo de la tienda para animar a los consumidores a recorrer la mayor cantidad de terreno posible para animarles a aumentar el tamaño de su cesta, ya que ven y consideran más productos. (Recuerde que existe una relación entre ver y comprar y que el 67% de las compras se realizan en la tienda).

Se sabe que las prácticas habituales de los minoristas consisten en situar las categorías esenciales o cotidianas, como la leche o el pan, en la parte trasera de la tienda para fomentar un recorrido de compra más largo del consumidor. Los minoristas deberían considerar la posibilidad de distribuir estas categorías esenciales en zonas separadas de la tienda para animar al consumidor a desplazarse a cada lugar y alargar el recorrido del comprador y el tiempo que pasa en la tienda.

La categoría de galletas puede considerarse una categoría de impulso, es decir, los consumidores son propensos a realizar compras no planificadas por impulso. Por ello, los minoristas deben planificar estratégicamente para situar esta categoría en la línea de visión de los consumidores. Es una buena idea situar esta categoría en la zona más frecuentada o caliente para fomentar este impulso. Por ejemplo, la propia categoría debe situarse en el primer tercio de la tienda, ya que es la zona más frecuentada por el consumidor. Los expositores secundarios deben colocarse fuera de la zona de la categoría para aumentar aún más la visibilidad y el impacto positivo en las ventas. La categoría también podría colocarse enfrente o al lado de categorías esenciales como la leche o el pan. Por último, los expositores secundarios deben colocarse junto a cualquier categoría relevante que pueda identificarse. Por ejemplo, junto a la leche un puesto de galletas de desayuno para niños o de desayuno familiar anima al consumidor a crear una asociación con estos productos y a comprarlos juntos.

### **4.3 PRECIO**

El sector minorista está considerado como una industria hipercompetitiva, especialmente en lo que respecta a la alimentación, donde los márgenes y los beneficios suelen ser extremadamente escasos. Los márgenes de beneficio representan alrededor del 1% de las ventas netas, o un 1-3% de beneficio, dependiendo del artículo. Como las tiendas de comestibles a menudo sólo obtienen un par de céntimos de beneficio por artículo vendido, las tiendas de comestibles dependen del volumen de ventas y necesitan aplicar una estrategia de precios eficaz y rentable.

El precio se define por la cantidad que el consumidor debe intercambiar para recibir la oferta o el producto, o a su vez lo que el minorista debe pagar al fabricante para adquirir sus productos. El precio final de un producto puede depender de una multitud de elementos diferentes, como el coste del producto, los gastos de distribución, los gastos de la estrategia de marketing, la diferenciación, la calidad percibida/el posicionamiento, la cuota de mercado y cualquier otro gasto de promoción o variaciones en el mercado. La fijación de precios debe ser dinámica para que pueda soportar los cambios a lo largo de la duración, (Palomares Borja, 2012) como por ejemplo si el coste del cacao o del azúcar aumentara, no llevaría necesariamente a un aumento del precio para el consumidor final.

El precio de un producto puede presentarse de diferentes formas, como por ejemplo:

- ❖ Precio no promocionado (precio regular): Precio "de todos los días" (precio esperado en ausencia de una promoción) según una unidad de medida equivalente. (NielsenIQ, 2018).
- ❖ Precio promocionado: El promedio de los precios cuando los precios de las tiendas son al menos un 5 o un 10% (dependiendo del mercado local) menos que el precio regular. También puede reflejar los precios promedio de los artículos en exhibición o características. (NielsenIQ, 2018).

## **Precio a los ojos del consumidor:**

El precio de un producto tiene un efecto relativo en el sentido de que algunos consumidores son sensibles al precio y a sus cambios, mientras que otros no tienen en cuenta el precio a la hora de tomar una decisión de compra. (Sangadji y Sopiah, 2013). Sin embargo, según Tjiptono (2008), el precio no sólo se utiliza para señalar el coste financiero, sino que también comunica un significado más profundo a un cliente y puede señalar la calidad, la imagen y el posicionamiento de la marca, donde un precio más alto percibido refleja una mayor calidad y una mejor imagen de marca. Por ejemplo, algunos consumidores, que pueden ser frugales, responden a la presión económica y juzgan el precio en su valor monetario, mientras que otros consumidores pueden tratar de elevar su calidad de vida y utilizar el precio como indicador de calidad y elegir una opción más cara con una supuesta mayor calidad del producto.

Por ello, a la hora de determinar un precio, el fabricante y el minorista no sólo deben tener en cuenta sus márgenes de beneficio, sino también qué señales quieren enviar a los consumidores sobre la imagen y el posicionamiento de su marca o tienda.

## **Cómo fijan los precios los fabricantes:**

Un fabricante puede tomar muchas medidas a la hora de determinar el precio del producto. Las necesidades del consumidor y del distribuidor, el coste de producción, los costes administrativos, los objetivos de la empresa y el beneficio final deseado deben equilibrarse para fijar un precio rentable y eficaz para vender sus productos. A la hora de determinar el precio de venta del fabricante, deben tenerse en cuenta los siguientes pasos:

### **1. Proyectar los niveles de venta**

Una parte del coste de producción, es decir, el coste de fabricar un producto, procede no sólo de la utilización de materias primas, sino también de los gastos generales fijos, como seguros, alquileres, personal administrativo, etc. Las ventas no sólo tienen que recuperar el coste variable de las materias primas, sino también estos gastos generales fijos. Cuanto más se venda, menor será el coste por unidad y se irá reduciendo paulatinamente.

Por ejemplo, ignorando los costes variables como las materias primas, si los costes fijos para producir un producto fueran de 100 euros y sólo se vendiera un producto, éste costaría 100 euros de producción. Si se vendieran dos productos, la carga de los costes fijos sería sólo de 50 euros por producto. A medida que se venden más productos, la carga de los costes fijos disminuye por unidad.

Al conocer los costes fijos, un fabricante puede determinar cuántas unidades necesita vender para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, recuperar sus costes. Al conocer el número de artículos o el volumen de ventas en el futuro, esto puede ayudar a los minoristas a determinar la cantidad que necesitan vender y el margen de beneficio necesario por artículo, lo que a su vez puede crear el beneficio bruto deseado.

### **2. Calcular los gastos**

Los costes fijos mencionados anteriormente, así como los costes de fabricación, deben determinarse e incluirse en el precio de venta. Si Mondelez desea lanzar un nuevo producto al mercado, o en particular un negocio más pequeño, puede considerar la posibilidad de incluir parte del coste de I+D y de la inversión en el precio del producto para recuperar la inversión. Al calcular el gasto del producto, un minorista sabe cuánto cuesta por unidad y, por tanto, cuántas ventas serán necesarias para obtener beneficios.

### **3. Incluir los gastos de los socios**

La mayoría de los fabricantes venden a numerosos canales diferentes, como mayoristas, minoristas u otros distribuidores. A la hora de determinar el precio de un producto, el fabricante debe tener en cuenta el coste de los honorarios, las comisiones o las bonificaciones/descuentos comerciales que pueden estar asociados al comercio con estos socios e incluirlos en el precio de coste del producto. Esto es especialmente cierto hoy en día, cuando, debido a la mayor concentración de minoristas en el mercado, éstos exigen a los proveedores descuentos más frecuentes y mayores para ayudarle a competir.

### **4. Comprobar la competencia**

Una vez determinado el coste exacto de producción de un producto con diferentes volúmenes de venta, el fabricante debe inspeccionar los precios de los productos similares o sustitutivos existentes en el mercado antes de determinar un precio de venta. Ver lo que los consumidores ya pagan por un producto similar puede limitar lo que un fabricante puede querer cobrar o presentar una oportunidad de vender por debajo del precio de mercado. Cobrar un precio inferior al de los competidores puede ayudar a introducir un nuevo producto en el mercado o robar cuota de marca a otros competidores. Por ejemplo, si Mondelez quisiera entrar en el segmento de las galletas para niños con una nueva innovación para ayudar a su lanzamiento y animar a otros a comprar. Si entra en un hueco completamente nuevo en el mercado con una nueva innovación en su negocio más amplio, Mondelez podría cobrar un precio más alto al ser un participante temprano, ya que los primeros en adoptar el producto pagarán más. (Chron, s.f.)

Para entender su posicionamiento frente a la competencia, se puede utilizar un índice de precios.

El índice de precios puede determinarse dividiendo el precio medio del proveedor por el precio medio de la competencia y multiplicándolo por 100, es decir  $(\text{su precio medio}/\text{el precio medio del competidor}) \times 100$ . (Mindreset, s.f.)

Si su índice de precios está por debajo de la media del mercado, al igual que en el caso anterior, se presenta la oportunidad de cobrar por debajo del precio de mercado y ganar cuota de mercado o de cobrar el precio de mercado y obtener un buen margen de beneficios.

### **5. Decidir el beneficio deseado**

Después de considerar todos los elementos y objetivos de la empresa, el fabricante debe determinar el precio de venta de su producto para cumplir los objetivos de la empresa, ya sea un margen de beneficio elevado o aumentar la cuota de mercado de la marca y dar un MRSP o un precio de venta sugerido por el fabricante a los minoristas.

## Consideración de los minoristas a la hora de fijar los precios:

Como se ha mencionado anteriormente, las ventas de los minoristas se realizan por volumen y el precio puede influir en gran medida en la cantidad vendida en la tienda. Hoy en día, los minoristas tienen que responder cada vez mejor con precios dinámicos y eficaces, debido al mayor conocimiento de los precios por parte de los consumidores en las diferentes cadenas y canales. La tecnología también ha ayudado a los consumidores a conocer los productos y los precios, ya que ahora pueden comparar los precios de las distintas tiendas en cuestión de segundos. Existen incluso aplicaciones para móviles que comparan productos similares o sustitutivos entre distintos distribuidores, por lo que nunca ha sido tan fácil para los consumidores buscar el mejor valor.

Sin embargo, un minorista debe tener en cuenta el efecto que sus precios tendrán en la imagen y el posicionamiento de la tienda, del mismo modo que afecta a la imagen o la percepción de la marca. Hoy en día, los supermercados se componen de muchos modelos de valor diferentes, como los precios bajos constantes de todos los días, como Mercadona, las tiendas de descuento, como Dia, o los supermercados de mayor calidad con atención al servicio, como El Corte Inglés, Supercor o Carrefour. Los minoristas deben asegurarse de llevar a cabo una estrategia de precios que esté en consonancia con la imagen de su tienda y los objetivos de la empresa, ya que un precio incorrecto para los artículos clave puede distorsionar la imagen de la tienda y desalentar su clientela. (NielsenIQ, s.f.)

A la hora de fijar los precios en la tienda, hay una serie de estrategias de precios tradicionales que un minorista puede emplear:

- ❖ **Líderes de pérdida:** Los líderes de pérdida son descuentos en productos generalmente clave en los que la demanda es alta y que atraen a los consumidores a la tienda. El artículo puede venderse con pérdidas, pero como el consumidor ha sido atraído a la tienda, tenderá a hacer otras compras aumentando el volumen de ventas en otros productos y recuperando así la pérdida. Sin embargo, un minorista debe ser cauteloso a la hora de utilizar líderes de pérdida con demasiada frecuencia, ya que el precio de referencia del consumidor puede verse alterado al esperar precios más bajos, además de correr el riesgo de canibalización del producto sustituto o de la marca. (Shopify, 2020) Sin embargo, debido al riesgo desleal que supone esta estrategia (en la que, por ejemplo, los grandes comerciantes podrían utilizarla para quitarle clientes a los más pequeños), la ley en España limita el libre uso de esta estrategia. La práctica de la venta a pérdidas está regulada en la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista, que sólo permite en su artículo 14 la venta a pérdidas cuando el objetivo del comerciante es liquidar stocks, deshacerse de productos con fechas de caducidad próximas o alcanzar el precio que marcan otros competidores. (20 Minutos, 2021)
- ❖ **Precios bajos todos los días:** Los supermercados que operan bajo este modelo ofrecen precios bajos constantes en lugar de depender de las promociones. Estos minoristas, como Mercadona o 'Every Day Low Price' de Walmart de USA, se basan en el volumen de ventas y negocian con sus proveedores los precios más bajos posibles al por mayor. También utilizan márgenes relativamente bajos, con lo que obtienen un menor porcentaje de beneficio por artículo. Los supermercados que utilizan estrategias de precios bajos todos los días

tienden a manejar grandes volúmenes de mercancía, lo suficiente como para compensar sus márgenes de beneficio más bajos a través del número de artículos vendidos. (azcentral, 2021)

- ❖ **PVPR:** Cuando los fabricantes venden su producto, sugieren un precio de venta al público recomendado llamado Precio de Venta al Público (PVPR) o precio recomendado. Esto ayudará al minorista a ahorrar tiempo, pero no es muy efectivo si se compite en precio y puede no ser suficiente para los objetivos de margen de beneficio o alinearse con el posicionamiento de la tienda. Es importante señalar también que los fabricantes no pueden obligar a los minoristas a utilizarlo o a fijar un precio determinado, ya que puede perjudicar la libre competencia y los derechos de los consumidores.
- ❖ **Precios de penetración:** Esta estrategia se utiliza a menudo cuando se lanza un nuevo producto al mercado y se vende a un precio más bajo durante su oferta inicial. Esto le ayuda a penetrar en el mercado o a ganar cuota de mercado atrayendo a un amplio número de clientes con un precio bajo.

Sin embargo Mckinsey, sugiere que las empresas de bienes de consumo con éxito adaptan constantemente los precios de los productos en respuesta a los rápidos cambios del mercado y a los frecuentes ajustes de los competidores. Sin embargo, en un supermercado que ofrece decenas de miles de SKUS esto puede ser, por supuesto, difícil.

El software de optimización de precios es una nueva tecnología que se basa en los datos para tomar decisiones sobre los precios. El software de optimización de precios predice la demanda de productos individuales basándose en los datos históricos de precios y ventas, los precios de la competencia, la demografía local, el inventario y los datos promocionales. Combina la variación de la demanda a distintos niveles de precios con información sobre los niveles de existencias y los costes para recomendar precios que mejoren los beneficios del minorista. Esto puede ayudar a las empresas a seguir siendo competitivas y evitar la falta de existencias.

En general, el precio es un factor clave para influir en la compra de los consumidores y puede verse afectado por la promoción.

#### 4.4 PROMOCIÓN

La promoción es una de las herramientas de marketing más potentes que pueden utilizar tanto el fabricante como el minorista para aumentar el volumen de ventas. Los fabricantes pueden utilizar la promoción para aumentar las ventas a los minoristas (promociones comerciales) y a los consumidores (promociones al consumidor). Los minoristas pueden utilizar las promociones comerciales para aumentar las ventas a los consumidores en el punto de venta. (Gedenk, Neslin y Ailawadi, 2006). Las promociones comerciales son una parte esencial de las ventas totales del comercio minorista, ya que las ventas procedentes de las promociones representan el 22,8% de las ventas totales según un estudio realizado en 2004.

Dado que el 67% de las decisiones de compra se toman en la tienda (Nielsen, 2014), una promoción eficaz es especialmente imperativa en la categoría de galletas, teniendo en cuenta que es una categoría de impulso con un gran número de ofertas a precios bajos, para fomentar el cambio de marca o incluso de categoría, en lo que las actividades promocionales pueden influir en gran medida.

Las actividades promocionales pueden llevarse a cabo de diversas maneras para influir en la compra del consumidor. Según el libro de Borja Palomares 'Marketing en el punto de venta. 100 ideas clave para vender más', todas las actividades promocionales deben estar cuidadosamente planificadas y hay que tener en cuenta 5 elementos para que sean eficaces.

#### **Planificación y desarrollo promocional:**

- I. Planificación promocional**
- II. Incentivo económico**
- III. Incentivo material**
- IV. Publicidad**
- V. Presentación**

#### **Planificación y desarrollo promocional:**

##### **I. Planificación promocional**

Para planificar y desarrollar las promociones de forma eficaz y que éstas cumplan con los objetivos del negocio, existe un modelo de gestión llamado P8 para seguir y aplicar al punto de venta. Se divide en 8 factores clave de planificación promocional que permiten gestionar estratégicamente las campañas promocionales en el punto de venta.

Los 8 factores son:

##### *1. Definición de objetivos*

Una acción de promoción debe responder a un objetivo empresarial que sea realista y alcanzable con los recursos disponibles (Palomares, Borja, 2012, p. 152). Estos objetivos pueden ir desde reducir o eliminar el stock, aumentar las ventas o los clientes a corto plazo, introducir nuevos productos en el mercado o incluso atacar a la competencia.

##### *2. Estrategia de segmentación de clientes*

La acción promocional también debe ir dirigida a un determinado tipo de cliente objetivo que la empresa tiene elegido para satisfacer determinadas necesidades o deseos. Estas estrategias pueden basarse en grupos específicos de clientes o en clientes en relación con sus hábitos y comportamientos.

##### *3. Tipos de incentivos de promoción*

Se tratará en los apartados II y III.

##### *4. Medios y soportes publicitarios de la promoción*

Se tratará en el apartado III.

##### *5. Ubicación de la promoción*

Los minoristas deben llevar a cabo una estrategia de localización en la zona de ventas para cualquier campaña promocional, en función de los objetivos. Puede basarse en los siete elementos siguientes:

<b>LOCALIZACIÓN DE LA PROMOCIÓN</b>			
<b>1. Escaparate</b>	<b>2. Punto de acceso</b>	<b>3. Zona caliente</b>	<b>4. Zona Fría</b>
<b>5. Punto Frío</b>	<b>6. Punto caliente natural</b>	<b>7. Pasillos</b>	

**6. Presentación**

Se tratará en el apartado V.

**7. Definición del tiempo y la forma de la promoción**

Una campaña de promoción debe tener una fecha clara de inicio y fin y ser de naturaleza limitada, pero hasta un máximo de tres meses. Si se utiliza más de tres meses, el consumidor puede empezar a acostumbrarse al precio con descuento y no aceptará que el precio vuelva a ser normal.

A continuación se presentan algunos ejemplos de diferentes duraciones de las promociones empleadas por los minoristas.

<b>Definición del tiempo y/o forma de la promoción</b>			
<b>1. Promoción diaria</b>	<b>2. Promoción semanal</b>	<b>3. Promoción quincenal (Más frecuente)</b>	<b>4. Promoción Mensual</b>
<b>5. Promoción Trimestre Verano</b>	<b>6. Promoción trimestre invierno</b>	<b>7. Rebajas</b>	<b>8. Hasta Agotar existencias</b>

Cuando se utiliza la opción 8, hasta agotar existencias, es aconsejable que el minorista haga saber al consumidor exactamente cuántas unidades hay disponibles. Por ejemplo, si hay un stock mínimo y un gran interés y esto no se comunica eficazmente, muchos consumidores quedarán insatisfechos. Lo más frecuente en España son las promociones quincenales, asociadas a la duración de los folletos

**8. Cálculo del esfuerzo de inversión**

La actividad promocional constituye un gasto de inversión y, como tal, debe realizarse un cálculo para determinar cuántas unidades deben venderse para obtener beneficios o un retorno de la inversión.

**II. Incentivo económico**

El aspecto del incentivo económico de la promoción es significativo en la decisión de compra del consumidor y se refiere a la ventaja o beneficio que se deriva de la adquisición del producto a través de la optimización del precio final de venta. (Palomares, Borja, 2012, p. 156).

Existen tres tipos de incentivos económicos que proponen diferentes técnicas de incentivación económica:

1. Incentivo económico directo: Reducción de precios.
2. Incentivo económico indirecto: Bono descuento, programa de puntos, paquete combinado y sorteos de dinero.
3. Incentivo económico diferido: Bono diferido.

A continuación se detallan los 6 incentivos económicos más utilizados:

#### *1. Reducción del precio de venta*

La reducción del precio de venta o también conocida como reducción temporal del precio es una de las más utilizadas y se considera que tiene el mayor impacto en los consumidores. El consumidor se beneficia al poder recibir la misma cantidad de producto a un precio reducido, como una forma de incentivo económico directo. Las reducciones de precios suelen consistir en reducciones porcentuales o de dinero sobre el precio original.

El descuento directo en precio, si bien se usa más en supermercados porque es más difícil que un comprador se lleve 2 o 3 unidades en una oferta de 3x2 por ejemplo, es peligroso porque puede provocar que el precio siga reducido después de acabar la promoción

#### *2. Bono de descuento inmediato*

Reduce el precio global de un bien, sin embargo sobre la base de reducir el precio del producto indirectamente. La empresa fabricante establece las condiciones de reducción y el consumidor puede utilizar este vale para adquirir un producto a un precio reducido a partir de un vale emitido por el fabricante.

#### *3. Vale de descuento diferido*

Otra forma de vale, sin embargo, el consumidor obtiene un producto a un precio más bajo presentando un vale que se le dio en una compra anterior. El vale se entrega al cliente con una compra para que lo utilice en una compra posterior, normalmente dentro de un periodo de tiempo limitado para animar al consumidor a volver a la tienda. Esto se puede ver a menudo en el mercado de Carrefour en España, por ejemplo, donde después de terminar de pagar sus productos, se imprime un vale de descuento diferido junto a su recibo, normalmente con un ahorro de un bien en su próxima compra antes de una fecha determinada.

Para ambas opciones de cupones, es necesario que los consumidores lleven el ticket físico o electrónico a la tienda para canjearlo.

#### *4. 'Packs' promocionales de paquetes combinados*

Cuando se aplica un descuento por la compra de varios productos en un paquete por menos de lo que costarían si se compraran individualmente. Se trata de un ahorro que se produce cuando se aplica un descuento en la compra de varios productos que forman un paquete, que serían más baratos combinados en comparación con si se compraran por separado. Esto se puede ver a través de las ofertas de multipaquetes o paquetes.

#### *5. Programa de puntos y cupones para obtener ahorros*

Cada vez que un consumidor acude a un establecimiento, al realizar su compra recibe puntos de fidelidad si forma parte del programa de fidelización del establecimiento. A través de la compra repetida de un bien o del patrocinio continuado en una tienda, los consumidores pueden beneficiarse de ahorros mediante la utilización de estos puntos. Estos puntos pueden canjearse para adquirir un producto más barato o pueden acumular cupones que también pueden utilizarse para adquirir un producto a un precio más bajo.

6. *Sorteo de premios en metálico*

Algunos productos ofrecen la posibilidad de participar en un sorteo de premios en metálico con un código único al comprarlos. El consumidor puede adquirir este producto para su propio consumo junto con la ventaja añadida de poder participar y ganar un premio.

REDUCCIÓN PORCENTUAL DEL PRECIO	REDUCCIÓN PORCENTUAL DEL PRECIO	VALE DE DESCUENTO INMEDIATO
		
VALE DE DESCUENTO DIFERIDO	PACKS PROMCIONALES	
		

**III. Incentivo material**

El incentivo material da una ventaja competitiva añadida a un producto sin aumentar el precio de venta, lo que motiva al consumidor a comprar y puede aumentar su probabilidad de compra frente a otro, ya que este incentivo da más beneficios.

La técnica del incentivo material se refiere a la ventaja o beneficio derivado de la adquisición del producto en las condiciones que formalmente presenta el comercio minorista, a través de productos o premios de diversa índole, excepto todo lo relacionado con su PVP, que corresponde al incentivo material. (Palomares, Borja, 2012, p. 158)

Existen 4 técnicas principales de incentivo material:

*1. Más por menos:*

Lo más frecuente, sobre todo en hipermercados, son las promociones multibuy, en las que se incentive el esfuerzo de compra de más de una unidad: Por ejemplo: 3x2, 2ª unidad a mitad de precio, 2ª unidad al 70% de descuento... Así, medimos el descuento aplicado al conjunto de unidades promocionadas (o price cut);

3x2 → 33% descuento

2ª al 50% → 25% descuento.

2ª al 70% → 35% descuento.



*2. Programa de puntos y cupones para conseguir premios*

Al igual que en el caso anterior, se premia a los consumidores por su fidelidad o patrocinio con puntos o cupones materiales.

*3. Golosinas:*

Esta acción consiste en dar un regalo o una muestra gratuita al consumidor para incentivar la compra del producto. A menudo se puede ver en perfumerías o mostradores de maquillaje con productos de muestra de pequeño tamaño para que lo prueben y, con suerte, se incentive la compra del producto de formato completo.

*4. Sorteo de material*

Al igual que en el caso anterior, el incentivo material ofrece un sorteo de un producto o servicio, por ejemplo, una noche en un hotel de lujo.

#### **IV. Publicidad**

La publicidad es esencial para la promoción, ya que crea conciencia y transmite información al consumidor final sobre el producto o la promoción a través de numerosos medios. Casi se da por

sentado que cualquier actividad promocional en el punto de venta se llevará a cabo junto con un medio publicitario adecuado. La publicidad puede ayudar a respaldar el mensaje correcto y a dirigirse a los consumidores adecuados. Sin un mensaje eficaz y correcto, es una condición sine qua non (Palomares Borja, 2012, p. 159) las demás actividades promocionales, como los incentivos económicos, bien podrían no existir.

La publicidad no sólo en la tienda, sino también fuera de ella, es fundamental para que el consumidor conozca la existencia de los productos o la marcha de los mismos, lo que aumentará la probabilidad de visita a la tienda y la posterior probabilidad de compra del producto. Se pueden utilizar distintas formas de medios publicitarios:

1. Medios de comunicación de masas: como la televisión, la radio o la prensa. Pueden comunicar el mensaje a millones de personas en poco tiempo. Los medios de comunicación de masas han disminuido en los últimos años en favor de los medios sociales y hay que tener en cuenta el mercado objetivo antes de seleccionar un medio publicitario.
2. Redes sociales: consiste en canales de medios sociales como Instagram, Tiktok, LinkedIn, etc. Las marcas y los minoristas pueden anunciarse en sus propias páginas sobre promociones, nuevos lanzamientos o nuevos canales de distribución, así como asociarse con influenciadores o celebridades para promocionar sus productos y aumentar el conocimiento de la marca de las promociones en curso en línea.
3. El correo directo está muy centrado en dirigirse a los consumidores a partir de una base de datos. Como en todos los tipos de marketing, el consumidor potencial se dirige a él en función de una serie de atributos. Diferentes agencias trabajan para diseñar una comunicación altamente focalizada en forma de correos. El correo se dirige a los clientes potenciales y las respuestas se controlan con cautela.
4. Los folletos/carteles son el modo de comunicación directa a través del cual se transmite la información del producto al cliente y es muy eficaz.

## **V. Presentación**

La presentación en el lineal es una parte esencial de las actividades de promoción. Las diferentes formas de exposición pueden presentar diferentes oportunidades de compra y una mayor posibilidad de visibilidad. A continuación se presentan los expositores y técnicas más utilizados en el punto de venta, cada uno de los cuales responde a un objetivo propuesto diferente:

### **Presentación de la promoción**



Los productos en promoción suelen exponerse de forma llamativa para aumentar la visibilidad de la promoción en todo el punto de venta. Esto ayuda a llamar la atención sobre el precio reducido u otras ofertas y destaca el descuento. Esto también puede ser utilizado por los minoristas para destacar el bajo coste o los precios diarios de algunos de sus productos, como Mercadona, por ejemplo, que compete con precios bajos más que con promociones. La presentación y la comunicación efectiva es de suma importancia en el punto de venta en el estante, ya que es donde el consumidor interactuará con su producto y se puede revelar la oportunidad de compra.

A continuación se presentan 5 formas de presentación cuyo objetivo es dar a conocer la promoción:

#### 1. Cabecera de Góndola o cabecera de lineal.

Una alineación masiva y ordenada de productos con un máximo de dos o tres referencias. Pueden funcionar dentro de su área de categoría, de forma similar a las pilas o fuera de ella, de forma similar a las islas. Se recomienda que los productos que se encuentren dentro sean de la misma categoría o se complementen entre sí, como digestivos y el té/café.

#### 2. Expositor:

Los expositores pueden aumentar la visibilidad de una marca exponiendo los productos en un stand independiente con varios estantes. Por lo general, estos stands son de cartón y están diseñados a imagen y semejanza del producto (como podemos ver arriba en la gama de galletas Dinosaurus). Estos stands pueden estar situados o fuera de la zona de categorías y suelen contener productos en promoción, además de poder albergar folletos.

#### 3. Pilas

Se considera que una pila es un stand de productos extra o de reserva todos de la misma referencia, presentados juntos de forma apilada y ordenada, que se coloca en la misma categoría de los productos a los que se promocionan los artículos.

#### 4. Islas

Una isla de productos se encuentra fuera de la zona de categorías, dentro de otra sección de la tienda. Esto puede mejorar la visibilidad de una determinada marca o categoría, ya que pasa a ocupar más de una zona de venta y, por lo general, promoverá un aumento de las compras por impulso.

## **Efectos de la promoción:**

Como podemos ver en lo anterior, existen numerosos expositores y técnicas para aplicar a las promociones de ventas en función de los objetivos comerciales. Las ventas de la marca promocionada pueden aumentar durante la promoción atrayendo a clientes de otras tiendas (cambio de tienda), induciendo a los clientes a cambiar de marca (cambio de marca), induciendo a los clientes a comprar de la categoría promocionada en lugar de otra categoría, como comprar galletas en lugar de chocolate (cambio de categoría), induciendo a los clientes que normalmente no utilizan la categoría de producto a comprarla (nuevos usuarios), o induciendo a los clientes a adelantar sus compras en el tiempo (aceleración de la compra), donde los consumidores hacen acopio para su uso futuro o consumen a un ritmo más rápido, debido a la promoción (Gedenk, K., Neslin, S. y Ailawadi, K., 2006). La promoción beneficia tanto al minorista como al fabricante por el aumento de las ventas, así como por el impulso de las ventas de la categoría. El consumo total de la categoría puede aumentar debido al cambio de categoría o si la promoción atrae a nuevos usuarios. Las promociones pueden tener efectos tanto a corto como a largo plazo sobre las ventas y los consumidores.

### Efectos a corto plazo de la promoción:

Durante un periodo de promoción, no es raro que las ventas de la marca promocionada puedan aumentar en varios cientos de puntos porcentuales. (Narasimhan, Neslin y Sen, 1996) constatan que las elasticidades promocionales son mayores para las categorías con un número relativamente pequeño de marcas, tiempos más cortos entre compras y una mayor propensión de los consumidores a almacenar, lo que es muy característico de las galletas, lo que indica que las promociones serían muy eficaces dentro de esta categoría.

Se han realizado estudios en relación con el efecto que tienen las promociones de apoyo no relacionadas con el precio, como la publicidad o las características y los expositores, en la reducción del precio. Narasimhan, Neslin y Sen (1996) informan de que una reducción de precios del 15% "sin apoyo", es decir, una reducción de precios del 15% sin apoyo de la publicidad o de una isla de exposición, por ejemplo, produce un aumento medio de las ventas del 34% en 108 categorías. A continuación, se demostró que la misma reducción de precios del 15%, pero con el apoyo de un elemento en la tienda, generó un aumento de las ventas del 161%, y que una reducción de precios del 15% con el apoyo de un expositor generó un aumento del 293%, lo que indica que sin promociones de apoyo no relacionadas con los precios, como la publicidad, las reducciones de precios son mucho menos eficaces. Esto implica que los minoristas deben aplicar un enfoque multifacético y emplear varias formas de planificación promocional del producto, no sólo un incentivo económico o material.

Los estudios también han demostrado que la señalización, los expositores y las características de los puntos de venta pueden tener un gran impacto en las ventas y en la contribución a los beneficios de los productos que no están en oferta o en promoción de precios. Las promociones de apoyo no relacionadas con el precio, como la publicidad en el punto de venta, los expositores y las características, etc., pueden utilizarse por sí mismas sin una reducción del precio de ningún

producto. Los consumidores interpretan esta promoción de apoyo sin precio como una señal de promoción incluso sin una reducción de precio, lo que lleva a un aumento de las ventas con el margen completo del producto anunciado. Este tipo de publicidad se ve a menudo en los supermercados que suelen intentar destacar sus precios bajos diarios (Mercadona) para llamar la atención sobre sus bajos precios en relación con los competidores. (Gedenk, Neslin y Ailawadi, 2006).

### Efectos a largo plazo.

Además de que las campañas promocionales tienen un efecto sobre las ventas a corto plazo, también pueden afectar a las ventas a largo plazo. La acumulación de existencias, en la que los consumidores pueden abastecerse de productos durante la promoción a corto plazo, puede provocar una disminución de las ventas a largo plazo. Del mismo modo, tanto los fabricantes como los minoristas esperan conseguir la fidelidad a la marca y a la tienda, respectivamente, a través de la promoción. Sin embargo, las promociones pueden afectar negativamente a la fidelidad a la marca. Si el consumidor se acostumbra al precio más bajo o el consumidor disminuye su precio de referencia en su mente, el producto o la tienda pueden parecer más caros y menos atractivos en las visitas en las que la promoción ya no está en vigor. Por último, como se ha mencionado en la variable de marketing de precios, los supermercados dependen del volumen de ventas para obtener beneficios y esperan que los consumidores que entren en la tienda para comprar un producto promocionado también compren otros productos en la tienda. Sin embargo, si los consumidores cambian de tienda y "eligen" los productos promocionados y no compran nada más que el producto promocionado, las ventas de otros productos no aumentan, lo que hace que la promoción sea menos eficaz para el minorista.

También se han realizado estudios sobre los efectos de la fidelidad a la marca en relación con las promociones. Se ha encontrado una relación negativa entre la promoción y la fidelidad a la marca, ya que los recortes temporales de precios pueden disminuir los precios de referencia, aumentar la sensibilidad al precio y disminuir la cuota de necesidades de la categoría y las probabilidades de recompra.

Sin embargo, los consumidores muestran cierta inercia en sus patrones de compra: tienden a recomprar lo que compraron la última vez (Gedenk, Neslin y Ailawadi, 2006). Como las promociones aumentan la probabilidad de compra a través de diversos patrones de cambio, el efecto de inercia puede fomentar la recompra y no reducir la cuota de mercado a largo plazo.

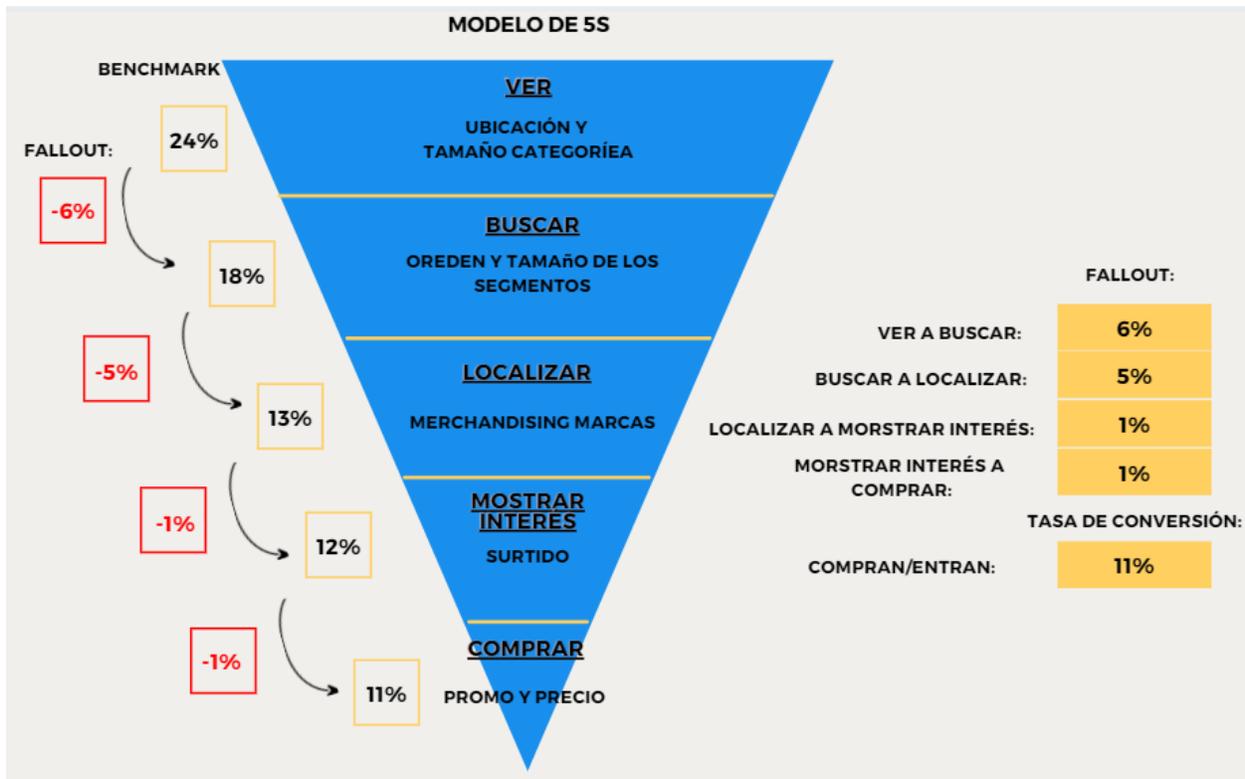
En general, las promociones son una parte necesaria de la experiencia del consumidor y pueden ayudar a aumentar las ventas de productos, marcas o categorías, especialmente a corto plazo. Los minoristas y los fabricantes deben considerar detenidamente qué tipos de promociones son las que mejor responden al objetivo de la empresa o de la categoría. Por ejemplo, si se lanza un nuevo producto, una reducción de precio podría ser lo más beneficioso para ofrecer el producto a un amplio número de clientes a un precio más bajo. Las promociones son una forma muy útil de introducir un nuevo producto en el mercado, de recordar a los consumidores productos que pueden estar en su fase de madurez del ciclo de vida del producto o una forma estupenda de mostrar un nuevo diseño de envase o un nuevo mensaje de marca. (Ailawadi, Lehmann y Neslin, 2001) constatan que, a largo plazo, la disminución de la promoción y, en consecuencia, el

aumento del precio neto tiene un efecto perjudicial en la cuota de necesidades de los clientes y contribuye a la disminución de la cuota de mercado, lo que pone de manifiesto la importancia de la promoción en el punto de venta.

Es esencial que tanto los minoristas como los proveedores empleen las 4P al promocionar los productos en las tiendas. Además, ambos deben tener en cuenta la categoría global a la hora de decidir qué técnicas utilizar y tratar de aumentar el tamaño de la porción global del mercado. Cada elemento de la mezcla de marketing debe revisarse con frecuencia y de forma coherente para detectar cualquier oportunidad para la categoría.

## 5. EXPLICACIÓN DEL MODELO 5S OBJETIVO DEL MODELO 5S. ETAPAS DEL EMBUDO: SEE, SCAN, SPOT, SHOW INTEREST Y SELECT. FACTORES DE INFLUENCIA, PRINCIPIOS, PALANCAS DE ACTUACIÓN.

### 5.1. EXPLICACIÓN DEL MODELO



5S es un modelo basado en la observación de los compradores frente al lineal. El modelo de las 5 etapas desglosa el proceso de compra en 5 etapas únicas: See/Ver, Scan/Buscar, Spot/Localizar, Show interés/Mostrar interés y Select/Comprar/Seleccionar. El modelo de las 5S se utiliza para diagnosticar los problemas en las estanterías que afectan al comprador y a las ventas de la categoría. Las mejoras en la parte superior del embudo (VER) conducen a mejoras en las etapas inferiores y en la parte inferior del embudo (SELECCIONAR). Existen herramientas para mejorar en cada fase, de modo que comparando la situación de un minorista o una tienda frente a la media nacional o del canal (benchmark) podemos diagnosticar un problema concreto de visibilidad y ofrecer las soluciones adecuadas para aumentar las ventas. Podríamos incluso estimar los incrementos % de ventas derivados de las mejoras en las 5 “S”

El modelo se basa en una realidad que afecta especialmente a las categorías de impulso, como galletas: cuanto más se ven, más se compran, o dicho de otra forma, hay una relación directa entre la visibilidad y las ventas. Si queremos aumentar las ventas, debemos aumentar la visibilidad.

### **Cómo determinar las etapas del modelo 5s:**

Por ejemplo:

Hay 100 personas que entran en Carrefour y 24 ven la categoría, 18 buscan un producto, 13 lo encuentran, 12 muestran interés y 11 compran. Con estos datos podemos, en primer lugar, identificar qué porcentaje de compradores se encuentra en cada etapa, por ejemplo, el 24% se encuentra en la etapa VER (24/100). A partir de ahí, podemos ver que podemos comparar nuestros resultados con la referencia española (benchmark), en función de los diferentes canales como el supermercado frente al hipermercado, así como otras cadenas/marcas de la competencia.

También se puede calcular el tasa de conversión a compra, que compara cuántas personas entraron en la tienda frente a cuántas realmente compraron o seleccionaron un producto. El índice de conversión viene determinado por el número de personas que han entrado en la tienda dividido por el número de personas que han seleccionado o comprado el producto.

De lo anterior se desprende que se trata del 11%, ya que entraron 100 personas y seleccionaron 11 ( $11/100 = 11\%$ ). Esto también puede compararse con las opciones anteriores de diferentes cadenas y canales de referencia con respecto a la base de consumidores estudiada.

Al observar a los consumidores a través de esta lente, este modelo pone de manifiesto en qué fase del embudo se encuentran los puntos débiles, es decir, por debajo del punto de referencia del canal correspondiente. También puede ayudar a destacar la "fallout" o caída en cada etapa, que es la reducción de compradores de una etapa o "S" a la siguiente.

Por ejemplo, utilizando el ejemplo anterior, 24 vieron y 18 escanearon.  $24\% - 18\% = 6\text{pp}$  de fallout/caída de Ver a Localizar.

Con esta información y el potencial de comparación, Mondelez puede identificar soluciones para mejorar el ratio global de conversión-compra mejorando las etapas del embudo de las 5S de acuerdo con sus conclusiones.

### **Cómo saber dónde se encuentra el consumidor en las 5S:**

Al observar al consumidor en el punto de venta, el observador puede averiguar en qué fase del embudo 5S se encuentra el consumidor al captar determinados comportamientos físicos o acciones que realiza. Al llevar a cabo una auditoría de las 5S en la tienda, el responsable de la categoría, o la persona encargada de realizar la auditoría, debe buscar lo siguiente para determinar en qué fase del embudo de las 5S se encuentra el consumidor:

<b>5S</b>	<b>¿Qué se busca?</b>	<b>Lenguaje corporal</b>
<b>SEE</b> 24%	¿EL COMPRADOR ECHÓ UN VISTAZO RÁPIDO AL EXPOSITOR?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MOVIMIENTO RÁPIDO DE LA CABEZA O MIRADA HACIA LAS ESTANERÍAS</li> </ul>
<b>SCAN</b> 18%	¿MIRA EL COMPRADOR A TRAVÉS DEL EXPOSITOR?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MOVIMIENTO DE LA CABEZA POR LA ESTANERÍA</li> <li>• DETÉNGASE Y PÓNGASE DELANTE DE LA ESTANERÍA</li> </ul>
<b>SPOT</b> 13%	¿SE FIJA EL COMPRADOR EN UNA MARCA O PRODUCTO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEJA DE ESCANEAR Y MIRA UN PRODUCTO</li> </ul>
<b>SHOW INTEREST</b> 12%	¿INTERACTÚA EL COMPRADOR CON UN PRODUCTO CONCRETO O SE COMPROMETE CONSCIENTEMENTE CON ÉL?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COGE EL PRODUCTO PARA INTERACTUAR CON ÉL, P.E LEYENDO LAS ETIQUETAS</li> </ul>
<b>SELECT</b> 11%	¿EL COMPRADOR PONE EL PRODUCTO EN LA CESTA Y SE VA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COLOCA EL PRODUCTO EN LA CESTA CON LA INTENCIÓN DE COMPRARLO</li> </ul>

*(El porcentaje indicado anteriormente representa el punto de referencia español con el que se puede comparar un grupo observado)*

La persona encargada de realizar la auditoría 5S debe observar al consumidor mientras navega por la categoría y tomar nota de las etapas por las que avanza. Cada una de estas etapas tiene impulsores o determinantes y principios de palancas que se pueden accionar para influir en el consumidor.

## **5.2 LOS ETAPAS DE 5S:**

### **SEE/VER:**

La clave de la etapa SEE del modelo 5S es garantizar que la categoría se encuentre en un lugar presente y relevante a lo largo del recorrido del comprador, para que sea visible para el mayor número de consumidores, ya que existe una relación directa entre ver y comprar.

Consideraciones para mejorar el SEE:

La categoría debe ser visible en todas las zonas de alto tráfico, situarse junto a categorías relevantes o complementarias tener un tamaño suficiente y evitar los puntos ciegos de la tienda. En primer lugar, los compradores tienden a hacer excursiones cortas en los pasillos en lugar de recorrerlos en su totalidad, lo que señala la importancia de que su producto esté colocado en

lugares ideales o en una zona más cálida o de alto tráfico, (Larsen, Sigurdsson, Breivik y Orquin, 2020) para fomentar la compra.

1. La categoría debe ser visible en áreas de alto tráfico:
  - La categoría debe situarse en el primer tercio de la tienda (contando desde la entrada)
  - Al lado de las categorías esenciales, como el pan, la leche u otras compras cotidianas.
2. Ubicaciones secundarias
  - Puestos promocionales dentro de la zona de la categoría
  - Fuera de la categoría puede utilizarse junto a categorías complementarias para dar impulso. Por ejemplo, como se ha mencionado anteriormente, las galletas de desayuno junto a la leche, las galletas normales junto a la categoría de productos para untar, las galletas junto al té o el café, etc.
  - También se deben utilizar puestos secundarios en los pasillos principales o en la cabecera de los estantes, fuera de la zona de la categoría y dentro de la zona promocional de la tienda, para garantizar una mayor visibilidad.
3. La categoría en sí debe tener un tamaño suficiente para que se note en términos de espacio total en los estantes en comparación con el espacio total de la tienda.
4. La ubicación de la categoría, especialmente en el caso de productos de impulso como las galletas, debe evitar los primeros 50 cm de las estanterías, ya que los consumidores pueden pasar por alto esta zona al girar en un pasillo y esto puede reducir la visibilidad de la categoría.
5. Un minorista puede aumentar el uso de la señalización para ayudar a los consumidores en su búsqueda de una categoría, así como para recordarles que la categoría existe para fomentar la compras no planificadas.

Además de aumentar las ventas de la categoría, las experiencias positivas surgen si la tienda facilita a los consumidores la búsqueda del producto que están buscando, proporcionando una disposición lógica de la tienda y una señalización suficiente. (Mohan, Sivakumaran y Sharma, 2013). Si hay un problema de SEE, hay que ver qué se puede mejorar en tamaño, ubicación y señalización de la categoría

### **SCAN/ESCANEAR/BUSCAR:**

La organización efectiva del surtido a través del merchandising de la categoría y su lógica y facilidad de compra es un factor clave para su gestión estratégica y en la etapa de SCAN.

Cuando los consumidores ESCANEAN la categoría, realizarán un escaneo visual en línea horizontal a través de la categoría para localizar lo que buscan. Para influir en su decisión de compra hasta la fase de spot, la categoría debe estar claramente segmentada con un flujo coherente y con bloques verticales de marcas que permita al consumidor navegar fácilmente por la categoría a través de varios bloques y sub-bloques diferentes que faciliten la compra.

La segmentación permite dividir el espacio de forma lógica, lo que hace que la información sea más "digerible" e incluso emocionante para los consumidores y les permite navegar fácilmente y diferenciar la categoría. El bloqueo vertical también puede mejorar la disposición de la categoría y mejorar el escaneo.

La colocación estratégica a la altura de los ojos de las marcas señalizadoras, es decir, de las marcas conocidas/favoritas que representan su segmento, como Oreo/Príncipe en la merienda, por ejemplo. Cuando el consumidor escanea horizontalmente, evalúa el atractivo de la gama y cómo los productos satisfacen sus necesidades. Al reconocer y ver un producto señalado en el estante, puede comunicar al consumidor más sobre el sub-bloque y ayudarlo a identificar la familia de productos que satisfará mejor sus necesidades, facilitando aún más la navegación por la categoría.

Dado que los consumidores a menudo sólo recorren la mitad de un pasillo del supermercado, el orden y el flujo de los segmentos dentro de la categoría pueden desempeñar un papel importante a la hora de influir en las compras imprevistas de galletas. Así, como se ha mencionado anteriormente, el orden ideal de la categoría de galletas debería ser: snacks-merienda-desayuno para fomentar el impulso y la rentabilidad.

El tamaño del segmento también desempeña un papel en este caso. Los segmentos deben ceñirse a un mapa de mancha, en el que el espacio que ocupan los segmentos debe ceñirse a su cuota de mercado.

Si hay problemas con Scan, hay que investigar el tamaño y el flujo de los segmentos, el uso de marcas de señalización y los bloques de segmentos.

### **SPOT/LOCALIZAR**

El spot se basa en el merchandising de la marca y en su colocación óptima en el lineal. Al igual que en SCAN, donde el espacio en el lineal debe asignarse en función de la cuota de mercado del segmento, para que los consumidores puedan localizar lo que buscan, hay que realizar un índice de espacio. Un índice de espacio mide el % de los lineales que ocupa cada fabricante. El resultado debe garantizar que cada fabricante ocupe un espacio en el lineal acorde con su cuota de mercado.

Las marcas de señalización de categorías y segmentos clave deben estar óptimamente posicionadas y bien presentadas con el envase hacia delante para aumentar la atención del consumidor. En el caso de las galletas, Oreo, por ejemplo, se considera una marca emblemática para merienda, por lo que tiene un gran reconocimiento y una gran penetración. Como tal, debería estar en una ubicación privilegiada en el estante central para ayudar al consumidor en su búsqueda de productos.

Mondelez también debe asegurarse de que en los estantes sus marcas estén agrupadas en bloques junto con varios formatos, sabores y tamaños de envase para garantizar el reconocimiento de la marca y aumentar su visibilidad en el estante.

Un mal rendimiento en la fase de Spot puede deberse a que se colocan marcas desconocidas en los lineales intermedios o a un mal bloque de la marca y tamaño incorrecto, lo que a su vez puede llevar al consumidor a confundirse sobre el lugar que ocupa en la categoría y a renunciar a su búsqueda.

### **MOSTRAR INTERÉS**

El surtido del minorista desempeña un papel importante a la hora de que el cliente muestre interés por un producto. La cobertura óptima de las SKU y la priorización de las marcas en función del canal y mediante el uso de un MSL (Must Stock list), lista de prioridades de surtido por canal) deben ser primordiales.

El surtido que se ofrece debe maximizar el atractivo para los mercados objetivo concretos en cualquier tienda y puede variar dependiendo del canal o de la cadena de tiendas, por ejemplo, Carrefour o Mercadona. Mondelez debe alinear las necesidades del comprador con los objetivos de Mondelez para determinar el surtido óptimo. Deben dar prioridad a las marcas con capacidades estratégicas, por ejemplo, las que tienen una alta rentabilidad, las que pueden ayudar a aumentar la cuota de mercado o los nuevos lanzamientos, etc. Pueden hacer esto mediante el uso de una Lista de Existencias de Mosto que se ampliará con más detalle en la siguiente sección.

Mediante el uso de la lista MSL, Mondelez debería ser capaz de maximizar el espacio y la elección del comprador con suficientes facings pero con un mínimo de SKUS, ya que sabemos desde antes que un exceso de elección y la falta de marcas favoritas disponibles pueden tener efectos negativos en los consumidores.

Un escaso interés por el espectáculo puede venir determinado por un lineal sobresaturado en el que haya demasiadas referencias y posiblemente no haya suficientes facings por producto. Del mismo modo, demasiados productos poco conocidos también pueden causar problemas. Ambas situaciones pueden hacer que el consumidor se aleje de la categoría sin comprar, ya que puede sentirse demasiado abrumado o desinteresado por la oferta del surtido.

### **SELECT/SELECCIONAR**

Una vez que el consumidor ha identificado una variedad preferida, la última oportunidad de influir en él es a través de la comunicación pertinente del precio y la promoción.

En los estantes no sólo suele haber muchas imitaciones de marcas de señalización de la MDD, sino también otros productos del fabricante que pueden satisfacer la misma necesidad y sustituirla. El fabricante debe comprender cuidadosamente su mercado objetivo, así como el posicionamiento de su propia marca a la hora de determinar una política de precios pertinente y rentable para garantizar que el precio no se convierta en una barrera para el consumidor y que éste renuncie a su compra o se cambie a otra marca de la competencia, evitando al mismo tiempo los descuentos extremos.

Por parte del minorista, los consumidores pueden comparar los precios en cuestión de segundos entre las tiendas y, por tanto, también deben analizar los precios y las promociones de la competencia a la hora de determinar sus precios para los productos de la categoría para evitar el cambio de tienda.

A continuación se presenta un breve análisis de diferentes referencias clave para Mondelez en los tres supermercados de Carrefour, Día y Eroski, extraídas de sus sitios web de compra online.

REFERENCIA	CARREFOUR EUR	DIA EUR	EROSKI EUR
Galletas de chocolate rellenas de crema Oreo 154 g. 	1,05	1,19	1,06
Galletas rellenas de crema de chocolate Príncipe pack de 3 unidades de 300 g. 	4,30	4,99	4,59
Galletas con cereales y leche Belvita 300 g. 	1,50	1,69	1,55
Fontaneda la buena maria galletas de desayuno caja 800gr. 	2,05 EUR	2,09 EUR	2,07 EUR

Bizcocho de chocolate Osito LuLu Fontaneda  150 g.	1,25 EUR	1,39 EUR	1,29 EUR
Precio medio	2,03 EUR	2,27 EUR	2,112 EUR.

Haciendo un análisis rápido de la cesta, puedo determinar que Carrefour es la opción más barata, seguida de Eroski y luego de Día. Para ayudar en la fase de selección, los minoristas deben asegurarse de que ofrecen precios de mercado competitivos o promociones suficientes. Estos precios deben comunicarse claramente a los clientes mediante un etiquetado adecuado en el estante o en el paquete.

Las promociones también desempeñan un papel fundamental a la hora de animar a los consumidores a comprar. Toda promoción debe estar respaldada por algo más que una simple reducción de precios. Mondelez debe tener en cuenta lo que pretende conseguir con las promociones: por ejemplo, más volumen o más gasto. Las promociones deben comunicarse claramente dentro de la tienda con señalización adicional en los estantes, así como con suficientes ubicaciones secundarias, como en la zona de porciones o al final de las góndolas.

El modelo de las 5s tiene como objetivo observar al consumidor en la tienda y ver cómo compra en el entorno comercial existente. A continuación, puede identificar los cambios necesarios en cada etapa del embudo que posteriormente afectarán al comportamiento del consumidor para aumentar la tasa de conversión, ya que ahora le resulta más fácil encontrar lo que quiere. Tirar de las palancas pertinentes para cada etapa puede influir positivamente en la forma de comprar del comprador (más fácil de navegar), lo que a su vez puede aumentar las ventas de la categoría y de la marca.

Aunque el modelo de las 5S es un estudio excelente y fácil de llevar a cabo que proporciona una gran muestra de casos en poco tiempo, pudiendo comparar una tienda con un punto de referencia e identificar palancas para la acción, tiene sus limitaciones. El enfoque de las 5S suele estar muy centrado en las categorías y no es muy concreto en cuanto a los resultados. El uso del modelo 5S, que adopta una visión global de la categoría y del entorno de la tienda, debe combinarse siempre con el análisis perfecto de la tienda, que adopta la perspectiva del fabricante y puede producir acciones más concretas. El uso de ambas herramientas mejorará el diagnóstico global y creará resultados medibles y procesables.

## **6. QUÉ ES EL 'PERFECT STORE': EXPLICACIÓN DE KPIS DE LINEAL: MUST STOCK LIST, SHARE OF SHELF, SHARE IN BEST SHELVES % EN LA UBICACIÓN 'ORO'.**

### **6.1. QUE ES 'PERFECT STORE'.**

Dado que la tienda de comestibles media tiene más de 30.000 artículos, (Nielsen, 2019), hay una cantidad limitada de espacio en el punto de venta para que los productos lo ocupen. Mondelez busca la excelencia y la perfección de sus marcas en el punto de venta empleando y recomendando su método "Perfect Store" para la gestión de los lineales.

El método de la Tienda Perfecta se basa en la consecución de determinados KPI para lograr la excelencia y una mejor experiencia de compra en el punto de venta.

KPIS del lineal principal:

1. Must Stock List/MSL: Garantiza la disponibilidad de los productos (presencia de marca, surtido eficiente, minimiza la falta de stock)
2. Share of Shelf: Qué porcentaje ocupan las marcas de Mondelez en el lineal y asegura que Mondelez está adecuadamente representada en la tienda, en línea con la cuota de mercado
3. "% en baldas ORO: Que % de los mejores estantes o estanterías de oro ocupan las marcas de Mondelez. asegura una adecuada visibilidad en los estantes más visibles y atractivos.

Cumpliendo con los indicadores de 'Perfect Store' en la tienda, se puede estimular la intención de compra y aumentar las ventas de la categoría de galletas para Mondelez. La experiencia de Mondelez en la investigación del punto de venta permite modelar en qué medida la mejora de estos KPIS aumentará las ventas. Por ejemplo, si el producto se coloca en el estante a "la altura de los ojos" o justo debajo, es decir, en el "mejor estante", aumentarán las ventas hasta un 40%, ya que es más visible para los clientes.

### **6.2 EXPLICACIÓN DE KPIS PERFECT STORE:**

#### **1. Must Stock List / Lista de existencias obligatorias**

es una lista interna del fabricante que determina y prioriza qué referencias deben estar presentes en un canal concreto, basándose principalmente en el análisis de la rotación. Cada canal debe tratarse de forma independiente, ya que los consumidores varían en sus misiones de compra según el canal (hipermercado, grandes supermercados, pequeños supermercados).

Los gestores de categorías examinarán los distintos canales y analizarán la velocidad de rotación de los productos en el punto de venta. Esto permite a la empresa ver el rendimiento de los productos dentro de una categoría concreta, para ver cuáles son las SKU, los formatos, los sabores, las marcas y los productos óptimos que funcionan mejor en un canal o minorista concreto. (Bobytsky, 2019). De este modo, Mondelez examinará su cartera y determinará las referencias que representan el 80-85% de las ventas para incluirlas en la lista de existencias

obligatorias. La lista determinará entonces qué SKUS para Mondelez (como Príncipe 300g, Belvita leche 400g) deben estar en stock en un minorista en todo momento, dependiendo de su canal. La cantidad mínima de referencias determinada por canal para la lista de bronce, por ejemplo, es la siguiente

- Hipermercados: 36 skus en la lista de bronce
- Supermercados grandes: 25 skus en la lista de bronce
- Supermercados medianos: 22 skus en la lista de bronce
- Supermercados pequeños: 18 skus en la lista de bronce.

Esta lista de bronce detalla la cantidad mínima de referencias requeridas que cada vendedor de Mondelez debe poder referir a sus clientes, dependiendo del canal. Por ejemplo, en un gran supermercado debe haber un mínimo de 25 SKUS.

Una vez tomada y aplicada la decisión sobre la gama, es importante realizar un seguimiento continuo para comprobar el impacto y realizar cambios tácticos. Además, a menudo se introducen nuevos productos en el mercado que deben tenerse en cuenta durante las revisiones. La lista de existencias obligatorias suele funcionar sobre la base de "1 por 1", en el sentido de que cualquier nueva entrada en la lista de existencias obligatorias debe sustituir a una referencia existente, posiblemente una SKU de baja rotación o una reducción de los facings de otras referencias de la lista.

Un MSL eficiente desbloqueará el espacio en las estanterías de las referencias que antes eran redundantes o menos impactantes y que pueden utilizarse de una de las siguientes maneras

1. Solucionar el desabastecimiento o 'Out Of Stock': Eliminando las referencias de menor venta y sustituyendo su espacio en el lineal por otras de venta más rápida (según el principio de 1 por 1) se puede reducir el riesgo de falta de stock, minimizando la insatisfacción del consumidor, lo que puede tener un impacto directo en las ventas.
2. Impulsar la distribución de las SKU relevantes: La colocación de las referencias más fuertes en los estantes en lugar de las más débiles puede aumentar las ventas de la cartera de Mondelez, pero también de la categoría en su conjunto.
3. Mejorar la mezcla de gama/cartera: Una cartera óptima con la mejor combinación de SKUs responderá a las necesidades de los compradores y, en consecuencia, aumentará las ventas de la cartera y de la categoría.

La lista de existencias obligatorias es una gran ayuda para el fabricante que recopila una lista de las referencias más vendidas en los distintos canales para garantizar el mantenimiento de las ventas y la cuota de mercado. Puede ayudar a los fabricantes a entender qué referencias deben ser impulsadas a la distribución y cuáles deben ser despriorizadas para garantizar una cartera óptima que permita aumentar las ventas no solo de la marca, sino también ayudar al minorista a aumentar las ventas de la categoría, creando una situación en la que todos ganan.

## **2. Share of Shelf o cuota de lineal**

Los consumidores pasan 6 segundos buscando un producto antes de decidirse por una alternativa (Nielsen, 2019, p. 2), lo que hace que la visibilidad y la representación de la marca en el estante sean esenciales para formar parte de la consideración del consumidor. Una ubicación inadecuada o una infra-asignación de espacio tiene el potencial de matar a un producto antes de que alcance su pleno potencial de ventas.

En el punto de venta, los minoristas quieren maximizar las ventas y los beneficios de la categoría; asignar una referencia a demasiadas caras es un desperdicio, mientras que asignar muy pocas a otra supondrá una pérdida de ventas por falta de existencias y una menor visibilidad. Independientemente de la identidad de la marca, los minoristas deben asignar una cantidad fija de espacio en el lineal de la mejor manera posible para satisfacer a los consumidores y animarles a entrar en el punto de venta y aumentar las ventas de la categoría. (Drèze, Hoch y Purk, 1994) Los fabricantes, por supuesto, quieren maximizar las ventas y los beneficios de sus productos y, por tanto, siempre quieren que se asigne más y mejor espacio a sus marcas. Sin embargo, es tarea del fabricante cooperar con el minorista y pensar también en el crecimiento de toda la categoría en la tienda, no sólo en el crecimiento de sus propias marcas en el punto de venta.

*Enfoque de los fabricantes de estanterías:*

One way to ensure optimal and fair space allocation is the Perfect Store method. It proposes que los productos de Mondelez deben representar un % del espacio total en los estantes de la categoría que se ajuste a su propia cuota de mercado de la categoría, formada por las referencias de su MSL. Así, Mondelez debería ocupar el 21% del espacio total del lineal en la categoría de galletas, debido a que representa el 21% de la cuota de mercado en la categoría de galletas.

Por lo tanto, en una tienda con 5 módulos con 5 estantes cada uno, la cantidad total de estantes resultaría en 25 estantes (5 x 5). Por lo tanto, las marcas de Mondelez deberían estar representadas en 5,25 estantes de los 25 (25 estantes x 21% de cuota de mercado) para garantizar una visibilidad justa.

Dado que cada proveedor debe trabajar pensando en el minorista y en la categoría, así como en las marcas propias, este método puede aplicarse a todas las marcas que operan en este segmento. Si aplicamos este método a todas las marcas, se determina que MDD debería representar el 41,20%, Adam Foods el 19,40%, Otras marcas el 13% en conjunto y Gullon el 8,4% del espacio en el lineal, según la cuota de mercado de la sección.

## **3. 'Share of Shelf' en los mejores estantes (Oro)**

Como sabemos, uno de los factores clave que influyen en la decisión de compra es la visibilidad de la marca en el punto de venta: el consumidor tiene que ver el producto para comprarlo. Como se ha determinado anteriormente, existe un consenso general de que las estanterías "centrales" se consideran las mejores en cuanto a la atención recibida y que las estanterías que se consideran entre 15 y 30 grados o 15 pulgadas por debajo del nivel de los ojos y que el nivel de la cintura es

de hecho el "nivel de compra". También recordamos que en una unidad de 5 estantes los mejores estantes serían considerados 2,3 y 4 y en una unidad de 7 estantes los mejores estantes serían considerados 3,4 y 5. Para garantizar la equidad y el reparto eficiente del espacio en los mejores lineales, el método de la tienda perfecta propone, al igual que en el caso anterior, asignar los mejores lineales en función de la cuota de mercado.

Así, en una tienda con 5 módulos con 5 estantes cada uno, la cantidad total de estantes resultaría en 25 estantes (5 x 5). Teniendo en cuenta que hay tres "mejores baldas" por módulo (filas 2, 3 y 4) en los 5 módulos, podemos suponer que hay 15 "mejores baldas" en toda la categoría. Por tanto, las marcas de Mondelez deberían estar representadas en 3,15 mejores baldas de estos 15 mejores lineales (15 filas x 21% de cuota de mercado) para garantizar su visibilidad.

Al alinear el espacio en los estantes y la mejor ubicación según la cuota de mercado, implica que los fabricantes y marcas más populares, es decir, los que tienen una mayor cuota de mercado, estarán más representados en los estantes y los consumidores podrán navegar por la categoría más fácilmente y mejorar su experiencia de compra en general. Tendrán más posibilidades de encontrar sus productos favoritos con facilidad, lo que se ha demostrado que aumenta la percepción positiva en la tienda y las ventas. Este método también proporciona un método uniforme y fácilmente adaptable para emplear en la tienda que garantiza un punto de encuentro entre las preferencias del minorista y el fabricante con el objetivo de aumentar las ventas totales de la categoría.

El método de la Tienda Perfecta debe combinarse con un mapa de manchas o 'mudmap' para que el merchandising sea un éxito. Un mapa de barro dividirá la categoría en sus segmentos en función de la cuota de mercado y, a partir de ahí, el método de la Tienda Perfecta puede funcionar a nivel de marca para determinar la asignación de marcas de forma eficiente.

## PARTE II.

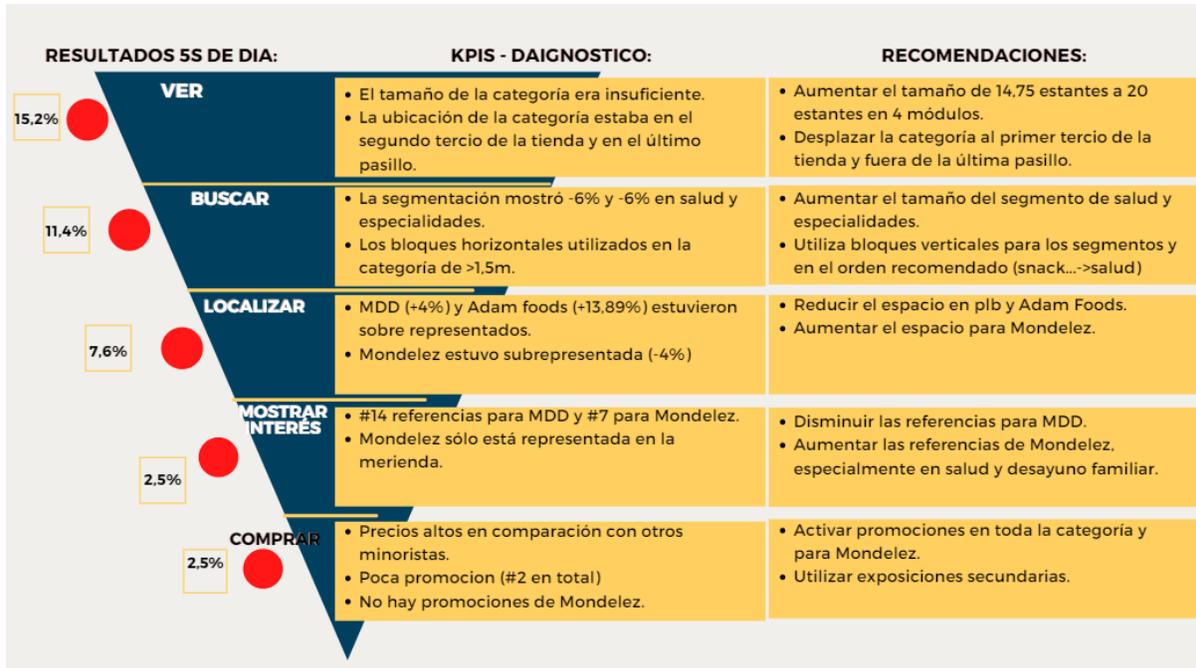
Para ayudar a la claridad y a la comprensión a lo largo del análisis en las secciones siguientes, he preparado un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones para cada minorista, basado en los resultados de las tiendas 5s y perfectas y los presento aquí. También he creado un breve resumen de conclusiones y recomendaciones para Mondelez basado en el rendimiento y las oportunidades observadas en la tienda que eran relevantes para Mondelez. La fuente de estas recomendaciones y la situación en la tienda se explicará en detalle en las siguientes secciones, sin embargo, para dar contexto a estos resúmenes.

Los resúmenes para los minoristas muestran los resultados del análisis de las 5S en cada etapa a la izquierda, representados por un %. A continuación, utilicé un sistema de semáforo junto a estos porcentajes, para indicar si los resultados en una etapa específica estaban por encima del punto de referencia nacional español (círculo verde) o por debajo (círculo rojo). A continuación, hago un resumen de cómo estaban los KPIS correspondientes a cada etapa y hago recomendaciones basadas en la situación en el último recuadro.

### RESUMEN DE CARREFOUR Y RECCOMENDACIONES:

RESULTADOS 5S DE CARREFOUR:	KPIS - DAIGNOSTICO:	RECOMENDACIONES:
<b>VER</b> 36% <span style="color: green;">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La categoría tenía un tamaño suficiente.</li> <li>Al lado de la categoría de chocolates y caramelos de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el tamaño de la categoría</li> <li>Separar la categoría de chocolate de la de galletas.</li> </ul>
<b>BUSCAR</b> 23,4% <span style="color: green;">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La segmentación: +11% en salud, +6% en especialidades, -14% en familiar, -4,5% en infantil.</li> <li>No hay señalización para los segmentos.</li> <li>Salud y d.familiar: los primeros en la categoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el tamaño del desayuno familiar y infantil; reducir la salud y las especialidades.</li> <li>Aumentar la señalización para comunicar los segmentos. + utiliza en el orden (snack...-&gt;salud)</li> </ul>
<b>LOCALIZAR</b> 14,4% <span style="color: green;">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gullón (+6%) y 'otros' (+2,51%); Adam Foods(-4%).</li> <li>Algunas marcas con numerosas referencias se separaron en el mismo segmento (por ejemplo, Fonteneda).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir el espacio en Gullón y especialmente marcas de otras; aumentar Adam Foods.</li> <li>Utilizar bloques de marcas verticales donde haya numerosas referencias.</li> </ul>
<b>MOSTRAR INTERÉS</b> 10,8% <span style="color: red;">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas de agotamiento de existencias (8) con surtido sobresaturado: Demasiadas marcas menos conocidas en el lineal y 1,49 facings de media.</li> <li>Mondelez sólo tenía una referencia en desayuno familiar y ninguna en especialidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir las referencias de "otras" marcas y más facings por algunas referencias.</li> <li>Aumentar las referencias de Mondelez, especialmente en los desayunos familiares y también en las especialidades.</li> </ul>
<b>COMPRAR</b> 9,9% <span style="color: red;">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sección de impulso en la entrada de la tienda sin galletas.</li> <li>Promoción de '2 por 2 euros' en los formatos 'mini' de Mondelez: Príncipe, Oreo, Chips Ahoy.</li> <li>Promoción adecuada en todos los segmentos,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coloque las galletas de impulso en un puesto de exposición en la entrada.</li> <li>Seguir utilizando promociones de compra de 2 x menos en diferentes marcas/formatos del mismo fabricante para aumentar las ventas de la cartera total.</li> </ul>

### RESUMEN DE DÍA Y RECCOMENDACIONES:



## RESUMEN DE EROSKI Y RECCOMENDACIONES:



## RESUMEN DE CARREFOUR Y RECCOMENDACIONES:

### Reccomendacions para Mondelez.



#### 1: Opciones de azúcar reducido en la merienda.

- La demanda de los consumidores de opciones con menos azúcar y el aumento de los impuestos sobre los productos azucarados en todo el mundo + la introducción de Nutriscore suponen una amenaza para la merienda
- Pueden ofrecer una versión "fina" de los productos con menos calorías y azúcar o reformular su cartera para reducir los niveles de azúcar, como Pladis en el UK.



#### 2: Opciones de sin azúcar en salud.

- Productos fuertes para la salud, pero carecen de referencias sin azúcar ni sal, sin gluten, etc.
- Introducir una gama sin azúcar utilizando las marcas existentes para competir con Gullon, así como en hipermercados y tiendas de mayor formato.



#### 3: Innovaciones en desayuno infantil + (¿Desayuno infantil saludable?)

- No hay representación en un segmento que vale el 20% en 3 tiendas. Segmento dominado por Adam Food's.
- Mondelez debería introducir una gama de desayunos para niños utilizando las marcas de merienda existentes. Posibilidad de lanzar también referencias sin azúcar, como se ha visto en Carrefour.



#### 4: Hacer de un producto en especialidades snack una referencia clave.

- No hay representación en un segmento que vale el 11 % en 3 tiendas. Segmento dominado por Adam Food's.
- Poner en marcha una estrategia nacional para aumentar la cuota de Lu Pim's, por ejemplo, entre un 1 y un 3% en aperitivos al año, para que sea la marca favorita en los estantes del futuro pq es un segmento rentable.



#### 5: D Familiar: Aumentar la referencias en la tienda

- Escaso número de representación en la tienda.
- Es necesario asegurar una adecuada representación en el punto de venta.
- Posibilidad de desarrollar también aquí referencias sin azúcar, como se ha visto en Eroski.



#### 6: Garantizar la excelencia en el POS a través de las visitas a las tiendas y la gestión de las relaciones con las minoristas.

- Garantizar las visitas a los puntos de venta para analizar la tienda y hacer recomendaciones al distribuidor.
- Garantizar una buena relación de marketing comercial, 'Key Account Management' y gestión de categorías con el minorista para que escuche las recomendaciones.



#### 7: Campañas de promoción de marcas emblemáticas:

- Lady Gaga + Oreo tuvo mucho éxito.
- Considere otras promociones importantes, como un concurso en el que se pedía a los consumidores españoles que sugirieran el próximo sabor de Oreo, que tuvo éxito en el Reino Unido.

## 7. ANÁLISIS DE 5S:

### 7.1 ESTUDIO DE CAMPO Y DÍAGNÓSTICO: PORCENTAJE DE LA GENTE SE CAE EN CADA FASE.

Visité tres tiendas durante el mes de marzo de 2021 para realizar mi análisis de las 5s:  
Carrefour Market, Calle de Fuencarral, 158, 28010 Madrid.  
Día - Calle de las Infantas, 21, 28004 Madrid  
EROSKI City - Calle de Valverde, 27, 28004 Madrid.

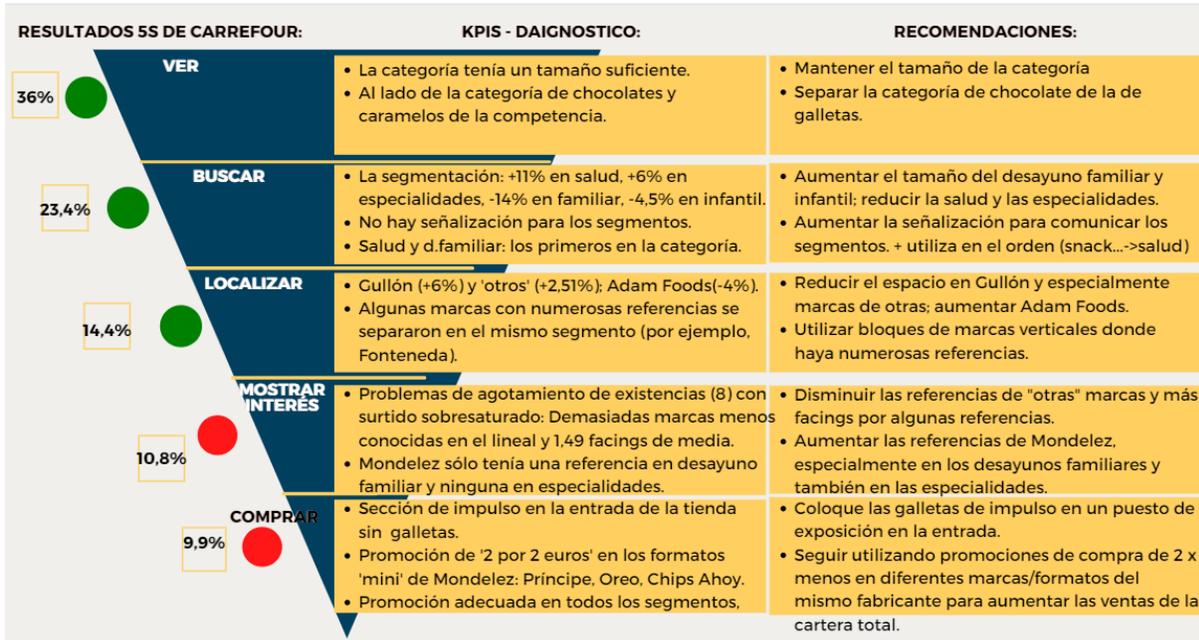
A continuación se presentan los resultados de cada etapa del embudo de las 5s, agrupados por supermercado, junto con la comparación con el referente nacional español:

RESULTADOS DEL ANÁLISIS 5S				
	CARREFOUR	DÍA	EROSKI	BENCHMARK
# ENTRARON EN LA TIENDA	111	79	80	--
VER	36%	15,2%	18,75%	24%
BUSCAR	23,4%	11,4%	16,25%	18%
LOCALIZAR	14,4%	7,6%	11,25%	13%
MOSTRAR INTERÉS	10,8%	2,5%	8,75%	12%
COMPRA	9,9%	2,5%	7,5%	11%
TASA DE CONVERSIÓN	9,9%	2,5%	7,5%	11%

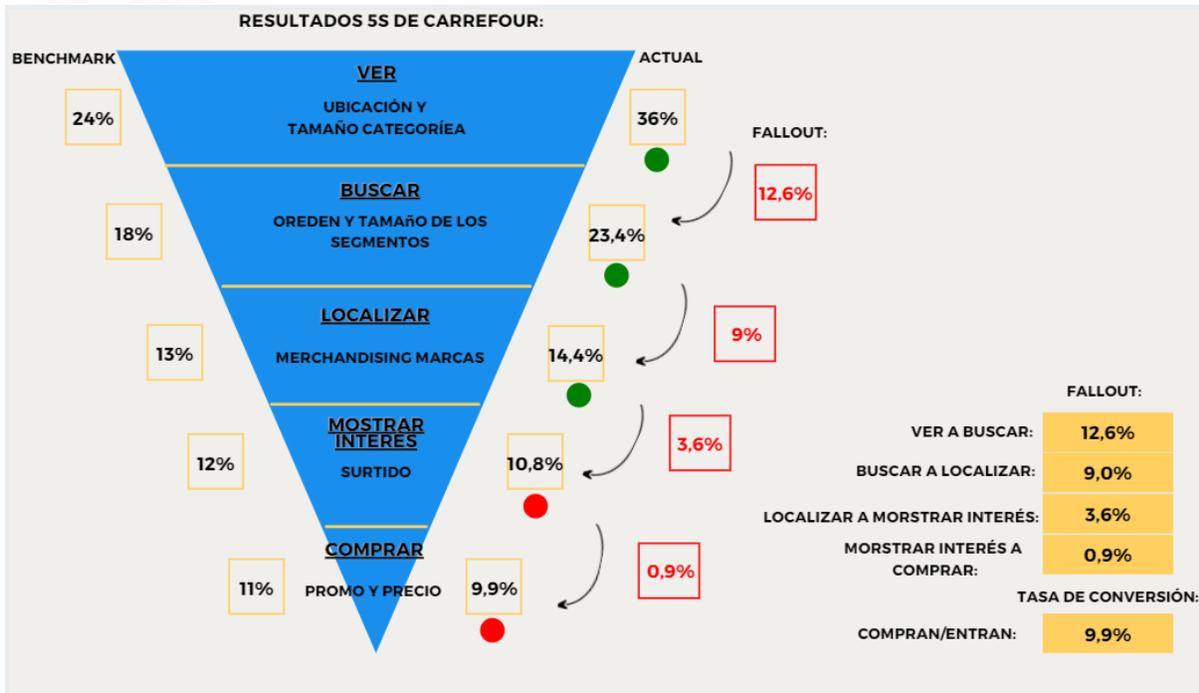
### 7.2. ANÁLISIS DE LOS SUPERMERCADOS.

#### 7.2.1. ANÁLISIS DE LAS 5S DE CARREFOUR:

RESUMEN:



## 5S RESULTADOS:



## SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ESTANTES EN LA TIENDA:



### 1. ANÁLISIS DE VER

**RESULTADO: 36% - 12% POR ENCIMA DEL PUNTO DE REFERENCIA - MUY BUEN RESULTADO**

#### Cosas positivas:

- Tamaño: el tamaño del segmento ayudó a SEE, ya que abarcaba 35 estantes en 5 módulos de 7 estantes cada uno y era como otros tamaños de categoría en la tienda en productos secos.
- La categoría evitó los puntos ciegos de los primeros 50 cm del estante.
- La categoría estaba situada frente a la del pan, por lo que el pasillo era una zona caliente/de alto tráfico, ya que es muy frecuentada por los consumidores que hacen sus compras diarias de pan.
- El pasillo de categorías era accesible desde dos puntos de entrada que también eran zonas calientes: desde el pasillo principal (cuadro rojo de abajo) o desde la pista de carreras/perímetro exterior de la tienda, que es el camino natural que los consumidores toman debido a la ubicación de la entrada y de muchas categorías relevantes como la panadería, las carnes, los productos de congelación y luego los artículos refrigerados como los platos preparados, las salsas frescas, la leche, los zumos y la nata, etc:



**12,6% DE CAÍDA (FALLOUT) A DE VER - 6,6% MÁS QUE LA REFERENCIA (BENCHMARK) - MAL RESULTADO.**

- Una buena buscar, debido a una buena vista y una relativamente buena segmentación vertical de la categoría.
- Sin embargo, la tasa de caída de ver a escanear es el doble que la de la referencia, por lo que todavía hay que mejorar.
- El tamaño de los segmentos debería gestionarse mejor y estar en consonancia con su respectiva cuota de mercado, que se determinó durante el análisis de la tienda perfecta:

<b>RESULTADOS DE CARREFOUR EN LA CUOTA DE ESTANTERÍA DE LOS SEGMENTOS</b>					
	<b>MERIENDA</b>	<b>SALUD</b>	<b>D. FAMILIAR</b>	<b>D.INFANTIL</b>	<b>ESPECS.</b>
<b>CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR</b>	<b>29%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>11%</b>
<b>INFRA/SOBRE REPRESENTACIÓN</b>	<b>1,28%</b>	<b>11,29%</b>	<b>-14,14%</b>	<b>-4,57%</b>	<b>6,14%</b>

- Carrefour debería mejorar el espacio de desayuno familiar y Desayuno Infantil acorde con las cuotas de mercado. Debería reducir los segmentos de salud y especialidades. La sobrerrepresentación de estos segmentos puede dejar desinteresados a los compradores no planificados y supone un reto para que otros compradores encuentren sus marcas favoritas en otros segmentos.
- **Asignación de espacio en el segmento ideal, basado en la cuota de mercado para usar como guía:**

**Merienda:** 35 estantes x 29% de cuota de mercado = 10,15 estantes → 10 estantes.

**Salud:** 35 estantes x 20% de cuota de mercado = 7 estantes - hay que reducir y condensar el espacio en un módulo. Incluso podría trasladar algunos de los productos sin gluten a una sección de productos sin gluten que hay en la tienda.

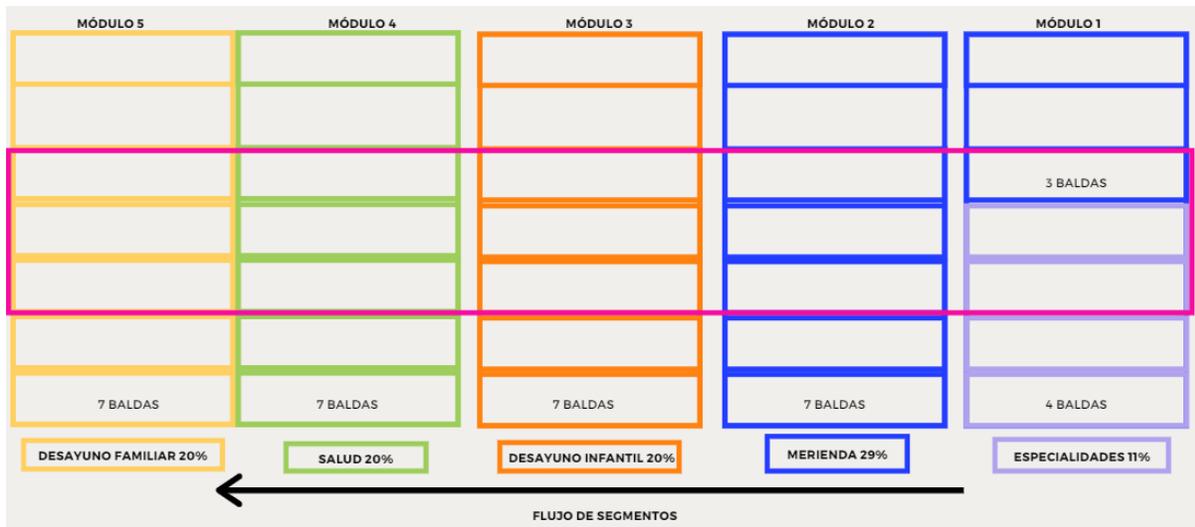
**Desayuno familiar:** 35 estantes x 20% de cuota de mercado = 7 estantes - necesidad de aumentar el espacio a un módulo.

**Desayuno infantil:** 35 estantes x 20% de cuota de mercado = 7 estantes - necesidad de aumentar el espacio a un módulo

**Especialidades:** 35 estantes x 11% = 3,85 estantes → 4 estantes a compartir con 3 estantes de merienda en un módulo.

- **Flujo de pedidos por segmentos:** Más del 70% de los compradores entraron en el pasillo desde la pista/perímetro exterior y como tal el orden de galleta que vieron fue: salud → desayuno familiar → merienda → especialidades → desayuno infantil. El desayuno familiar y la salud son compras más planificadas y también son menos rentables EUR/KG. Además, muchos compradores, después de ver casi dos módulos llenos de salud, detenían su escaneo y dirigían su atención al pan. Para favorecer a los compradores por impulso, así como un mayor margen de beneficio, el pedido debe ser de snacks → surtido → merienda → infantil → salud → familiarizado con sus cuotas de mercado relevantes.

La situación recomendada es la siguiente, con el aumento de desayuno familiar e infantil y la disminución de especialidades y salud para estar en línea con la cuota de mercado, así como una mejora del orden y el flujo a los segmentos:



*El rectángulo rosa representa el espacio para los estantes dorados o los estantes centrales.*

Además, cada segmento debe estar claramente indicado con señalización, para comunicar al cliente y facilitar su navegación, sobre todo teniendo en cuenta que cada segmento, aparte de las especialidades, ocupa un módulo completo:



**Recomendaciones para mejorar la exploración:**

1. Disminuir la cuota de estantería para salud y especialidades; aumentar el espacio para desayuno familiar y desayuno infantil. Mantener la merienda.
2. Cambia el flujo de segmentos a snacks → surtido → merienda → infantil → salud → familiar.
3. Aumentar la señalización de los segmentos.
4. Mantener bloques verticales de segmentos.

### 3. ANÁLISIS DE LOCALIZAR:

**RESULTADO: 14,4% - 1,4% POR ENCIMA DE LA REFERENCIA - BUEN RESULTADO  
9% DE CAÍDA DEL ESCANEADO/BUSCAR - 3% MÁS QUE EL PUNTO DE REFERENCIA -  
MAL RESULTADO**

- Un buen SPOT, debido a un buen SCAN y a una relativamente buena señalización de las marcas en los mejores estantes y agrupación de productos.
- Sin embargo, la precipitación de la exploración a la mancha fue un 3% más que la precipitación de referencia.

<b>CARREFOUR: CUOTA DE ESTANTERÍA EN RELACIÓN CON LA CUOTA DE MERCADO</b>					
	<b>MDD CF.</b>	<b>ADAM FOODS</b>	<b>MONDELEZ</b>	<b>GULLÓN</b>	<b>RESTO</b>
<b>CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR</b>	41,20%	19,4%	18,20%	8,20%	13%
<b>% OCUPADO</b>	34,03%	15,66%	19,94%	14,86%	15,51
<b>INFRA/SOBRE REPRESENTACIÓN</b>	<b>-7,17%</b>	<b>-3,74%</b>	<b>+1,74%</b>	<b>+6,66%</b>	<b>+2,51%</b>

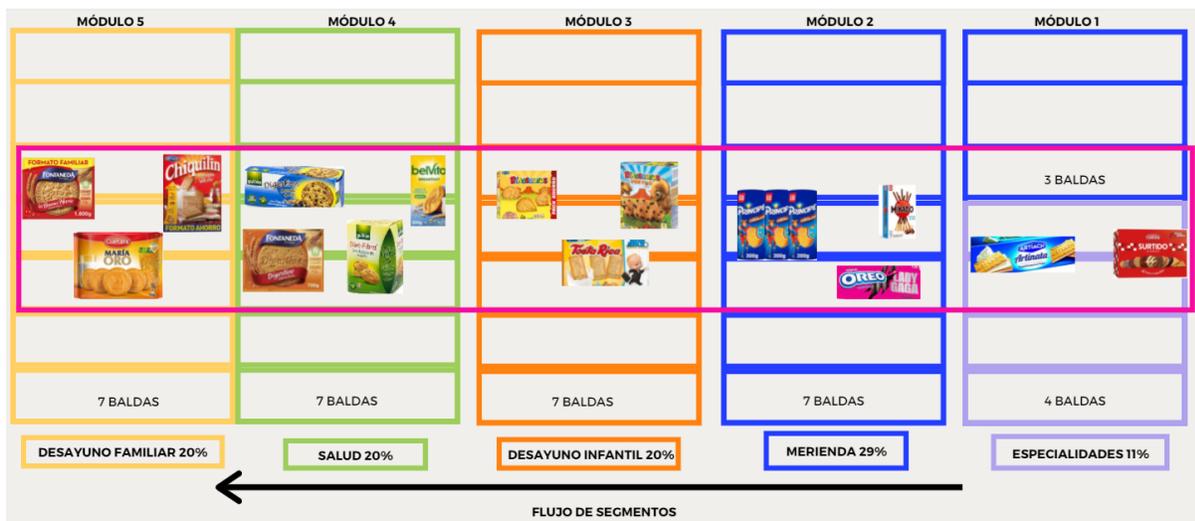
- Carrefour tiene una cantidad menor de productos de MDD que la referencia nacional española, lo que explica la menor asignación de espacio de MDD del 41,20%. Sabemos que el objetivo de Carrefour es que un tercio de sus ventas provenga de la MDD desde la sección 3: Análisis de los supermercados y, como tal, se supone que la MDD está relativamente en línea con estos objetivos. Sin embargo, Carrefour debería considerar la posibilidad de reducir su número de referencias en especialidades, ya que está sobrerrepresentada y carece de marcas de referencia.

- También hay que investigar la disminución de "otros" o productos de resto en ciertas zonas, ya que había muchas marcas menos conocidas que pueden provocar el desinterés de los consumidores.
- Adam Foods debería aumentar su número, ya que actualmente está infrarrepresentado.
- 

Asignación de marcas recomendada en los 35 estantes para utilizarla como guía:

- MDD: 35 lineales x 41,20% de cuota de mercado = 14,42 lineales. Sin embargo, Carrefour pretende que el 33% de las ventas provengan de la marca blanca. Por lo tanto, 11,55 lineales o menos son ideales para Carrefour, pero debe tener cuidado de no saturar el surtido con MDD y asegurarse de que los productos de marca y los favoritos estén siempre en el lineal para garantizar la variedad y la satisfacción del cliente.
- Adam Foods: 35 estantes x 19,4% de cuota de mercado = 6,79 → 7 estantes
- Mondelez: 35 estantes x 18,20% de cuota de mercado = 6,37 estantes → 6,5 estantes
- Gullón: 35 estantes x 8,20% = 2,87 estantes → 3 estantes.
- Resto: 35 estantes x 13% = 4,55 estantes → 4 estantes.
- Es necesario mejorar las marcas de señalización en los mejores lineales (representadas por el recuadro rosa del principio) en el segmento de especialidades, así como en el de desayuno familiar y en el módulo 1 de salud.

A continuación se muestran algunos ejemplos de marcas de señalización recomendadas por segmento, teniendo en cuenta los productos existentes en los estantes:



Recomendaciones:

- 1) Reducir el espacio para "otras" marcas si hay productos más reconocibles y de mayor rotación que puedan sustituirlas, ya que actualmente hay demasiadas marcas menos conocidas en los estantes que pueden desinteresar al cliente.
- 2) Aumentar la cuota de Adam Foods. Disminuir la cuota de Gullon en el estante al reducir las referencias de salud, ya que habrá un módulo menos para la salud.

- 3) Garantizar la colocación de marcas de señalización y de alta rotación en el lineal. Las mejoras más necesarias son en especialidades, salud y desayuno familiar.
- 4) Cuando hay un número considerable de referencias o formatos para una marca (por ejemplo, Oreo), se debe considerar la posibilidad de crear bloques verticales para permitir que la marca esté conectada de forma coherente y que varias marcas puedan tener una parte del mejor estante.
- 5) Seguir utilizando bloques horizontales para las marcas con menor número de referencias ya que los segmentos son <1,5m de ancho.

#### **4. ANÁLISIS DE MOSTRAR INTERÉS**

**RESULTADO: 10,8% - 1,2% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MAL RESULTADO UN 3,6% DE CAÍDA DE RESULTADOS FRENTE A UN 1% DE CAÍDA DE REFERENCIA: MAL RESULTADO.**

- BUENA UTILIZACIÓN DE LAS MARCAS CLAVE / surtido con Mondelez en merienda y salud, Adam Foods en desayuno infantil las marcas de Gullón en salud.
- El surtido general está sobresaturado, con demasiadas referencias y muy pocos revestimientos. (189 productos a 1,49 carillas, es decir, espacio para 281 productos).
- Problemas de stock (8) en toda la categoría.
- Incluso con la sobresaturación, Mondelez sólo tiene una referencia en el segmento de desayunos familiares y ninguna en especialidades.
- Se diagnosticaron problemas de agotamiento de existencias en la estantería del segmento de salud en Fontaneda.

Recomendaciones:

- 1) Aumentar las referencias en desayunos familiares y especialidades para Mondelez.
- 2) Carrefour debería reducir la oferta de productos y aumentar los revestimientos para no abrumar al consumidor con la elección y en línea con su objetivo de reducir la oferta en un 15%.
- 3) Disminuir las referencias de "otras" marcas por ser muchas de ellas menos conocidas y sustituirlas por marcas más reconocibles.
- 4) Mondelez debería considerar la posibilidad de condensar su surtido en merienda y aumentar las facings por referencia. Aumentar las facings para los productos de alta rotación para evitar problemas de falta de stock como se ha visto en Fontaneda.

#### **5. SELECCIONAR/COMPARAR:**

**RESULTADO: 9,9% - 1,1% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MALOS RESULTADOS UN 0,9% DE CAÍDA SOBRE EL LOCALIZAR - UN 0,1% MENOS QUE LA REFERENCIA - BUEN RESULTADO.**

- Mala selección, pero la caída de mostrar interés para seleccionar 0,1% menos que la caída de referencia.
- Buena cantidad y buen uso de diferentes tipos de promoción, por ejemplo, reducciones de precio, compra de 2 por menos.

- Carrefour utiliza etiquetas amarillas brillantes para comunicar las promociones con "comprando 2", "20% de descuento" o "ahorra" para indicar los distintos tipos de promociones.
- Mondelez utiliza estos tres tipos de promociones en la tienda, lo que demuestra una buena estrategia.
- Mondelez tenía en marcha una promoción entre las minis de Oreo, las minis de Chip's Ahoy y las minis de Príncipe que permitía a los consumidores comprar dos unidades por 2EUR en lugar de 1,50EUR. También una rebaja en el precio del digestivo Fonteneda con 40c de descuento y en las Oreo doradas con una rebaja del 20%.
- No hay colocaciones secundarias en el pasillo, pero hay desayuno familiar en una góndola en el pasillo principal, conectado con el pasillo de las galletas.
- En la entrada hay una zona que parece destinada a los comensales: varios platos para microondas, sándwiches, batidos, bebidas gaseosas, cafés listos para llevar, artículos para comer, etc. Aquí no hay colocaciones secundarias, pero habría espacio para una pequeña exposición. Carrefour debería colocar una exposición secundaria de referencias que contengan galletas envueltas individualmente en un multipack o galletas más "adultas" como las Oreo Thins. Esto puede fomentar el impulso de estar en la entrada y también puede animar a los asistentes al almuerzo a comprar un bocadillo con su sándwich.
- Carrefour fue el supermercado más barato tras analizar los tres supermercados.
- Utilice los expositores en el pasillo para mostrar los productos promocionados y aumentar las ventas.

#### Recomendaciones:

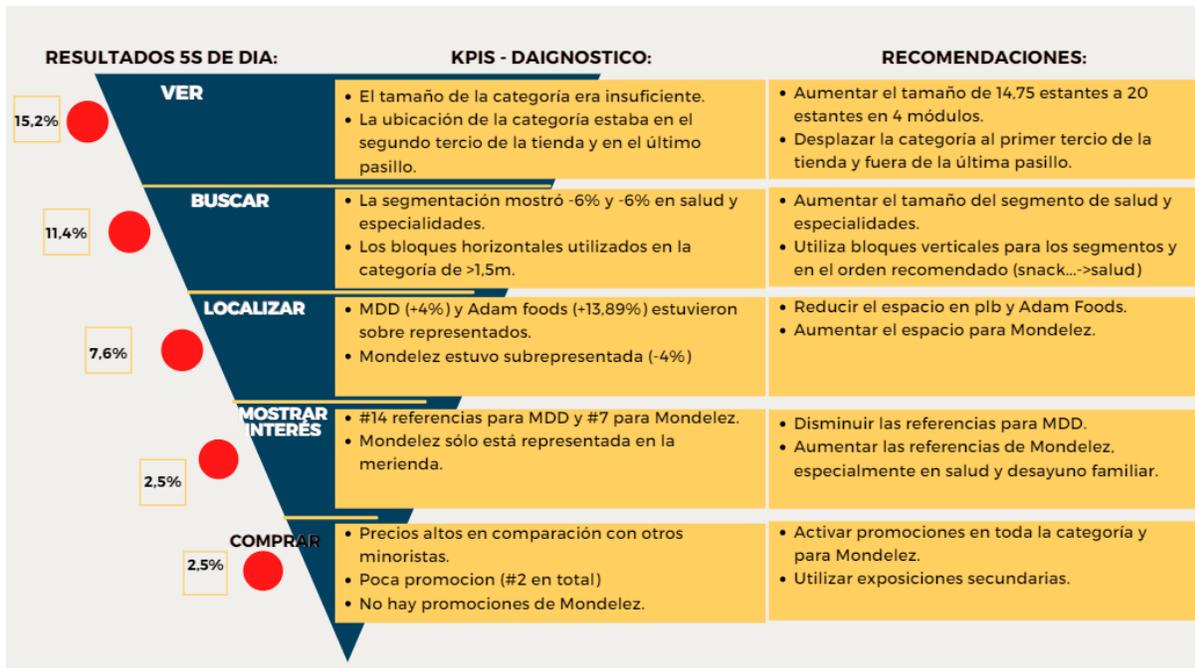
- 1) Mantener promociones adecuadas en toda la categoría y espacio promocional en la góndola. La góndola debería mostrar diferentes segmentos a lo largo del año para seguir siendo diferente y emocionante durante todo el año; sin embargo, Carrefour debería asegurarse de que los segmentos de impulso se coloquen en la góndola durante todo el año y no siempre desayuno familiar, ya que este segmento es menos probable que atraiga al comprador no planificado.
- 2) Podría llamar más la atención sobre las promociones utilizando una exposición en el pasillo o utilizando carteles que sobresalgan para los productos en oferta, como los que se muestran a continuación.



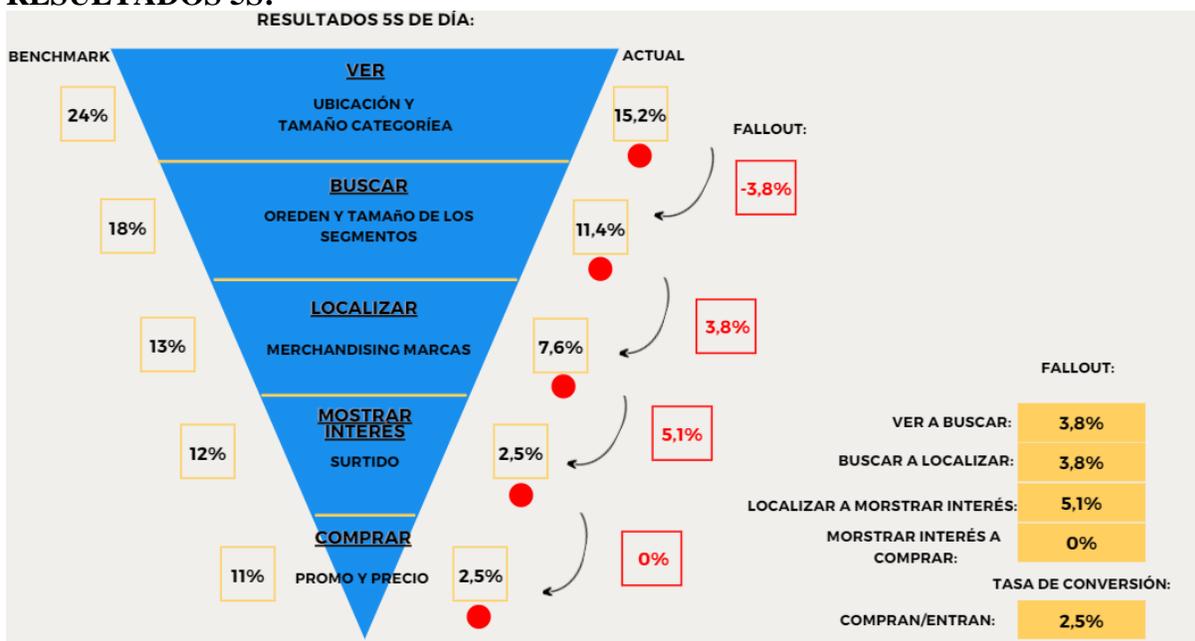
- 3) Coloque una exposición similar a la anterior con referencias de impulso junto a la categoría de almuerzo en la entrada comentada anteriormente.
- 4) Mondelez debería seguir empleando varios tipos de promociones, pero debería considerar especialmente la posibilidad de comprar 2 por menos. Puede aplicar promociones de 2 por menos a través de formatos similares aunque sean marcas diferentes como en Oreo, Chip's Ahoy, Príncipe para incentivar las ventas de diferentes marcas y como los consumidores están obteniendo variedad podrían estar más inclinados a comprar más. También se podría hacer esta promoción en varios sabores del mismo formato de una marca, por ejemplo, Oreo 154g o Príncipe 300g.
- 5) Mondelez debe asegurarse de que el tiempo de ejecución de las promociones de reducción de precios % descuento no dure más que el tiempo medio de promoción de la tienda para que los consumidores no se acostumbren al precio más bajo.

## 7.2.2. ANÁLISIS DÍA 5S:

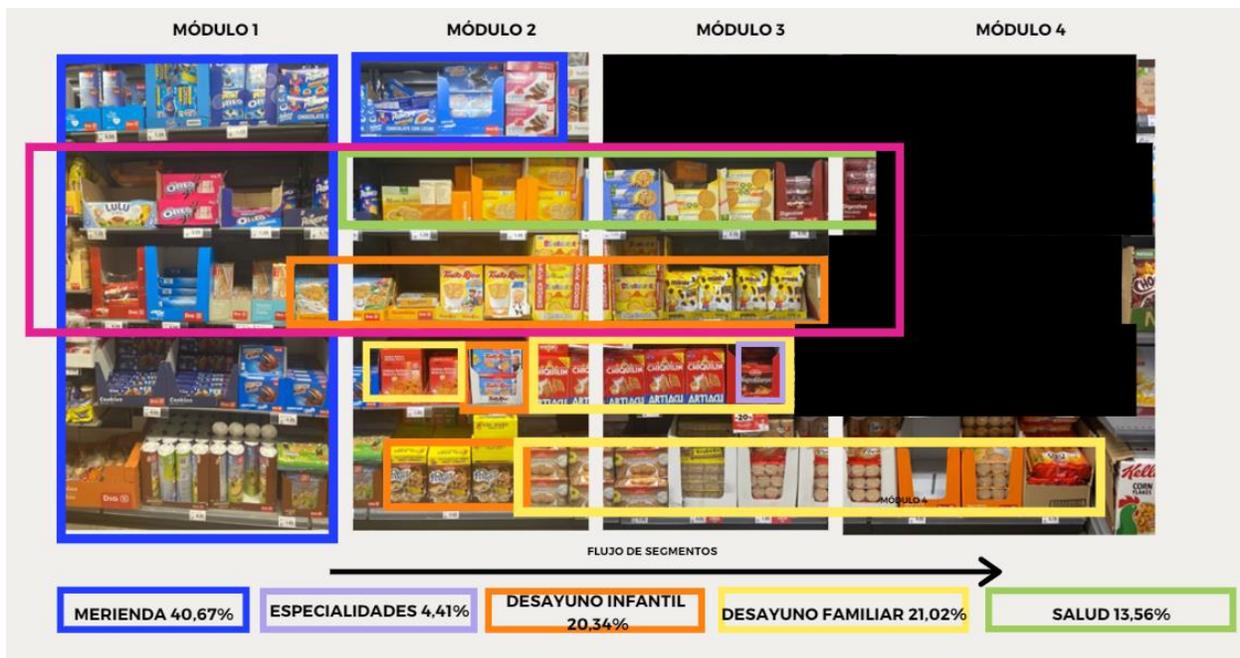
### RESUMEN:



## RESULTADOS 5S:



## SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ESTANTES EN LA TIENDA:



## 1. ANÁLISIS VER:

**RESULTADO: 15,2% - 8,8% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MUY MAL RESULTADO**

Los principales problemas que causaron una mala vista fueron:

- Tamaño: el tamaño de la categoría abarcaba 4 módulos de 14,75 estantes, por lo que no era muy grande en comparación con Carrefour.
- Estaba en el segundo tercio de la tienda, contando desde la entrada.
- La categoría estaba situada frente a la de chocolates y caramelos, que es una categoría competidora y de impulso. Muchos consumidores dirigieron su atención a esta primera.
- La categoría también se colocó en el último pasillo, que era una ruta directa hacia las cajas. Cuando los compradores entraron en el último pasillo, muchos consumidores ya habían llenado sus cestas con lo que necesitaban y se dirigieron directamente a la caja sin observar los estantes que les rodeaban. Esto se pone de manifiesto en el hecho de que el 73,4% de los compradores pasaron directamente por delante de la categoría que tenían a su izquierda, pero sólo el 15,2% la vieron realmente.
- Tampoco había señalización en la tienda para indicar la ubicación de las categorías, es decir, los consumidores tenían que deambular hasta encontrar la categoría que buscaban.
- No había puestos secundarios en el pasillo, pero sí para los donuts, las patatas fritas y los chocolates. Había algunas galletas chips ahoy situadas en la parte delantera de la tienda junto a chocolates y otros productos de impulso en un stand separado.

*Recomendaciones para mejorar ver:*

1. Aumentar el tamaño de la categoría a 4 módulos de 20 estantes frente a 14,75 estantes en 4 módulos.
2. Mejorar la señalización para ayudar a los consumidores a localizar la categoría.

3. Cambiar la ubicación de la categoría al primer tercio de la tienda y, sobre todo, fuera del pasillo que lleva directamente a las cajas.
4. Utilice una ubicación secundaria en el pasillo para atraer la atención y fomentar el impulso.

## 2. ANÁLISIS DE BUSCAR:

**11,4% - 6,6% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA, UN RESULTADO MUY MALO. EL 3,8% DE CAÍDA DE VER - 2,7% MENOS QUE EL PUNTO DE REFERENCIA - BUEN RESULTADO.**

- Un mal escaneo, debido a un escaso ver y a una disposición confusa y errónea de los segmentos.
- Podemos ver a continuación, a partir del análisis de la tienda perfecta, que la salud y las especialidades están subrepresentadas y, por tanto, con el aumento del tamaño de la categoría, estos espacios deberían incrementarse:

RESULTADOS DEL DÍA EN LA CUOTA DE ESTANTERÍA DE LOS SEGMENTOS					
	MERIENDA	SALUD	D.FAMILIAR	D.INFANTIL	ESPECS.
CUOTA DE MERCADO: DE VALOR	29%	20%	20%	20%	11%
INFRA/SOBRE REPRESENTACIÓN	11,67%	-6,44%	1,02%	0,34%	-6,59%

- **Asignación de espacio en el segmento ideal, en función de la cuota de mercado:**

**Merienda:** 20 estantes x 29% de cuota de mercado = 5,8 estantes.

**Salud:** 20 estantes x 20% de cuota de mercado = 4 estantes.

**Desayuno familiar:** 20 estantes x 20% de cuota de mercado = 4 estantes.

**Desayuno infantil:** 20 estantes x 20% de cuota de mercado = 4 estantes.

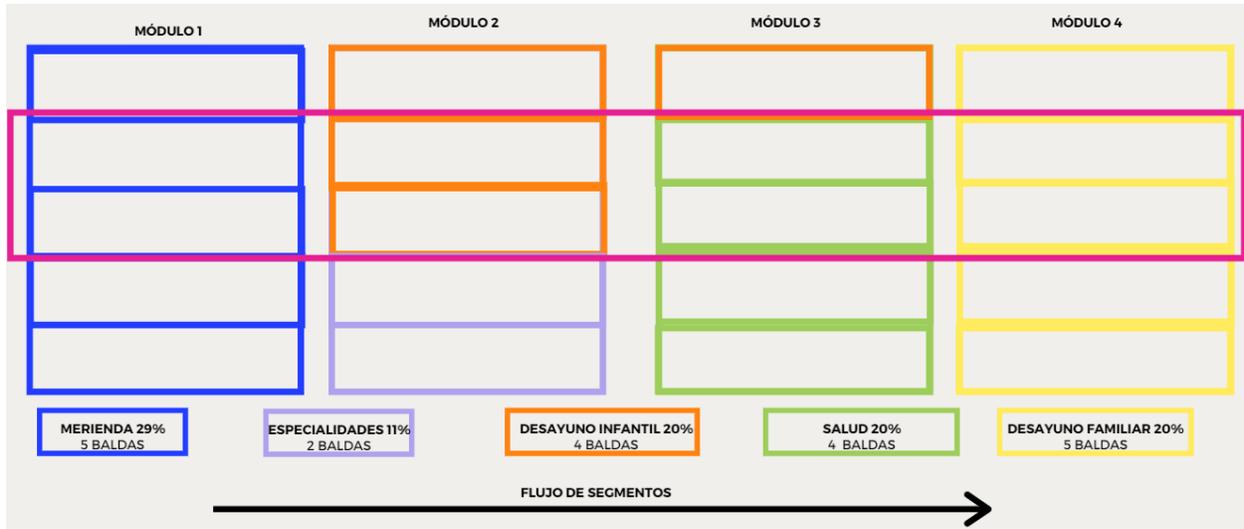
**Especialidades:** 20 estantes x 11% de cuota de mercado = 2,2 estantes

- **Flujo del orden del segmento:** El orden del segmento era →merienda+salud+infantile →salud+infantil+familiar→ familiar. El flujo de segmentos debería ser merienda-surtido-merienda-infantil-salud-familiar para fomentar la compra por impulso así como una mayor rentabilidad EUR/KG.
- Se utilizaron bloques horizontales para los segmentos que abarcaban >1,5m

### Recomendaciones:

1. Aumentar la cuota de segmento en el lineal para salud y especialidades.

2. Cambiar el flujo de segmentos al sistema recomendado.
3. Utilice más bloques verticales para los segmentos en lugar de horizontales para facilitar la navegación.
4. Segmentación recomendada de los estantes:



### 3. ANÁLISIS DE LOCALIZAR:

**7,6% - 5,4% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MAL RESULTADO**

**3,8% DE CAÍDA DEL ESCÁNER /BUSCAR- 1,2% MENOS QUE LA REFERENCIA - BUEN RESULTADO**

- Un punto malo, debido a un mal escaneo y ver.

<b>CARREFOUR: CUOTA DE ESTANTERÍA EN RELACIÓN CON LA CUOTA DE MERCADO</b>					
	<b>MDD CARREFOUR</b>	<b>ADAM FOODS</b>	<b>MONDELEZ</b>	<b>GULLÓN</b>	<b>RESTO</b>
<b>CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR</b>	41,20%	19,4%	18,20%	8,20%	13%
<b>INFRA/SOBRE REPRESENTA CIÓN</b>	<b>4,63%%</b>	<b>13,89%</b>	<b>-4,1%</b>	<b>-1,42%</b>	<b>-13%</b>

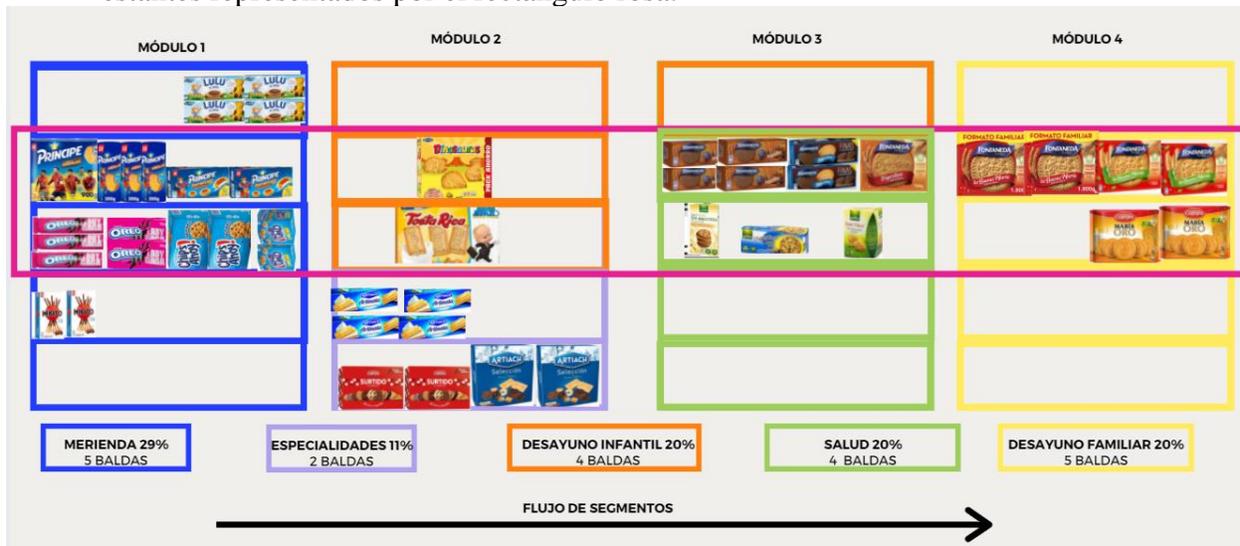
- Dado que Dia utiliza una cartera de productos de MDD en un porcentaje superior a la cuota de mercado de MDD, esto puede explicar por qué hay una cantidad sobrerrepresentada de MDD.
- Adam Foods también está sobrerrepresentada en detrimento de Mondelez, Gullon y otros.

Situación ideal basada en la cuota de marca:

- MDD: 20 estantes x 41,20% de cuota de mercado = 10,3 estantes. Debido a la escasa exploración y a la escasa tasa de conversión final, Dia debería considerar la posibilidad de aumentar las marcas de fabricante en los estantes y reducir la cantidad de MDD, es decir, no utilizar los 10,3 estantes para MDD.
- Adam Foods: 20 estantes x 19,4% de cuota de mercado = 3,88 estantes.
- Mondelez: 20 estantes x 18,20% de cuota de mercado = 3,64 estantes.
- Gullón: 20 estantes x 8,20% = 1,64 estantes.
- Resto: 20 estantes x 13% = 2,6 estantes. Sin embargo, teniendo en cuenta el escaso índice de conversión y el fuerte uso de las marcas de MDD, Dia sólo debería utilizar "otras" marcas si son marcas de referencia para su segmento o son de alta rotación.
- La situación actual tiene productos fuertes en los mejores estantes, pero hay que organizarlos con el nuevo planograma.

Recomendaciones:

1. Reducir el espacio de los alimentos MDD y Adam.
2. Aumentar el espacio para Mondelez.
3. Utilice los mejores productos en los estantes dorados/medios, por ejemplo, Oreo en merienda, Dinosaurus en desayuno infantil. Ejemplos por segmento con los mejores estantes representados por el rectángulo rosa:



#### 4. ANÁLISIS DE MOSTRAR INTERÉS

**RESULTADO: 5,1% - 5,9% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MAL RESULTADO**

**UN 2,5% DE CAÍDA DE RESULTADOS FRENTE A UN 1% DE CAÍDA DE REFERENCIA: MAL RESULTADO.**

- Hay un buen uso de facings por marca en promedio (1,9 por referencia). Día debería mantener su número de referencias en el lineal e intentar asignar lo mejor posible dos facings por producto, teniendo en cuenta que no será factible para todos los productos si se dan 2+ facings a productos de alta rotación.
- Mondelez necesita impulsar más productos en la tienda basándose en el resultado de su MSL y también debido al hecho de que sólo está representado en la merienda en esta tienda y en ninguna de las otras categorías. #7 referencias sólo para Mondelez.
- Como hay demasiados productos de marca blanca en el lineal, Día debería reducir su número de referencias. #14 referencias en el estante.
- Mondelez debe buscar sustituir algunas referencias en merienda y desayuno familiar. Además, con el aumento de la cuota de segmento en salud y especialidades, Mondelez debería buscar tener productos colocados en el lineal en estos segmentos, especialmente en salud.

*Recomendaciones:*

1. Aumentar las referencias de Mondelez en salud, desayuno familiar y especialidades.
2. Disminución de las referencias MDD y Adam Foods.
3. Garantizar los revestimientos adecuados para las referencias basadas en la rotación.

**5. ANÁLISIS DE SELECCIONAR/COMPARAR:**

**RESULTADO: 2,5% - 8,5% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MAL RESULTADO.  
0,0% DE CAÍDA DEL SPOT - 1% MENOS QUE LA REFERENCIA - BUEN RESULTADO.**

- Una mala selección debido a los malos resultados generales de las primeras etapas del embudo.
- A partir de la comparación de precios de las principales referencias de Mondelez, se vio que Día era el proveedor de galletas más caro de los tres supermercados en promedio. Dado que los consumidores pueden comparar fácilmente los precios, Día debería asegurarse de competir en precio a la par con los demás o de ofrecer más promociones que otras tiendas.
- Día debería aumentar la comunicación de la promoción en el estante utilizando carteles que sobresalgan para la promoción activa en la tienda.
- También debería incluir una ubicación secundaria en el pasillo para atraer la atención hacia la categoría y fomentar el impulso.
- Se debe garantizar una promoción adecuada en todos los segmentos, ya que hubo 2 en total, con ninguna en salud o merienda y una en desayuno para niños. Esto ayudará a seleccionar y atraer a diferentes compradores a la tienda que tienen diferentes objetivos.

- Día debería considerar el uso de etiquetas llamativas para ciertos productos de marca propia de bajo precio para llamar la atención sobre las alternativas más baratas.

Recomendaciones:

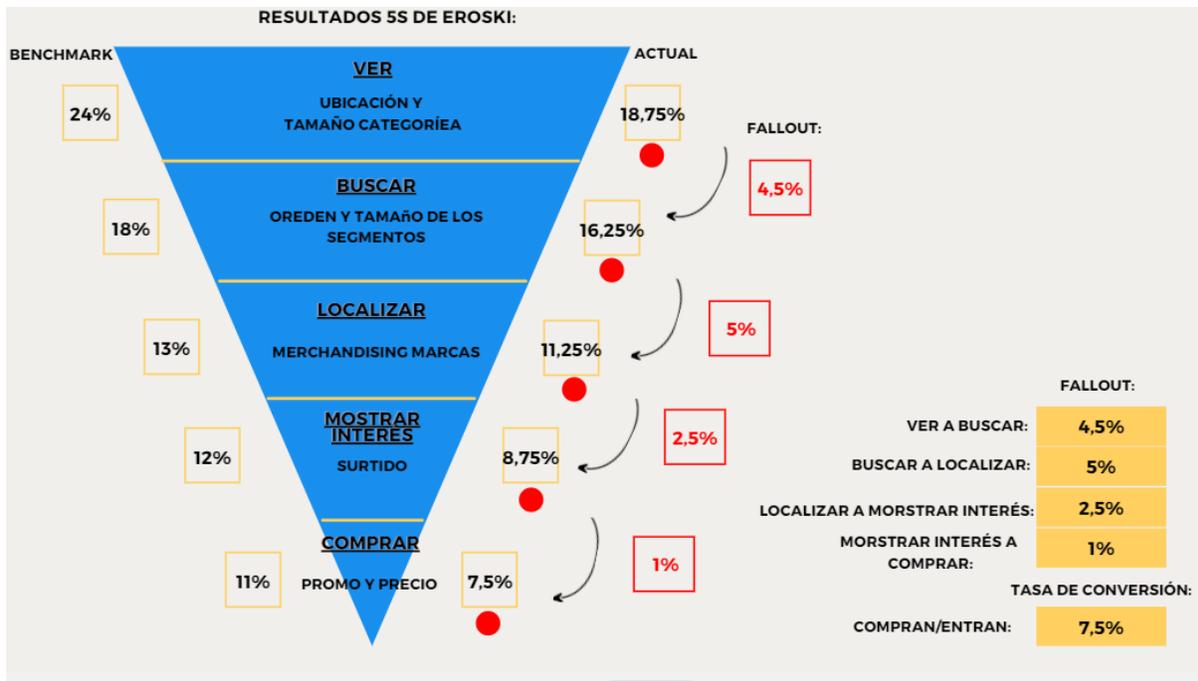
- 1) Aumentar las promociones de varios tipos en varios segmentos.
- 2) Aumentar el uso de exposiciones secundarias en el pasillo.

### 7.2.3. ANÁLISIS DE EROSKI CITY 5S:

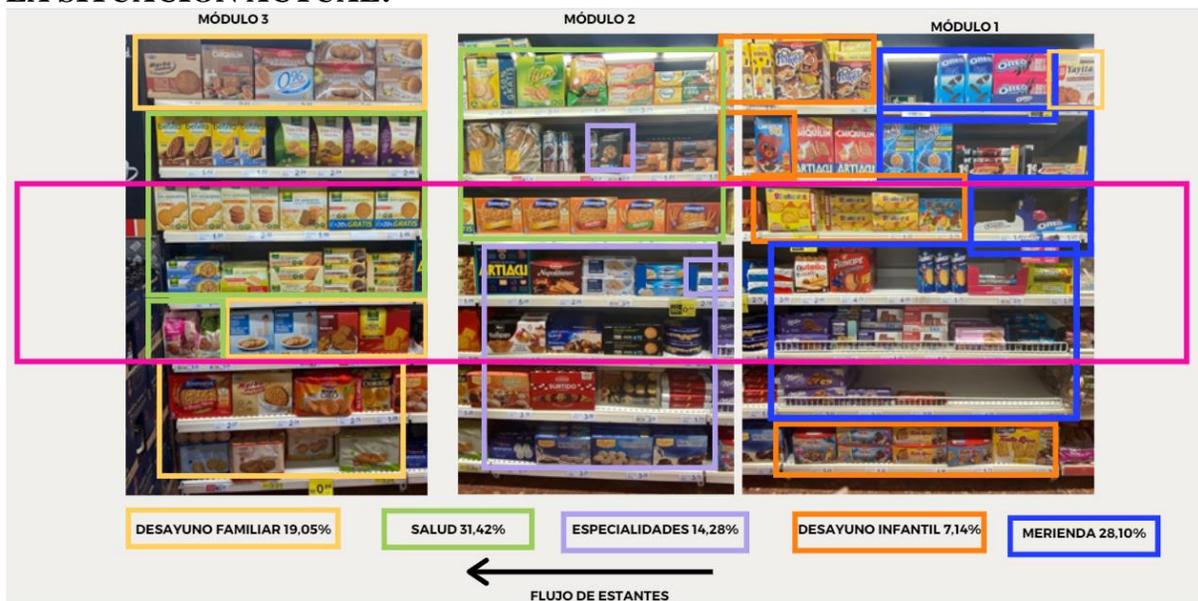
RESUMEN:

RESULTADOS 5S DE EROSKI:	KPIS - DAIGNOSTICO:	RECOMENDACIONES:
18,75% <b>VER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación de la categoría estaba en el último tercio de la tienda y fuera de la zona principal de compradores.</li> <li>• No hay ubicaciones secundarias en la tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplazar la categoría al primer tercio de la tienda y a la zona comercial principal.</li> <li>• Aumentar las ubicaciones secundarias en la tienda.</li> </ul>
16,25% <b>BUSCAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La segmentación mostró -12,86% (d.infantil), +3,29% (especialidades), +11,42 (salud).</li> <li>• Se utilizaron bloques horizontales en segmentos de &gt;1,5m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el tamaño de D.infantil; reducir los de salud y especialidades.</li> <li>• Utilizar bloques verticales para los segmentos para facilitar la navegación.</li> </ul>
11,25% <b>LOCALIZAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adam Foods tiene un overindex de 11pp y Mondelez solo 2,66, cuando ambos tienen una cuota parecida. Mondelez aquí está mal, en favor de Adam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el espacio en Adam Foods.</li> <li>• Aumentar el espacio para Mondelez.</li> </ul>
8,75% <b>MOSTRAR INTERÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de agotamiento de existencias (4) con un surtido sobresaturado: 1,20 facings por referencia de media.</li> <li>• Mondelez sólo tiene 2 referencias en D.familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el número de referencias de Adam Foods y aumentar los referencias de Mondelez.</li> <li>• Aumentar las referencias en D.Familiar para Mondelez.</li> </ul>
7,5% <b>COMPRAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación de falta de existencias de Oreo en promoción, ya que sólo había 1 facing.</li> <li>• No hay puestos de promoción en ninguna parte de la tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los facings para las referencias en la promoción.</li> <li>• Utilizar exposiciones secundarias en la entrada, caja, en el pasillo..</li> </ul>

RESULTADOS 5S:



### LA SITUACIÓN ACTUAL:



#### 1. ANÁLISIS DE VER

**RESULTADO: 18,75% - 5,25% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MAL RESULTADO**

- Tamaño: el tamaño del segmento estaba en consonancia con otros de la tienda, ya que abarcaba 21 estantes en 3 módulos de 7 estantes cada uno. Al ser el supermercado más pequeño de los tres, aumentar el tamaño del segmento puede no ser factible aunque ayudaría a SEE.
- La categoría evitó los puntos ciegos de los primeros 50 cm del estante.

- Se encontraba en el último tercio de la tienda, contando desde la entrada.
- La categoría también estaba en una zona fría de la tienda, ya que estaba fuera de la zona principal de compras y fuera del camino de los compradores.
- Sin embargo, estaba junto a la categoría de café y té, que puede aumentar las ventas de galletas por su carácter complementario.
- No estaba situado junto a ninguna categoría de la competencia, lo cual era positivo, pero había expositores secundarios de caramelos, bolsas individuales de patatas fritas y Doritos en el mismo pasillo, sin que se viera ninguna colocación secundaria de galletas en ningún lugar de la tienda.
- También había una señalización mínima en la tienda para indicar la ubicación de las categorías, es decir, los consumidores tenían que deambular hasta encontrar la categoría que buscaban. La señalización debería servir para ayudar a los compradores a encontrar las categorías.

*Recomendaciones para mejorar ver:*

1. Mejorar la señalización para ayudar a los consumidores a localizar la categoría.
2. Mejorar la colocación de los secundarios en la tienda y en el pasillo.
3. Desplazar la categoría al primer tercio de la tienda o, al menos, dentro de la zona comercial principal.

**2. ANÁLISIS DE BUSCAR:**

**16,25% - 1,75% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MAL RESULTADO.**

**4,5% DE FALLOUT DE VER - 1,5% MENOS QUE LA PRECIPITACIÓN DE REFERENCIA - BUEN RESULTADO.**

- Un mal escaneo, debido a una mala vista.
- Sin embargo, el flujo de segmentos y bloques de segmentos es relativamente bueno y podría mejorarse para mejorar la exploración.

<b>RESULTADOS DE EROSKI EN LA CUOTA DE ESTANTERÍA DE LOS SEGMENTOS</b>					
	<b>MERIENDA</b>	<b>SALUD</b>	<b>D.FAMILIAR</b>	<b>D.INFANTIL</b>	<b>ESPECS.</b>
<b>CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR</b>	<b>29%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>11%</b>

INFRA/SOBRE REPRESENTACIÓN	-0,90%	11,42%	-0,95%	-12,86%	3,29%
----------------------------	--------	--------	--------	---------	-------

- Eroski debe mejorar el espacio de desayuno Infantil y reducir la salud y las especialidades de acuerdo con las cuotas de mercado.

- **Asignación de espacio en el segmento ideal, en función de la cuota de mercado:**

**Merienda:** 21 estantes x 29% de cuota de mercado = 6,09 estantes → 6.

**Salud:** 21 estantes x 20% de cuota de mercado = 4,2 estantes → 4.

**Desayuno familiar:** 21 estantes x 20% de cuota de mercado = 4,2 estantes → 4.

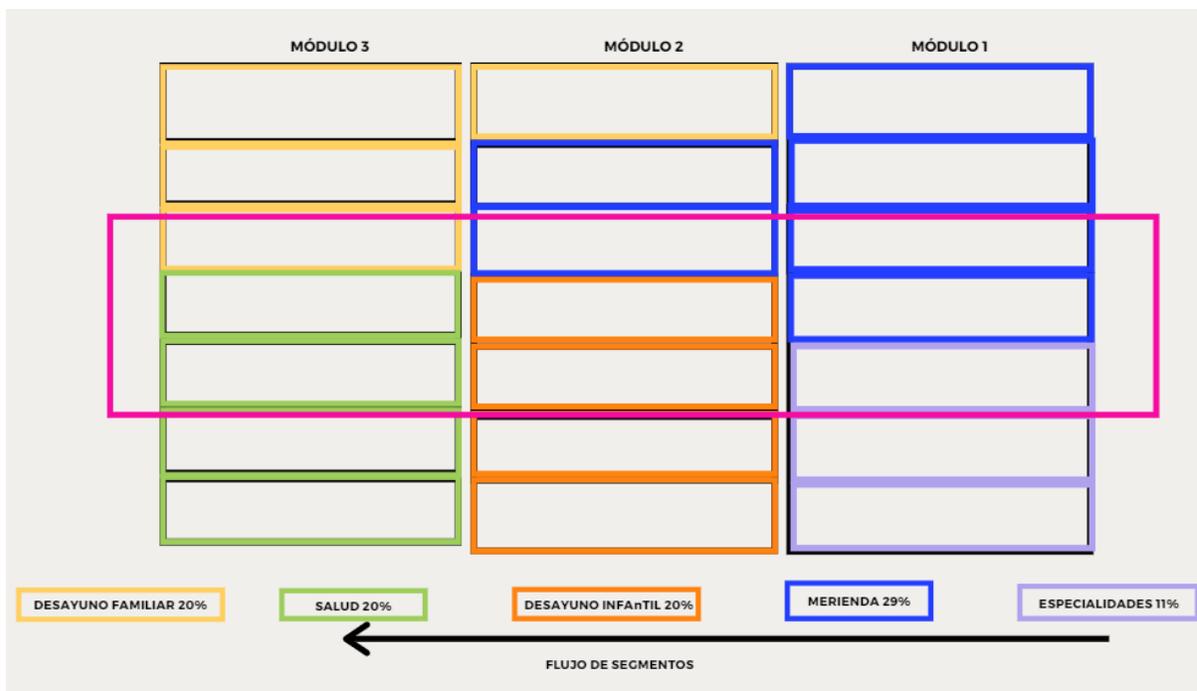
**Desayuno infantil:** 21 estantes x 20% de cuota de mercado = 4,2 estantes → 4.

**Especialidades:** 21 estantes x 11% = 2,31 estantes. → 3.

- Flujo de **orden de los segmentos:** La categoría tiene previamente un flujo de merienda+infantil → especialidades+salud → salud+desayuno familiar, que muestra un buen intento de colocar primero los segmentos no planificados. Sin embargo, este orden podría mejorarse para colocar primero las especialidades, para fomentar el impulso y dejar los segmentos no planificados en último lugar.

Recomendaciones:

1. Aumentar la cuota de segmento en el lineal de desayuno infantil y reducir la de salud y especialidades.
2. Cambie el flujo de los segmentos y asegúrese de que los segmentos estén agrupados de forma lógica y no dispersos.
3. Segmentación recomendada de los estantes:



### 3. ANÁLISIS DE LOCALIZAR:

**RESULTADO: 11,25%% - 1,75% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MAL RESULTADO**

**5% DE CAÍDA DEL ESCÁNER - A LA PAR CON EL PUNTO DE REFERENCIA DE CAÍDA - RESULTADO BUENO / A LA PAR.**

- Un mal punto, debido a un mal escaneo.
- Sin embargo, la caída del escáner a la mancha estuvo a la par con la caída de la referencia. Esto está relacionado con el hecho de que Eroski tiene una buena relación de marca frente a marca blanca en el lineal y no hay grupos de fabricación que estén muy infrarrepresentados. Las gamas de productos con más de una referencia también se agruparon bien horizontalmente para llamar la atención sobre ellas en el lineal.

EROSKI: CUOTA DE LINEAL EN RELACIÓN CON LA CUOTA DE MERCADO					
	MDD EROSKI	ADAM FOODS	MONDELE Z	GULLÓN	RESTO
CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR	41,20%	19,4%	18,20%	8,20%	13%
INFRA/SOBRE	-18,25%	11,31%	2,66%	5,61%	-1,33%

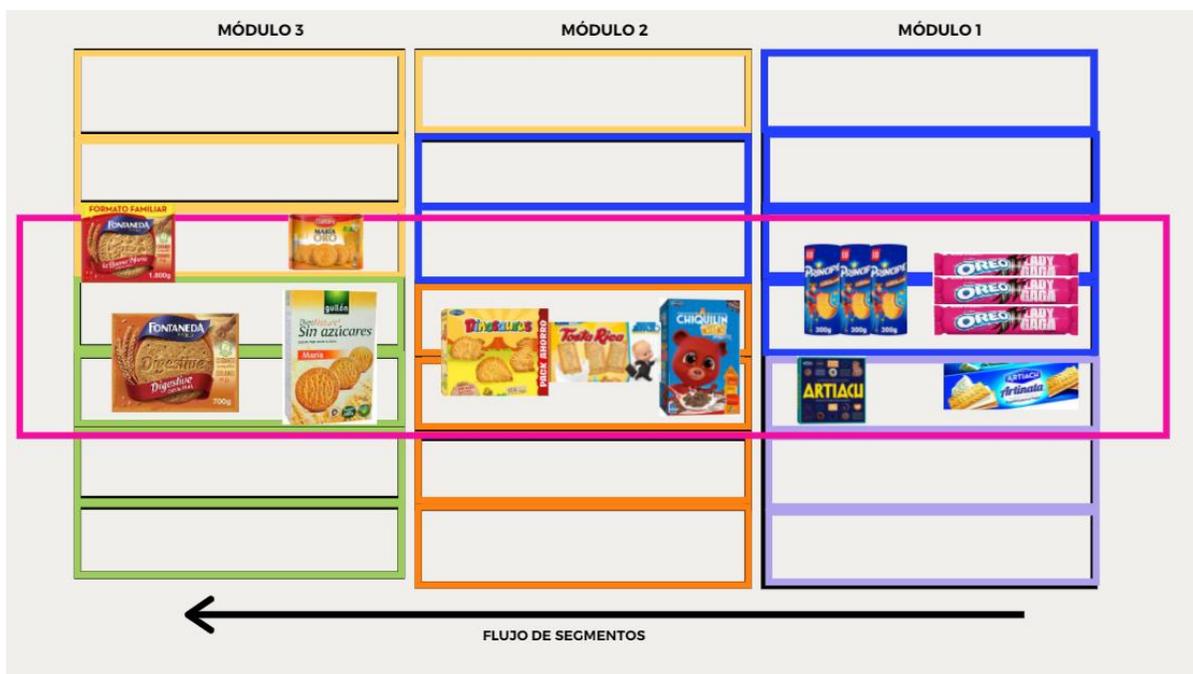
Como Eroski utiliza menos MDD que la referencia nacional en España, esto explica el número reducido de MDD. A Adam Foods se le debería asignar menos espacio, ya que está sobrerrepresentada en detrimento de Mondelez.

Asignación de marcas recomendada en los 21 estantes:

- MDD: 21 estantes x 41,20% de cuota de mercado = 8,62 estantes. Sin embargo, debido a la necesidad de contar con opciones reconocibles y variadas en los estantes, se recomienda dedicar un 20-30% del espacio a la MDD en los estantes. Por ello, en Eroski debería haber un rango de 4,2-6,3 estantes dedicados a la MDD, y el espacio restante a otros productos estratégicos de la marca.
- Adam Foods: 21 estantes x 19,4% de cuota de mercado = 4.074 estantes.
- Mondelez: 21 estantes x 18,20% de cuota de mercado = 3.822 estantes.
- Gullón: 21 estantes x 8,20% = 1.722 estantes.
- Resto: 21 estantes x 13% = 2,73 estantes. Sin embargo, los "otros" productos sólo deberían utilizarse aquí si son indicadores de alta rotación o de segmento. Menos espacio para los productos de nicho en comparación con Carrefour.
- Las marcas de señalización en los mejores estantes estaban bien representadas y principalmente por productos de marca y señalización → Necesita mantener esta situación con la reorganización de los segmentos.
- Dado que existen muchas referencias de marcas diferentes y no un surtido condensado con muchos formatos diferentes en la misma gama, se utilizaron eficazmente los bloques de marcas horizontales, lo que ayudó al SPOT. Sin embargo, cuando existen muchos formatos diferentes de una marca en el mismo segmento, se puede considerar la segmentación vertical, como en el caso de la gama Fontaneda, sobre todo teniendo en cuenta que en el módulo 3 el desayuno familiar desemboca en la salud y Fontaneda está representada en ambas categorías.

Recomendaciones:

- 1) Asegúrese de que sólo haya indicadores de segmentos o marcas de alta rotación "otros" en los estantes o indicadores de segmentos.
5. Aumentar la cuota de Mondelez en el lineal y reducir la de Adam Foods. Utilizar los mejores productos en los lineales dorados/medios, por ejemplo, Oreo en merienda, Dinosarus en desayuno infantil. Ejemplos por segmento con los mejores lineales representados por el rectángulo rosa:



#### 4. ANÁLISIS DE MOSTRAR INTERÉS

**RESULTADO: 8,75% - 2,25% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MAL RESULTADO UN 2,5% DE CAÍDA DE RESULTADOS FRENTE A UN 1% DE CAÍDA DE REFERENCIA: MAL RESULTADO.**

- BUENA UTILIZACIÓN DE LAS MARCAS DE SEÑALIZACIÓN / surtido clave en toda la categoría y en los mejores lineales. Sin embargo, el surtido global de la tienda está sobresaturado, ya que hay una media de 1,20 caras por producto, Mondelez tiene 1,23 caras de media por referencia.
- Eroski debe dar prioridad a las marcas de alta rotación y reducir el número de productos ofrecidos en el estante y, en su lugar, asignar más caras por producto para ayudar a los compradores a navegar por la categoría .
- 4 situaciones de agotamiento de existencias vistas en la estantería.
- Con el uso de bloques de marcas, puede que no sean necesarias dos caras para cada producto. Tomando el ejemplo de abajo:

Reacciones:

- 1) Garantizar una cantidad adecuada de revestimientos por referencia en función de la rotación para evitar situaciones de falta de existencias: idealmente 2 por referencia (puede ser menos si hay un bloque de marcas).
- 2) Aumentar las referencias de Mondelez en el desayuno familiar.

#### 5. ANÁLISIS DE SELECCIONAR/COMPRAR:

**RESULTADO: 9,9% - 1,1% POR DEBAJO DE LA REFERENCIA - MALOS RESULTADOS**

***UN 0,9% DE CAÍDA SOBRE EL SPOT - UN 0,1% MENOS QUE LA REFERENCIA - BUEN RESULTADO.***

- Una mala selección, pero la caída de mostrar interés para seleccionar 0,1% menos que la caída de referencia.
- Las etiquetas amarillas se utilizan para comunicar la promoción.
- Usado comprado 2 por 50% de reducción en la segunda unidad, así como las reducciones de precios.
- Hubo al menos una promoción para cada segmento, pero ninguna en salud.
- Hubo un problema de falta de existencias de un producto Oreo en promoción.

**Recomendaciones:**

- 1) Cuando los productos están en promoción, posiblemente deberían tener dos caras si son productos populares/una buena oferta para aumentar la selección y evitar la decepción del consumidor.
- 2) -Eroski debería considerar la posibilidad de permitir al menos una promoción por segmento para atraer a todos los diferentes tipos de compradores a la tienda.
- 3) Eroski también debería considerar el uso de etiquetas para llamar la atención sobre los bajos precios de sus marcas blancas.
- 4) Aumentar los puestos secundarios.

## 8. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES PERFECT STORE EN TIENDA Y COMPARACIÓN ENTRE CADA SUPERMERCADO Y EL PUNTO DE REFERENCIA.

### Resumen

He visitado las mismas tres tiendas que se comentaron en la sección 7 5S durante el mes de marzo de 2021 para realizar el análisis de la tienda perfecta. A continuación, presento mi análisis de los tres indicadores de un estante primario: MSL, cuota de LINEAL y cuota de mejor estante. También llevé a cabo un análisis del mapa de manchas, así como un análisis de ‘facings’ o caras para ayudar a las recomendaciones para la tienda en el plan de marketing.

### 8.1 TIENDA PERFECTA - MSL:

Para llevar a cabo el análisis del MSL de Mondelez, conté cuántas referencias únicas tenía cada supermercado en los estantes de la categoría. Por ejemplo, considerando las galletas Belvita, el sabor leche contaba como una referencia única y el sabor chocolate contaba como una segunda referencia única. Si un producto tiene tres caras, sólo cuenta como una referencia única. A continuación, se muestran los resultados de las 3 tiendas, comparando el total de referencias únicas en la tienda con el requisito mínimo de SKU de la lista de bronce según el tamaño del supermercado.

ANÁLISIS DE MSL		
MSL - CARREFOUR 35 ESTANTES	MSL - DIA 14,75 ESTANTES	MSL - EROSKI 21 ESTANTES
SKUS DE MONDELEZ  40	SKUS DE MONDELEZ  6	SKUS DE MONDELEZ  26
S.M GRANDE	S.M MEDIANO	S.M MEDIANO LISTA DE
LISTA DE BRONCE <u>25</u>	LISTA DE BRONCE <u>22</u>	BRONCE <u>22</u>
REPRESENTADO EN EXCESO POR 15	SUBREPRESENTADA POR 16	REPRESENTADO EN EXCESO POR 4
<b>Posibles acciones:</b> Mantener la penetración de los productos o reducir SKUS y aumentar los facings de las marcas más importantes/estratégicas	<b>Posibles acciones:</b> Preparar un plan de merchandising para el minorista en el que se destaquen los beneficios de un mayor y más justo espacio en las estanterías	<b>Posibles acciones:</b> Mantener la penetración de los productos y lanzar nuevas innovaciones para intentar aumentar este número

### 8.2 TIENDA PERFECTA - CUOTA DE LINEAL POR MARCA:

Para llevar a cabo el análisis de la cuota de lineal, he seguido varios pasos para determinar la cuota:

### 1. Recuento del número de estantes.

Primero me situé frente a la categoría en cada tienda respectiva y conté cuántos módulos y estantes totales había en la categoría principal. Si había productos de galletas junto a otra categoría compartiendo el espacio del módulo, resté el espacio ocupado por la otra categoría del total de las estanterías. A continuación se muestran los resultados de cada supermercado:

NÚMERO DE ESTANTES TOTALES POR SUPERMERCADO			
SUPERMERCADO	CARREFOUR	DÍA	EROSKI
NÚMERO DE MÓDULOS	5	4	3
NÚMERO DE ESTANTES POR MÓDULO	7	5	7
NÚMERO DE ESTANTES OCUPADOS POR LA CATEGORÍA DE NO GALLETAS	0	5,25	0
TOTAL DE BALDAS	35	14,75	21

### 2. Definir los grupos.

A continuación, definí 5 grupos de diferentes marcas de fabricación dentro de la categoría a los que asignaría espacio: MDD/marca blanca, Adam Foods, Mondelez, Gullón y otros/resto.

### 3. Se ha analizado el espacio asignado a cada grupo de fabricación.

A continuación, examiné módulo por módulo dentro de la categoría y analicé cada estante, 1 por 1, para determinar qué marcas del fabricante estaban en el estante y cuánto espacio ocupaban. Tomé 1 estante como 1 unidad de medida, por lo que el 50% del estante sería 0,5 de una unidad o 0,50/Espacio total del estante y el 20% de un estante como 0,2 o 0,2/Espacio total del estante y así sucesivamente, a juzgar por la medición a ojo.

Por ejemplo, tomando este estante de Carrefour:



Este lineal de Carrefour estaba ocupado por productos de MDD Carrefour y productos de Mondelez (Belvita) en una proporción de 4:6, es decir, 40% y 60%. Por lo tanto, dado que Carrefour tiene 35 estantes en total, MDD Carrefour ocupa 0,4/1 de este estante y 0,4/35 del espacio total del estante. Mondelez representa el 0,6/1 de este lineal y el 0,6/35 del espacio total del lineal.

Después de asignar el espacio sobre esta base, estante por estante, sumé la cantidad de espacio ocupado por cada uno de los 5 grupos diferentes en la categoría principal en la tienda.

*Nota:*

En el caso de situaciones de falta de existencias, como se ve a continuación, examiné la etiqueta de precios para determinar el fabricante y, posteriormente, asigné el espacio vacío al fabricante correspondiente. En el escenario de abajo era Mondelez.



**4. Cálculo de la cuota de lineal:**

Después de averiguar el espacio total ocupado por cada marca, pude dividirlo por el espacio total de los lineales en la tienda para encontrar la cuota de lineal por grupo de fabricación representada en %. Por ejemplo, en Carrefour, Mondelez representaba 6,98/35 estantes y, por tanto, el 19,94% de la cuota de los estantes.

A continuación se presentan los resultados de la cuota de estantería ocupada por los diferentes grupos de fabricación, por supermercado. En primer lugar, tenemos los resultados de Carrefour, seguidos de los de Día y luego los de Eroski.

## CUOTA DE RESULTADOS EN LOS LINEALES POR SUPERMERCADO:

### 8.2.1. CARREFOUR:

CARREFOUR: CUOTA DE LINEAL EN RELACIÓN CON LA CUOTA DE MERCADO					
	MDD CARREFOUR	ADAM FOODS	MONDELEZ	GULLÓN	RESTO
BALDAS OCUPADAS	11,91/35	5,48/35	6,98/35	5,2/35	5,43/35
% OCUPADO	34,03%	15,66%	19,94%	14,86%	15,51
CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR	41,20%	19,4%	18,20%	8,20%	13%
INFRA/SOBRE REPRESENTACIÓN	-7,17%	-3,74%	+1,74%	+6,66%	+2,51%

Las cuotas de mercado nacional, MDD 41%, son diferentes en todos los supermercados, aunque no tengo los datos internas. La media nacional de 41% se debe al impacto de minoristas como Mercadona, Dia, Aldi, Lidl, con pesos mucho más elevados de MDD. Pero, Sabemos que el objetivo de Carrefour es que 1/3 de sus ventas provengan de la MDD, por lo que podemos suponer que Carrefour se encuentra en un nivel inferior, como el 30-35% de MDD, lo que explica la "infrarrepresentación".

### 8.2.2. DÍA

DÍA: CUOTA DE ESTANTERÍA EN RELACIÓN CON LA CUOTA DE MERCADO					
	MDD DÍA	ADAM FOODS	MONDELEZ	GULLÓN	RESTO

BALDAS OCUPADAS	6,76/14,75	4,91/14,75	2,08/14,75	1/14,75	0/14,75
% OCUPADO	45,83%	33,29%	14,10%	6,78%	0%
CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR	<b>41,20%</b>	<b>19,4%</b>	<b>18,20%</b>	<b>8,20%</b>	<b>13%</b>
INFRA/SOBRE REP.	<b>4,63%</b>	<b>13,89%</b>	<b>-4,1%</b>	<b>-1,42%</b>	<b>-13%</b>

En este caso, la realidad es que la cuota de MDD en Día es superior al 41% y eso en parte explica el mayor espacio dedicado

### 8.2.3. EROSKI:

<b>RESULTADOS DE EROSKI EN LA CUOTA DE LINEAL DE LOS GRUPOS FABRICANTES</b>					
	<b>MDD EROSKI</b>	<b>ADAM FOODS</b>	<b>MONDELEZ</b>	<b>GULLÓN</b>	<b>RESTO</b>
BALDAS OCUPADAS	4,82/21	6,45/21	3,48/21	2,9/21	2,45/21
TOTAL DE BALDAS	21	21	21	21	21
% DE LA CUOTA DE LINEAL	<b>22,95%</b> (4,82/21)	<b>30,71%</b> (6,45/21)	<b>20,86%</b> (3,48/21)	<b>13,81%</b> (2,9/21)	<b>11,67%</b> (2,45/21)

<b>EROSKI: CUOTA DE LINEAL EN RELACIÓN CON LA CUOTA DE MERCADO</b>					
	<b>MDD EROSKI</b>	<b>ADAM FOODS</b>	<b>MONDELEZ</b>	<b>GULLÓN</b>	<b>RESTO</b>
BALDAS OCUPADAS	4,82/21	6,45/21	3,48/21	2,9/21	2,45/21

<b>% OCUPADO</b>	22,95%	30,71%	20,86%	13,81%	11,67%
<b>CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR</b>	<b>41,20%</b>	<b>19,4%</b>	<b>18,20%</b>	<b>8,20%</b>	<b>13%</b>
<b>INFRA/SOBE REP.</b>	<b>-18,25%</b>	<b>11,31%</b>	<b>2,66%</b>	<b>5,61%</b>	<b>-1,33%</b>

Aquí sabemos que Eroski tiene un nivel más bajo de MDD lo que hace que los tres mayores fabricantes estén sobrerrepresentados e incluso otras marcas están casi en línea con la cuota de mercado.

Sin embargo, aunque estar sobre representado pueda parecer positivo como es el caso de Mondelez con un 2,66%, podemos ver que Adam Foods tiene un sobreíndice de 11 puntos y Mondelez sólo 2,66, cuando ambos tienen una cuota parecida. Mondelez aquí está mal, en favor de Adam Foods.

### 8.3 TIENDA PERFECTA - CUOTA DE LOS MEJORES ESTANTES

Determinar la cuota de los mejores estantes por grupo de fabricación:

- Primero determiné las mejores estanterías de cada tienda. Tanto Carrefour como Eroski tenían módulos con 7 estantes, por lo que los mejores estantes se determinaron en el 3, 4 y 5. En Día, los módulos tenían 5 estantes cada uno, por lo que los estantes 2 y 3 se consideraron los mejores.
- A continuación, analicé cuántas estanterías mejores había en total en cada tienda. Por ejemplo, Carrefour tenía 5 módulos de 7 lineales cada uno. De estos 7 lineales, 3 eran mejores estanterías. Por lo tanto, con 5 módulos de 3 mejores estanterías cada uno, Carrefour tenía (5x3) 15 mejores estanterías en total.

A continuación se indica el número de mejores estantes de cada supermercado: Carrefour, Día y luego Eroski:

<b>NÚMERO DE MEJORES BALDAS POR SUPERMERCADO</b>			
<b>SUPERMERCADO</b>	<b>CARREFOUR</b>	<b>DÍA</b>	<b>EROSKI</b>
<b>NÚMERO DE</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

<b>MÓDULOS</b>			
<b>NÚMERO DE BALDAS POR MÓDULO</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>NÚMERO DE MEJORES ESTANTES POR MÓDULO</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL DE BALDAS</b>	<b>15</b> (3X5)	<b>6</b>	<b>9</b> (3x3)

- A continuación, analicé cuánto espacio ocupaba cada grupo de fabricación dentro de las mejores estanterías. A continuación, sumé las cantidades de cada grupo de fabricación respectivo.
- A continuación, comparé la cantidad total de espacio ocupado por cada grupo de fabricantes en los mejores estantes con el espacio total ocupado en todos los estantes por cada fabricante respectivo por supermercado.

Por ejemplo, en Carrefour, el espacio total del mejor lineal ocupado por Mondelez era de 3,55 estantes y el espacio total ocupado era de 6,98 estantes. Por tanto, la cuota de Mondelez en el mejor lineal sería  $(3,55/6,98)$  50,85%.

A continuación presento estos resultados, agrupados por supermercado.

### 8.3.1. CARREFOUR:

<b>RESULTADOS DE CARREFOUR DE LA CUOTA DE LOS MEJORES ESTANTES POR GRUPO DE FABRICACIÓN</b>					
	<b>MDD CARREFOUR</b>	<b>ADAM FOODS</b>	<b>MONDELEZ</b>	<b>GULLÓN</b>	<b>RESTO</b>
<b>MEJOR ESPACIO OCUPADO EN LAS ESTANTERÍAS</b>	5	2,9	3,55	1,7	1,85

<b>TOTAL DE ESTANTERÍAS OCUPADAS</b>	11,91	5,48	6,98	5,2	5,43
<b>% DE CUOTA DE LA MEJOR ESTANTERÍA</b>	<b>41,98%</b>	<b>52,92%</b>	<b>50,86%</b>	<b>32,69%</b>	<b>34,07%</b>

### 8.3.2. DÍA

<b>RESULTADOS DEL DÍA DE LA CUOTA DE LOS MEJORES ESTANTES POR GRUPO DE FABRICACIÓN</b>					
	<b>MDD DÍA</b>	<b>ADAM FOODS</b>	<b>MONDELEZ</b>	<b>GULLÓN</b>	<b>RESTO</b>
<b>MEJOR ESPACIO OCUPADO EN LAS ESTANTERÍAS</b>	2,34	1,66	1	1	0
<b>TOTAL DE ESTANTERÍAS OCUPADAS</b>	6,76	4,91	2,08	1	0
<b>% DE CUOTA DE LA MEJOR ESTANTERÍA</b>	<b>34,61%</b>	<b>33,81%</b>	<b>48,07%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

### 8.3.3. EROSKI:

<b>RESULTADOS DE EROSKI DE LA CUOTA DE LOS MEJORES ESTANTES POR GRUPO DE FABRICACIÓN</b>					
	<b>MDD EROSKI</b>	<b>ADAM FOODS</b>	<b>MONDELEZ</b>	<b>GULLÓN</b>	<b>RESTO</b>

<b>MEJOR ESPACIO OCUPADO EN LAS ESTANTERÍAS</b>	2,05	1,7	2,15	2,25	0,75
<b>TOTAL DE ESTANTERÍAS OCUPADAS</b>	4,82	6,45	4,38	2,9	2,45
<b>% DE CUOTA DE LA MEJOR ESTANTERÍA</b>	<b>42,53%</b>	<b>27,64%</b>	<b>49,10%</b>	<b>77,59%</b>	<b>30,61%</b>

#### **8.4 MAPA DE MANCHAS/MUD MAP:**

Utilicé el mismo enfoque de asignación de espacio que en la cuota de estantería, pero esta vez asigné espacio a 5 segmentos diferentes: merienda, salud, desayuno familiar, desayuno infantil y especialidades, en lugar de grupos de fabricación.

A continuación se muestran los resultados del espacio ocupado por los diferentes segmentos, por supermercado. En primer lugar, tenemos los resultados de Carrefour, seguidos de los de Día y luego los de Eroski.

#### **8.4.1 CARREFOUR**

<b>RESULTADOS DE CARREFOUR EN LA CUOTA DE LINEAL DE LOS SEGMENTOS</b>					
	<b>MERIENDA</b>	<b>SALUD</b>	<b>D.FAMILIAR</b>	<b>D.INFANTIL</b>	<b>ESPECIALIDADES</b>
<b>BALDAS OCUPADAS</b>	10,63/35	10,95/35	2,05/35	5,4/35	6/35
<b>% OCUPADO</b>	30,28%	31,29%	5,86%	15,43%	17,14%

<b>CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR</b>	<b>29%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>11%</b>
<b>INFRA/SOBRE REP.</b>	<b>1,28%</b>	<b>11,29%</b>	<b>-14,14%</b>	<b>-4,57%</b>	<b>6,14%</b>

#### 8.4.2. DÍA:

<b>RESULTADOS DEL DÍA EN LA CUOTA DE ESTANTERÍA DE LOS SEGMENTOS</b>					
	<b>MERIENDA</b>	<b>SALUD</b>	<b>D.FAMILIAR</b>	<b>D.INFANTIL</b>	<b>ESPECIALIDADES</b>
<b>BALDAS OCUPADAS</b>	6/14,75	2/14,75	3,1/14,75	3/14,75	0,65/14,75
<b>% OCUPADO</b>	<b>40,67%</b>	<b>13,56%</b>	<b>21,02%</b>	<b>20,34%</b>	<b>4,41%</b>
<b>CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR</b>	<b>29%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>11%</b>
<b>INFRA/SOBRE REP</b>	<b>11,67%</b>	<b>-6,44%</b>	<b>1,02%</b>	<b>0,34%</b>	<b>-6,59%</b>

#### 8.4.3. EROSKI:

<b>RESULTADOS DE EROSKI EN LA CUOTA DE ESTANTERÍA DE LOS SEGMENTOS</b>					
	<b>MERIENDA</b>	<b>SALUD</b>	<b>D.FAMILIAR</b>	<b>D.INFANTIL</b>	<b>ESPECIALIDADES</b>

BALDAS OCUPADAS	5,9/21	6,6/21	4/21	1,5/21	3/21
% OCUPADO	<b>28,10%</b>	<b>31,42%</b>	<b>19,05%</b>	<b>7,14%</b>	<b>14,29%</b>
CUOTA DE MERCADO EN TÉRMINOS DE VALOR	<b>29%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>11%</b>
INFRA/SOBRE REP.	<b>-0,90%</b>	<b>11,42%</b>	<b>-0,95%</b>	<b>-12,86%</b>	<b>3,29%</b>

Estos resultados se utilizaron junto con el análisis de las 5S y servirán para formular recomendaciones y conclusiones concretas en las siguientes secciones.

### 8.5 ANÁLISIS DE FACINGS:

Realicé un análisis de la cantidad media de facings por producto y por tienda. Conté el total de referencias únicas por tienda, así como la cantidad total de facings. A continuación, dividí el número total de facings por las referencias únicas para hallar la cantidad media de facings de productos por tienda.



Si tomamos este estante como ejemplo de Eroski, podemos ver que hay 5 productos únicos en el estante: 2 SKUs de Belvita y 3 SKUs de Gullón. A estos productos se les asignan 8 caras, es decir, 8 productos en el lineal y, como tal, 8 caras/5 referencias únicas significa que hay una media de 1,6 caras por producto.

A continuación, presento el desglose del análisis de los facings:

#### PROMEDIO DE FACINGS POR CADENA

	<b>CARREFOUR</b>	<b>DÍA</b>	<b>EROSKI</b>
Total de productos únicos	189	42	104
Total de facings	281	81	125
Promedio de facings	<b>1,49</b>	<b>1,914</b>	<b>1,36</b>

SE RECOMIENDA TENER UNA MEDIA DE DOS FACINGS POR PRODUCTO.

### **8.5.1. CARREFOUR**

Carrefour:

- Carrefour dispone de un espacio total en el lineal para 281 facings o 189 productos a 1,49 caras cada uno.
- Con dos caras por producto, Carrefour dispone de espacio para 141 productos  $((189 \times 1,49) / 2)$  o  $(281 / 2)$
- Por ello, debe eliminar 48 productos de su surtido para garantizar que cada producto reciba dos caras.  $(189 \text{ productos actuales} - 141 \text{ ideales} = 48 \text{ eliminados})$ .

Carrefour debería considerar la posibilidad de condensar parte de su oferta de productos para no abrumar al consumidor y garantizar una visibilidad adecuada de cada producto.



En esta selección de estantes de Carrefour, tenemos una marca alemana sin gluten menos conocida, Schär, en el recuadro rosa, y en los recuadros amarillos tenemos productos Gullón. Examinando el recuadro rosa, podemos ver que son 8 productos con 10 caras, es decir, 1,2 caras de media por producto. Teniendo en cuenta que se trata de una marca menos conocida por los consumidores españoles, Carrefour debería considerar la posibilidad de condensar esta oferta en, idealmente, 5 o potencialmente 6 productos Schär por este estante, para asegurar la visibilidad y no hacer que los consumidores pierdan el interés por esta gama en particular. De forma similar, en los dos estantes inferiores, podemos ver una amplia oferta de Gullón, que consiste principalmente en dos caras. Sin embargo, Carrefour debería considerar la posibilidad de garantizar dos caras en toda esta gama y condensar la oferta en las cajas amarillas a una sola referencia para la primera caja amarilla, o 2 referencias para la caja amarilla inferior.

Es interesante observar que Carrefour también es el único establecimiento de los tres que tiene una representación excesiva de "otros productos", principalmente procedentes del segmento de especialidades con marcas como Bonne Maman y Lotus y en el segmento de salud. Debido al gran tamaño de la categoría, con 35 lineales y 189 referencias, Carrefour debe tener cuidado de no sobresaturar ciertos segmentos, como el de salud y el de especialidades, con marcas menos

conocidas, por temor a desinteresar o abrumar al consumidor con demasiadas opciones. Esto ofrece una oportunidad para que Mondelez innove en la categoría de salud y convenza a Carrefour de que una innovación a través de una de sus marcas existentes en los segmentos sin gluten o sin azúcar sería más reconocida y bien recibida que algunos de los productos más nicho actualmente en las tiendas.

### 8.5.2 DÍA:

- Día tiene un espacio total de estantería para 81 facings o 42 productos a 1.929 caras por producto.
- Con dos caras por referencia, Día tiene espacio disponible para 40,5 productos a dos caras cada uno (81/2).
- Por ello, debería eliminar 1,5 referencias de su surtido para que cada producto reciba dos caras. Sin embargo, como esta cifra es casi perfecta, no sería necesario si la categoría estuviera bien organizada. Sin embargo, en esta tienda es necesario distribuir los facings de forma más uniforme en la tienda entre los productos existentes, ya que Mondelez, por ejemplo, sólo tiene 1,714 facings por producto que tiene en el estante.



Al examinar las cajas verdes de estos dos módulos de Día, podemos ver que estas marcas concretas han recibido 3, 4 o 5 facings, mientras que otros productos del lineal sólo han recibido uno. Día debería garantizar una mayor visibilidad en los lineales e intentar redistribuir los facings de manera uniforme.

También en esta tienda se detectan otros problemas de visibilidad. Los productos del recuadro amarillo de la parte inferior derecha deberían estar siempre orientados hacia el cliente para ayudar al consumidor a navegar por la categoría. Además, observando el recuadro rosa del estante 2, mirando de izquierda a derecha, hay una referencia Gullón, algunos productos Día de lado y luego dos productos Día de la misma SKU. En la tienda, he observado que la referencia Gullón de la izquierda podría asumir la posición de los productos laterales y, por lo tanto, Gullón debería tener dos caras y las referencias Día laterales deberían eliminarse, ya que esta SKU ya tiene dos caras de productos apilados, lo que implica que la falta de existencias no será un riesgo.

### 8.5.3. EROSKI

- **EROSKI DISPONE DE UN ESPACIO TOTAL DE ESTANTERÍA PARA 125 FACINGS O 104 PRODUCTOS A 1,36** caras por producto.
- Con dos caras por producto, Eroski tiene espacio disponible para 62,5 productos (125/2).
- Por ello, debería eliminar 41,50 productos de su surtido para garantizar que cada producto reciba dos caras. (104 productos actuales - 62,50 ideales).
- Sin embargo, debido al hecho de que Eroski tiene un énfasis en las especialidades y el desayuno familiar y hace un gran trabajo al agrupar las referencias por rango, puede que no sea necesario ser tan agresivo con este número.



Por ejemplo, en el recuadro rosa del módulo de la izquierda, en el segundo estante, hay 3 SKUs únicos con 4 facings. Sin embargo, al ser de la misma gama Gullón, Fibra dietética, se le dan 4 facings y merece la atención del consumidor, aunque no todas las referencias reciban 2 facings.

Del mismo modo, en el recuadro rosa de la derecha con Fontaneda aunque 4 SKUS sólo reciben 5 facings, al ser todos de la misma gama lo que aumenta la visibilidad.

Además, en el recuadro amarillo podemos ver una serie de desayunos familiares a lo largo del módulo izquierdo y una serie de especialidades surtidas a cada uno. Sin embargo, Eroski ha agrupado bastante bien estos segmentos de forma identificable por su segmento. Sin embargo, Eroski debería considerar la posibilidad de priorizar las marcas más vendidas dentro de cada una de estas categorías y dar dos facetas para no abrumar al consumidor con demasiadas opciones y garantizar una visibilidad adecuada y justa de las marcas en todo el segmento. Esto es especialmente cierto si se tiene en cuenta el hecho de que en Eroski hay un exceso de representación del segmento de especialidades.

## 9. ANÁLISIS DAFO CON ESPECIAL ATENCIÓN A OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS EN LA CATEGORÍA DE GALLETAS, PARA MONDELEZ Y PARA EL MINORISTA, BASADAS EN 5S Y PERFECT STORE

El análisis Dafo consiste en el análisis de las fortalezas y debilidades (internos), así como de las oportunidades y amenazas (externas), con el fin de analizar la situación actual y tratar de introducir mejoras con las oportunidades y minimizar las amenazas.

### 9.1.1 DAFO CARREFOUR:

#### Debilidades:

- Por debajo del punto de referencia para Mostrar interés y Seleccionar en el embudo de 5s; tasa de caída por debajo del punto de referencia de Ver a Escanear, Escanear a Spot y de Spot a Mostrar interés; tasa de conversión por debajo del punto de referencia.
- Al lado de la categoría competidora de chocolates y caramelos y en el último tercio de la tienda.
- No hay colocaciones secundarias aparte de la góndola.
- No hay señalización para comunicar los segmentos.
- Los segmentos planificados aparecen primero en la categoría, lo que reduce el potencial de impulso ya que estos segmentos aparecen más tarde.
- Salud y especialidades sobrerrepresentadas (+11,29% y 6,14%) y desayuno familiar e infantil infrarrepresentadas (-14,14% y -4,57%).
- Demasiadas "otras" marcas menos conocidas en el primer módulo que pueden desinteresar al consumidor.
- Falta de señalización de marcas en los estantes de oro en especialidades, salud y desayuno familiar.
- Surtido sobresaturado (281 productos a 1,49 caras), muchos de ellos menos conocidos y de nicho.
- 8 salidas de stock en toda la categoría.
- Sobreasignación a "otras" marcas (+2,51%) y Gullón (6,66+%) según la cuota de mercado, infrarrepresentación de Adam Foods (-3,74%)

#### Mondelez:

- No hay representación en el desayuno infantil ni en las especialidades. Sólo uno en el desayuno familiar (Lu Yayitas).
- Algunas marcas están separadas en el estante aunque estén en el mismo segmento, por ejemplo, Fonteneda tiene referencias en el estante 1, 3 y 5 en el módulo 2. Los bloques de marcas en la merienda tampoco son simétricos, es decir, ocupan un estante completo y la mitad de un estante inferior.
- 1,36 revestimientos por producto en promedio - idealmente deberían ser dos.
- Ediciones agotadas vistas en la estantería de Fontaneda donde se asignó 1 cara.
- No hay colocaciones secundarias ni bloqueos de color con marcas para llamar la atención.

**Amenazas:**

- Ventas de la categoría más baja:
  - Los consumidores no pueden encontrar su producto favorito debido a la excesiva representación de la categoría "otros" y de las marcas menos conocidas y a los revestimientos mínimos, y desisten antes de realizar la compra.
  - Cambio de categoría entre el chocolate y las galletas como adyacentes.
  - Los consumidores ven primero los segmentos previstos y se dan la vuelta antes de hacer una compra impulsiva.
  - Tercio final de la tienda: los consumidores no pueden visitar esta zona.
  - Los consumidores no compran porque no hay existencias de su producto favorito.
- Menor rentabilidad: Salud y desayuno familiar primero que se sabe que es menor que la merienda.
- La sobrerrepresentación de la salud podría afectar aún más a la rentabilidad de la categoría.
- Más problemas de agotamiento de existencias causados por la falta de revestimientos adecuados por producto.

**Mondelez:**

- La reducción de la cuota de mercado global no se produjo en 2 de los principales segmentos, el desayuno infantil y las especialidades, y sólo una referencia en el desayuno familiar.
- Cambio de marca por problemas de falta de stock.
- Reducción del "spot" de las marcas de Mondelez debido al bloqueo disperso de la marca.

**Fortalezas:**

- Ver, Scan y Spot por encima del punto de referencia, caída por debajo del punto de referencia de Spot a Select - indica buenos precios y promociones.
- Buenos bloques verticales de los módulos por segmento.
- Categoría situada al lado del pan (alto tráfico) y a la que se puede acceder desde dos zonas calientes.
- El tamaño de la categoría es suficiente, ya que abarca más de 35 estantes.
- Buena selección de productos más sanos (sin azúcar, sin gluten) en línea con la demanda de los consumidores de productos más sanos.
- Buena selección de marcas de alimentación a través de la merienda, el desayuno de los niños y algo de salud.
- Ofrece algunos productos únicos para interesar a los consumidores curiosos y diferenciarse de otras tiendas.
- Suficiente uso de la promoción en # y en tipos (buy 2..., reducciones de precio, % de reudcitions).

**Mondelez:**

- La cuota de estantería asignada a Mondelez está en línea (ligeramente por encima del +1,74%) con la cuota de mercado.

- Las marcas potentes en salud y merienda están en los mejores estantes y con buen surtido y #de referencias en estos estantes, lo que lleva a un número elevado en la lista de MSL.
- Buen uso de las promotoras a través de segmentos y diferentes tipos también;
- La cuota de los estantes de oro es superior al 50%.
- Domina el segmento de la merienda y todas las mejores marcas están representadas en los estantes de la merienda. (Oreo, Chips Ahoy, Principe, Milka, Mikdao, Lulu).

### **Oportunidades:**

OPORTUNIDADES DE AYUDA AL FUNCIONAMIENTO DE LAS 5S, basadas en el análisis de las 5S y de la tienda perfecta:

Ver:

- Separar el chocolate y las galletas entre sí.
- Como ver es un 12% por encima del punto de referencia y en una zona de alto tráfico, el traslado al primer tercio de la tienda puede no ser necesario, pero Carrefour debería realizar un estudio de viabilidad para ver si el traslado de la categoría beneficiaría tanto a la propia categoría como a la tienda.
- Aumentar el uso de colocaciones secundarias dentro y fuera de la zona de la categoría para incentivar la compra y aumentar la visibilidad, especialmente en la entrada junto a la categoría "almuerzo".

Escanear:

- Cambiar el flujo de segmentos para fomentar el impulso y la mayor rentabilidad: snacks-surtidos-merienda-desayuno infantil-desayuno familiar-salud como segmentos planificados son actualmente los primeros.
- Mejorar la señalización de los segmentos para comunicarlos mejor ya que cada uno ocupa un módulo (aparte de especialidades que comparte algunos estantes de merienda)
- Disminuir los segmentos de salud y especialidades y aumentar los de desayuno infantil y familiar para garantizar que los segmentos estén representados de acuerdo con la cuota de mercado para atraer a varios compradores.

Localizar:

- Considerar bloques de marcas verticales en lugar de horizontales cuando hay una gran oferta de productos de una marca en el estante, en lugar de dispersar las referencias en diferentes estantes, por ejemplo, Oreo, Fontaneda.
- Mondelez podría utilizar el color con sus bloques de marca para llamar más la atención.
- Aumentar la cuota de Adam Foods en el lineal y disminuir la de Gullon y especialmente la de "otras" marcas. Potencial de reducción de la MDD también, especialmente en las especialidades.
- Mejorar la señalización de las marcas en los lineales intermedios, especialmente en las especialidades.

Muestra interés:

- Reducir el surtido total para Mejorar la relación referencia: cara a cara para ayudar a los consumidores a detectar y mostrar interés por los productos y reducir los

problemas de falta de existencias diagnosticados en los estantes.

- Sustituir las "otras" marcas menos conocidas en los estantes por SKUS reconocibles de mayor rotación y más populares.
- Mondelez debería reducir la oferta de surtido y aumentar las caras en la merienda para no abrumar al consumidor como ocurre actualmente con muchas referencias con una sola cara.
- Aumentar las referencias de Mondelez en el desayuno familiar y el potencial de las especialidades.

Selecciona:

- Coloque una exposición secundaria en la entrada junto a la categoría de "comida" con biscutis de impulso para aumentar las ventas. Hay que dar prioridad a las referencias con productos envueltos individualmente en su interior (Nutella B-ready u Oreo/Chip's Ahoy bolsas x4, por ejemplo), así como a la versión para adultos de las ofertas de merienda, como Oreo Thins, para animar a los comensales a comprar galletas junto a sus sándwiches o platos preparados para el almuerzo.
- Mondelez tiene más posibilidades de utilizar el "compre 2 por menos" en varios sabores del mismo formato o en formatos similares de diferentes marcas.

Otros:

- Como se recomienda, en base a los resultados de las 5S, reducir el espacio de salud en aproximadamente un módulo, Carrefour podría colocar los productos sin gluten en un módulo al lado de

## 9.1.2. DAFO DIA

**Debilidades:**

- Mala tasa de conversión: 2,5%, causada por los malos resultados en cada etapa del benchmark
- En el segundo tercio de la tienda y en el último pasillo, donde los consumidores ya tienen los productos necesarios de camino a la caja y, por tanto, no interactúan con la categoría.
- Señalización inadecuada para localizar la categoría.
- No hay colocaciones secundarias en el pasillo y sólo hay una gama de productos (Chip's Ahoy) en uno de la parte delantera de la tienda.
- Espacio infra asignado en salud y especialidades.
- El tamaño de la categoría es insuficiente y los módulos se comparten con otras dos categorías.
- Demasiados productos de marca blanca en los estantes y pocas referencias de marca.
- Sobre asignación a Adam Foods (+13,89%) y a las marcas blancas, a expensas de Mondelez (-4,1%)
- Sólo dos promociones en toda la categoría.
- Categoría situada frente a la categoría competidora del chocolate.

Mondelez:

- #7 referencias en la tienda - mal resultado en la lista MSL.
- No hay representación fuera del segmento de la merienda ni promociones por referencias.
- 1.714 carillas por producto de media frente a las 1.914 de media de la categoría - lo ideal sería que estuvieran dos o más en línea con la media de la categoría.
- La cuota de estante asignada a Mondelez está por debajo de la cuota de mercado (-4,1%)

**Amenazas:**

- Ventas de la categoría más baja:
  - Los consumidores no pueden encontrar su producto favorito debido a la excesiva representación de los productos de marca blanca, a los segmentos insuficientemente asignados y al tamaño insuficiente.
  - Cambio de categoría entre el chocolate y las galletas en contraposición.
  - Los consumidores no pueden localizar el pasillo por falta de señalización.
  - Los consumidores pueden perder el interés en el segmento debido a la confusión de su diseño.
  - Segundo tercio de la tienda y en el último pasillo antes de las cajas: es posible que los consumidores no visiten esta zona o pasen directamente por delante de la categoría porque ya han llenado sus cestas.
- Los consumidores cambian de tienda debido a la falta de promociones y a los precios más altos de los productos de marca, así como a la falta de variedad en las referencias de marca.
- Menor rentabilidad al estar subrepresentadas las especialidades que son el segmento más rentable.
- Se pierden las tendencias de las galletas saludables, ya que este segmento está poco representado y los consumidores pueden cambiar de tienda si no se satisfacen sus necesidades.
- Continúa la baja tasa de conversión si no se hace nada.

**Mondelez:**

- Pérdida de cuota de mercado por (-4,1%) de espacio en el lineal, así como por no estar representado en 4 de los principales segmentos, salud, desayuno familiar, desayuno infantil y especialidades, combinados para tener una cuota de mercado del 71% del mercado de galletas.
- Reducción de las ventas, ya que existen imitaciones de marcas privadas en la merienda a un coste más barato.
- Con 4 lineales para el desayuno infantil y sin marcas de referencia en este segmento, Mondelez corre el riesgo de no aumentar la cuota de mercado en este segmento y permitir que Adam Food's crezca ya que domina este segmento. Del mismo modo, con las especialidades, al haber sólo 2 estantes, Mondelez puede no tener marcas suficientemente fuertes en la cartera para ser considerada en este segmento.

**Fortalezas:**

- Tiene numerosos productos de marca blanca que pueden ofrecer a los consumidores

- preocupados por el precio una alternativa más barata y variada.
- Categoría situada al lado del pan (alto tráfico).
  - Buena selección de marcas potentes en toda la categoría en merienda, desayuno infantil y salud.

**Mondelez:**

- Aunque sólo en la merienda, las marcas de poder en la merienda (Príncipe, Oreo y Chips Ahoy), así como los osos Lulu están en el estante.
- La cuota de los mejores estantes es superior al 48%.
- Único fabricante de marca que estará representado en la merienda junto a las marcas blancas.

**Oportunidades:**

OPORTUNIDADES DE AYUDA AL FUNCIONAMIENTO DE LAS 5S, basadas en el análisis de las 5S y de la tienda perfecta:

**Ver:**

- Aumentar el tamaño de la categoría a 4 módulos de 20 estantes y trasladar la categoría al primer tercio de la tienda y fuera del último pasillo.
- Introduzca una señalización al principio de cada isla para ayudar a los clientes a localizar la categoría.
- Aumentar el uso de colocaciones secundarias en el área de la categoría para fomentar la compra y aumentar la visibilidad.

**Escanear:**

- Cambiar el flujo de segmentos para facilitar la navegación.
- Asignar un mayor espacio a la salud y a las especialidades, ya que actualmente están infrarrepresentadas.
- Utilizar bloques verticales para los segmentos ya que la categoría es >1,5m.

**Localizar:**

- Implementar bloques de marcas horizontales dentro de los segmentos, a menos que haya suficientes referencias para utilizar la vertical, ya que cada módulo es <1,5m.
- Reducir el espacio asignado a las marcas blancas y a Adam Foods. Aumento para Mondelez.
- Garantizar la señalización de las marcas en los estantes centrales con el nuevo planograma.

**Muestra interés:**

- Reducir el número de productos de marca blanca y aumentar las referencias de Mondelez, así como las de marca en general, para mejorar esta etapa y la tasa de conversión global.
- Aumentar las referencias de Mondelez, especialmente en salud y desayuno familiar.

**Selecciona:**

- Utilizar la señalización de los productos en promoción.
- Asegúrese de que hay promoción en las referencias clave de la categoría y los segmentos como sólo dos productos en promoción para atraer a los clientes a la tienda.
- Utilice las promociones para Mondelez también como actualmente ninguno en cualquier referencia de Mondelez.

Otros Mondelez:

- A cambio de ofrecer recomendaciones en el punto de venta, Mondelez podría hacer un trueque para obtener un lugar exclusivo como único fabricante de marca en el segmento de las meriendas junto a los productos de marca blanca o para obtener un número mínimo de referencias en la categoría.

### 9.1.3. DAFO EROSKI

#### **Debilidades**

- Categoría situada en el último tercio de la tienda y en una zona fuera de la parte principal de la tienda.
- Por debajo del punto de referencia para todas las etapas del embudo 5S y la tasa de conversión.
- No hay colocaciones secundarias en el pasillo o en la tienda.
- La cuota de estante en los segmentos está sobreasignada a salud y especialidades y subasignada en el desayuno de los niños.
- Algunos segmentos están agrupados horizontalmente a lo largo de más de 1,5 metros, lo que significa que los consumidores pueden tener que ir de un lado a otro para ver todo el segmento, por ejemplo, el de salud.
- Especialidades, el segmento más rentable EUR/KG no está en el primer módulo. Puede reducir la rentabilidad de los segmentos.
- Demasiados productos con muy pocos revestimientos -104 productos a 1,2 revestimientos de media- pueden afectar al interés del espectáculo y al spot.
- Los problemas de falta de existencias diagnosticados en las estanterías debido a la escasez de revestimientos pueden decepcionar a los clientes y afectar al SPOT.

Mondelez:

- 1,23 caras de media para los productos. Problema de agotamiento de existencias con Oreo en promoción.
- No hay representación en especialidades ni desayuno infantil. Sólo 2 referencias con un total de 2 caras en el desayuno familiar.
- Las ofertas de marcas, por ejemplo, Oreo, están dispersas y separadas en el estante y no agrupadas.
- Sobrepasado por la menor cantidad en comparación con Gullon y Adam Foods.
- No hay colocaciones secundarias ni bloqueos de color con marcas para llamar la atención.

#### **Amenazas:**

- Ventas de la categoría más baja:
  - Los consumidores no pueden encontrar la categoría porque está fuera de la zona comercial principal, en el último tercio de la tienda y no tiene señalización.
  - Menor rentabilidad por no tener las especialidades primero en el orden de los segmentos.
  - Los consumidores pueden comprar caramelos o patatas fritas en la

exposición secundaria más que en la categoría de galletas, ya que también son productos de impulso.

- Puede perder una parte de los padres compradores debido a la falta de oferta de desayunos para niños.
- Cambio de tienda o no compra debido a problemas de falta de stock en las estanterías.
- Más problemas de agotamiento de existencias causados por la falta de revestimientos adecuados por referencia.

**Mondelez:**

- La reducción de la cuota de mercado global no se ha producido en dos de los principales segmentos, el de los desayunos infantiles y el de las especialidades, que suman un 31% de cuota de mercado.
- Cambio de marca ya que había problemas de stock con Oreo.
- Los consumidores no detectan la marca y no compran debido a la ubicación dispersa en el estante.
- Perdiendo cuota de mercado frente a Adam Foods.

**Fortalezas:**

- Caída inferior a la caída de referencia de Ver a escanear, Escanear a detectar y Mostrar interés a seleccionar - indica una buena categoría general siendo Ver el principal problema a enmendar.
- Buena selección de productos más sanos (sin azúcar/salud) en línea con la demanda de los consumidores de productos más sanos.
- La representación a la par de los desayunos familiares en línea que está en consonancia con la tendencia de los consumidores del momento para el desayuno que ha regresado.
- Buena selección de marcas de alimentación en todos los estantes y especialmente en los intermedios.
- Uso suficiente de la promoción de varios tipos.
- Té y café opuestos - categoría complementaria.

**Mondelez:**

- La cuota de estantería asignada a Mondelez está en línea (ligeramente por encima @ +2,66%) con la cuota de mercado, aunque es inferior a la de Gullon y Adam Foods.
- Las marcas potentes en salud y merienda están en el estante (Milka, Chips Ahoy, Belvita, Oreo, Principe etc)
- Marcas potentes representadas en los mejores lineales en salud (Fontaneda digestivos) y merienda (Oreo y Príncipe). La cuota de los lineales de oro es superior al 49%.

**Oportunidades:**

OPORTUNIDADES DE AYUDA AL FUNCIONAMIENTO DE LAS 5S, basadas en el análisis de las 5S y de la tienda perfecta:

**Ver:**

- Mueva la categoría al primer tercio de la tienda y a la zona principal de compras. Más consumidores verán esto y podrán aumentar la vista, lo que aumentará el resto

del embudo.

- Aumentar el uso de los emplazamientos secundarios dentro y fuera del área de la categoría para fomentar la compra y aumentar la visibilidad.

Escanear:

- Cambiar el flujo de los segmentos y agruparlos para favorecer la compra por impulso, el orden lógico y la mayor rentabilidad: snacks-surtidos-merienda-desayuno infantil-desayuno familiar-salud.
- Utilice bloques verticales para los segmentos.
- Reducir el espacio del segmento de especialidades y salud y aumentar el de desayuno infantil para estar en línea con la cuota de mercado.

Localizar:

- Implementar el bloqueo de marcas con marcas que están dispersas. Por ejemplo, Oreo.
- Disminuir el espacio para Adam Foods en favor de Mondelez.
- Reorganizar los segmentos con las mejores marcas en los mejores estantes.

Muestra interés:

- Mejorar la relación entre referencias y revestimientos disminuyendo las referencias de baja rotación y asignando más revestimientos para reducir los problemas de falta de existencias.
- Aumentar las referencias de desayuno familiar para Mondelez ya que solo tiene 2 referencias que suman dos facings.

Selecciona/Comprar:

- Asegúrese de que los productos en promoción tengan los revestimientos adecuados para evitar situaciones de falta de existencias.
- Utilizar soportes promocionales en el pasillo y en otros lugares de la tienda para aumentar la visibilidad y la compra.

Mondelez:

- Condensar la oferta de productos eligiendo las referencias prioritarias y aumentando la media de caras por producto.
- Con la reorganización de los segmentos, habrá oportunidad de colocar más productos de desayuno familiar en el estante - oportunidad de aumentar el número de referencias en el estante o en las fachadas de este segmento.
- Agrupe los productos en el estante en bloques para llamar más la atención y aumentar la visibilidad de la marca.

## 10. PLAN DE MARKETING EN EL PUNTO DE VENTA 4PS (MAYOR ENFOQUE EN PRODUCTO Y LUGAR):

Sobre la base del análisis de DAFO y 5s y de la tienda perfecta, se puede elaborar un plan de marketing para cada tienda. Tomé nota de los resultados de mi análisis y luego hice las recomendaciones pertinentes sobre la base de las 4P de la mezcla de marketing: Producto, Plaza, Precio y Promoción para cada supermercado. Cada plan de marketing tiene pequeñas menciones a Mondelez que desarrollaré en la sección 11: conclusiones y recomendaciones para Mondelez.

### 10.1. CARREFOUR

 <b>PRODUCTO</b>		
TEMA	RESULTADOS	RECOMENDACIÓN
<i>SURTIDO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Demasiados productos con muy pocos revestimientos: 189 productos con 1,49 revestimientos de media por producto.</li> <li>→ 8 ediciones agotadas en la estantería.</li> <li>→ Para tener 2 fachadas cada una se necesitarían 141 productos en el estante.</li> <li>→ Muchos productos menos conocidos en el estante que pueden desinteresar a los clientes (Scharr, Bonne Maman) y afectar al escaneo, la detección y el interés.</li> <li>→ Mondelez dominó la merienda con grandes referencias y tuvo una buena actuación en salud, sin embargo 1 referencia sólo en desayuno familiar en estantería y ninguna en especialidades o desayuno infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Condensar el surtido y aumentar las caras con el espacio para reducir las roturas de stock y para no abrumar al consumidor con demasiadas opciones.</li> <li>→ Sustituya las marcas de baja rotación o de nicho y menos conocidas por referencias populares y localice, idealmente, 2 caras por referencia. Esto ayudará al consumidor a identificar segmentos y a localizar sus marcas favoritas.</li> <li>→ Mondelez debería aumentar las referencias en desayuno familiar y especialidades. También debería condensar el surtido en la merienda y ofrecer más facings en su lugar.</li> </ul>
<i>CUOTA DE MARCA EN EL LINEAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gullón está sobrerrepresentada (6%), así como "otras" marcas (+2,51%). Adam Foods está infrarrepresentada. (-4%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumento de la cuota de estante para Adam Foods y disminución para otros y Gullon.</li> <li>→ Guía sobre cómo asignar el espacio en</li> </ul>

	<p>→ Como esta categoría es más grande que Día y Eroski, hay más espacio para "otros" productos en los estantes con ofertas de nicho, sin embargo Carrefour debería priorizar "otras" marcas que sean representativas de su segmento y que sean de alta rotación, por ejemplo Nutella B-ready sticks en merienda de Ferrero, ya que la sobresaturación de productos menos conocidos puede desinteresar al consumidor.</p>	<p>el estante en función de la cuota de mercado de los grupos de fabricantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ MDD: 7-12 estantes (20-35% de asignación recomendada ya que Carrefour pretende que 1/3 de sus ventas provengan de la MDD.</li> <li>→ Adam Foods: → 7 estantes</li> <li>→ Mondelez: 6,5 estantes</li> <li>→ Gullón: 3 estantes.</li> <li>→ Resto/Otros: 4 estantes. Asegúrese de que los líderes del segmento de "otras" marcas se implementen primero y un número mínimo de marcas de nicho o menos conocidas.</li> </ul>
--	---	--



### UBICACION

TEMA	RESULTADOS	RECOMENDACIÓN
<p><i>TAMAÑO DE LA CATEGORÍA Y UBICACIÓN:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ El tamaño de la categoría era suficiente.</li> <li>→ Estaba en el último tercio de la tienda, pero en una zona de mucho tráfico frente al pan y accesible desde dos zonas calientes.</li> <li>→ Al lado de la categoría competidora de chocolate y caramelos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Separar los gajos de chocolate y de galleta.</li> <li>→ Potencialmente podría trasladarse al primer tercio de la tienda si hay potencial para aumentar la VEA del 36% y beneficiaría a las ventas de la tienda así como a la categoría.</li> </ul>
<p><i>CUOTA DE ESTANTERÍA POR SEGMENTO:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Salud (+11,29%) y especialidades (6,14%) sobrerrepresentadas. Desayuno familiar (-14,14%) e infantil (-4,57%) subrepresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumentar el espacio en los estantes para el desayuno familiar e infantil y disminuir para la salud y las especialidades</li> <li>→ Se recomienda segmentar el espacio de las estanterías en función de la cuota de mercado para utilizarlo como guía:</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Merienda: 10 estantes. Necesidad de disminuir el espacio en 1 estante.</li> <li>→ Salud: 7 estantes - necesidad de reducir y condensar el espacio a un módulo. Incluso podría trasladar algunos de los productos sin gluten a una sección sin gluten que hay en la tienda.</li> <li>→ Desayuno familiar: 7 estantes - necesidad de aumentar el espacio a un módulo.</li> <li>→ Desayuno infantil: 7 estantes - necesita aumentar el espacio a un módulo.</li> <li>→ Especialidades: 4 estantes a compartir con 3 estantes de merienda en un módulo.</li> </ul>
<i>MEJORES ESTANTERÍAS – GOLD SHEVLES</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Las marcas de alimentación se utilizan eficazmente en la merienda y algunas de salud pero no para las especialidades o el desayuno familiar.</li> <li>→ Hay que asegurarse de que las mejores marcas estén en los estantes centrales para comunicar el segmento al cliente.</li> <li>→ Mondelez tiene una cuota superior al 50% en los estantes de oro para sus productos.</li> <li>→ Gullón tiene un 32,69% de cuota de estantes de oro para su oferta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Garantizar la presencia de marcas reconocibles en los lineales centrales, como Oreo en la merienda o Tosta Rica en el desayuno infantil.</li> <li>→ Mondelez debe intentar mantener su cuota en los mejores lineales al aumentar las referencias en el desayuno familiar</li> <li>→ Como Gullón está representado principalmente en salud y es una marca de referencia para este segmento. Carrefour debería revisar la cuota en los mejores lineales para Gullón, ya que actualmente estos lineales están representados por "otras" marcas así como por marcas blancas.</li> </ul>
<i>SEGMENTACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ El flujo de los segmentos no fomentó las compras no planificadas y tuvo una rentabilidad menor con la salud y el desayuno familiar en primer lugar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cambiar el flujo del segmento a especialidades-merienda-desayuno infantil-desayuno familiar-salud para fomentar la compra por impulso y una mayor rentabilidad en la categoría.</li> <li>→ Aumentar la señalización para comunicar los segmentos ya que en esta tienda ocupan mayoritariamente un módulo cada uno (excepto</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ No hay señalización dentro del segmento para comunicar los segmentos de clientes.</li> </ul>	especialidades donde comparte un módulo con extra merienda).
<i>IMPLEMENTACIÓN VERTICAL/ HORIZONTAL.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los segmentos se colocaron en bloques verticales de forma relativamente lógica y clara.</li> <li>- Las marcas se encontraban en gran medida en bloques horizontales, incluso cuando existía una gran oferta de marcas, lo que hacía que algunas de las referencias estuvieran separadas unas de otras aunque estuvieran en el mismo segmento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Agrupe los segmentos verticalmente para ayudar a los consumidores a escanear y comprender la categoría.</li> <li>→ Cuando existan grandes ofertas de marcas como Fontaneda, Oreo, Príncipe fibra, etc., considere la posibilidad de utilizar bloques verticales.</li> <li>→ Si se utilizan bloques verticales en los que hay diferentes formatos de productos iguales/similares, hay que asegurarse de que haya un orden coherente de mayor a menor o de mayor a menor precio y viceversa (por ejemplo, si se utiliza un bloque vertical para la gama digestiva de Fontaneda).</li> </ul>

§ PRECIO+PROMOCIÓN

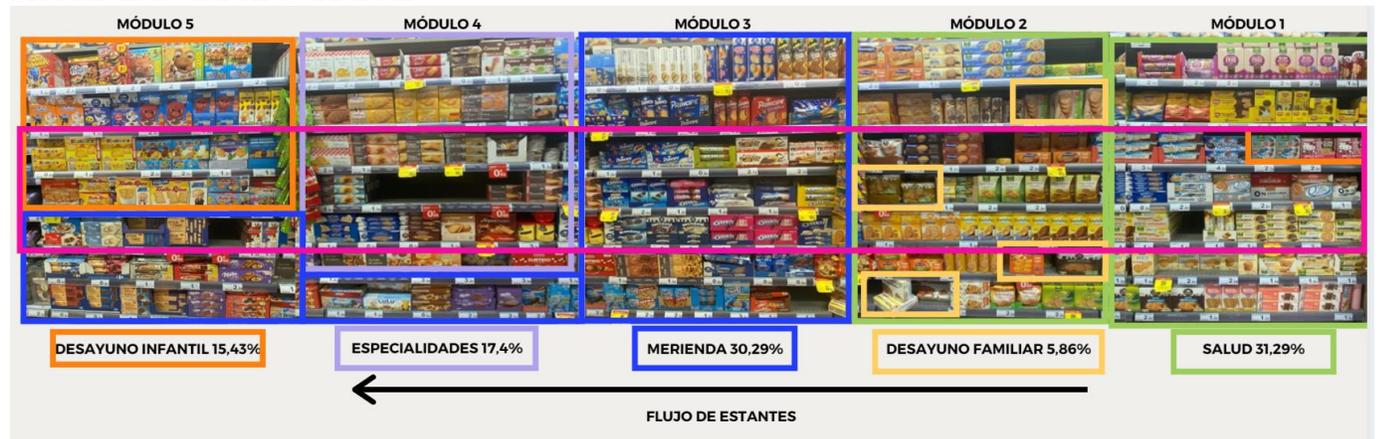
TEMA	RESULTADOS	RECOMENDACIÓN
<i>COLOCACIONES SECUNDARIAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ No hay colocaciones secundarias en el pasillo para las galletas o en la entrada, pero sí para el pan y el chocolate.</li> <li>→ Góndola en el pasillo principal con desayuno familiar.</li> <li>→ Había una sección de comidas en la entrada con comidas preparadas, sándwiches, bebidas individuales, etc., pero no había exposiciones secundarias de ningún tipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Introduzca una exposición en el pasillo para animar a los clientes a ver la categoría, así como para aumentar las ventas.</li> <li>→ Asegúrese de que la representación en la góndola rote por segmentos para garantizar que los productos de impulso se coloquen aquí durante todo el año.</li> <li>→ Colocar un lugar secundario junto a la categoría de almuerzo en la entrada con galletas de impulso para animar a los asistentes al almuerzo a comprar galletas con su sándwich, etc.</li> </ul>

<p><i>Promociones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Los productos en promoción se identificaron con etiquetas amarillas brillantes.</li> <li>→ Varios tipos de promoción utilizados: reducción de precios, % de descuento y comprando 2.</li> <li>→ Promoción suficiente en todos los segmentos.</li> <li>→ Mondelez utilizó los tres tipos de promoción diferentes y aplicó una promoción comprando 2 en diferentes marcas de Oreo, Principe y Chipas Ahoy mini biscutis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Utilice etiquetas que sobresalgan para los productos en oferta.</li> <li>→ Siga utilizando los distintos tipos de promociones disponibles para atraer a los diferentes consumidores.</li> <li>→ Mondelez debería seguir aplicando promociones cruzadas de marca de comprar 2 por menos para animar a los consumidores a comprar más ofreciendo una mayor variedad. También debería hacer esto para diferentes sabores del mismo formato en una marca, por ejemplo, Oreo 154g.</li> </ul>
---------------------------	--	---

### RECOMENDACIONES DEL PLANOGRAMA:

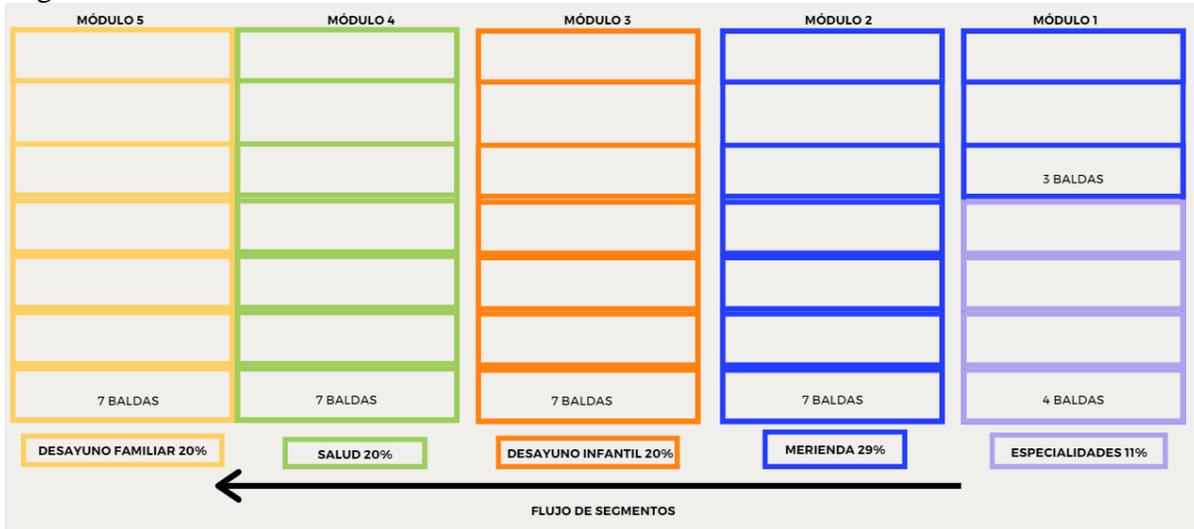
En base a las recomendaciones de producto y lugar, es necesario cambiar el orden de los segmentos para fomentar el impulso, así como cahnegar la asignación de segmentos aumentando el desayuno familiar e infantil y reduciendo el de salud y especialidades. También es necesario reducir el número de productos en los estantes y aumentar los revestimientos para evitar que se agoten las existencias y para no abrumar al consumidor con demasiadas opciones y facilitarle la búsqueda de sus productos favoritos. (¡Más no es mejor!). Adam Foods también debe aumentar su cuota de asignación de marcas, mientras que Gullon debe disminuir, así como las "otras" marcas, debido al exceso de marcas menos conocidas de "otras". Aunque Carrefour aspira a que un tercio de sus ventas procedan de la MDD, debe asegurarse de no sobresaturar ningún segmento a costa de eliminar las marcas de señalización, ya que los consumidores pueden tener dificultades para encontrar sus marcas favoritas y una variedad suficiente. Además, es necesario utilizar mejor las marcas de referencia o de fuerza en los lineales intermedios.

#### Situación actual en Carrefour:



Basado en el mapa de manchas de Perfect Store, donde se incrementan los segmentos de desayuno familiar e infantil, se reducen los de salud y especialidades y se cambia el orden de los segmentos para fomentar el impulso y la mayor rentabilidad:

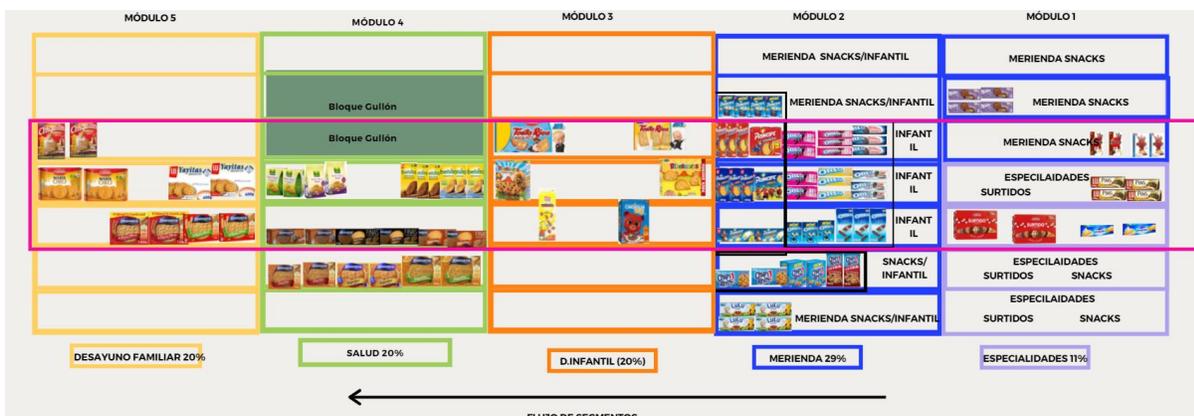
Segmentación recomendada:



De este modo, se ayudará a los consumidores a escanear y comprender mejor la categoría a través de una disposición lógica y se fomentará el impulso y una mayor rentabilidad, ya que los segmentos de impulso y más rentables de EUR/KG son los primeros. Como cada módulo ocupa más o menos un módulo entero, se puede utilizar una señalización como la que se muestra a continuación para ayudar al consumidor a navegar por la categoría:



**Situación ideal para Mondelez y mejores estantes:**



Carrefour debe asegurarse de que cada segmento cuente con marcas de señalización en el estante intermedio para ayudar a los consumidores a entender el segmento y localizar sus productos

favoritos con facilidad. Carrefour también tiene que reducir la oferta global de productos y asignar caras adicionales a los productos de alta rotación. Las marcas deberían estar bloqueadas juntas en formatos verticales u horizontales para ayudar a los consumidores en el punto de venta.

Para desglosar aún más las recomendaciones por módulo/segmento:

1. Especialidades:

- Se recomienda DISMINUIR LAS ESPECIALIDADES DE 6 ESTANCIAS A 4 EN CONFORMIDAD CON LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.
- La Cuetara surtido en surtido (Adam Foods) y la Artinata de Atriach (Adam Foods) en snack deben ser priorizadas para su mejor conservación.
- Como los estantes inferiores tienen más espacio, los surtidos deben colocarse en los estantes inferiores y los aperitivos en los superiores.
- Mondelez no tenía anteriormente ninguna representación en este segmento y, por lo tanto, debería presionar para que se incluya una referencia como Pim's, como se ha visto anteriormente, o Lu Yayitas si Carrefour busca una opción tradicional para ayudar a aumentar las ventas.
- Dado que se trata del segmento más pequeño, Carrefour debería garantizar dos caras por producto y marcas reconocibles en los estantes para que los consumidores entiendan e interactúen con el segmento y también para evitar situaciones de falta de existencias como las que se han visto anteriormente.

2. Merienda:

- Se recomienda disminuir el espacio de la merienda de 11 estantes a 10 para estar en línea con la cuota de mercado.
- Anteriormente, Carrefour se aseguraba de que las mejores marcas estuvieran en el estante con las referencias Oreo y Príncipe, sin embargo, utilizaba bloques horizontales que hacían que Oreo ocupara un estante completo y luego 0,5 de un estante por debajo, rompiendo la visual del bloque.
- Carrefour debería implantar bloques verticales de agrupaciones de productos donde se produzcan grandes ofertas, como se ha visto anteriormente con Príncipe, Oreo, para garantizar que varias de las mejores marcas puedan estar representadas en los mejores lineales.
- Para garantizar la visibilidad, Mondelez necesita reducir sus referencias en favor de la asignación de más facings por producto. Por ello, se han eliminado algunas referencias que antes se veían en el lineal y se han asignado más facings por producto.

Desayuno infantil:

- Se recomienda aumentar el espacio para el desayuno de los niños de 5,5 estantes a 7 para estar en consonancia con la cuota de mercado.
- Carrefour debería asignar a los productos existentes de alta rotación más carillas, así como cambiar la ubicación de las opciones sin gluten o sin lácteos a este módulo.

- Carrefour debería asegurarse de que las mejores marcas estén en los estantes centrales, como la gama Tosta Rica y la gama de dinosaurios de Adam Foods.
- Dado que hay muchos tamaños de formato/envase diferentes de la misma gama con las marcas de Adam Foods de Tosta Rica y los dinosaurios, deben formarse bloques verticales de agrupación de productos con el más grande al más pequeño o viceversa yendo de arriba a abajo. Esto dará una estética agradable al estante, además de permitir al comprador hacer comparaciones lógicas de precios EUR/KG dentro de la gama y fomentar la compra de un formato más grande debido a las mejores comparaciones de precios EUR/KG. Se recomienda ir del formato más pequeño al más grande de arriba a abajo y de izquierda a derecha, pero este orden puede invertirse si los formatos más pequeños son líderes de segmento y de mayor rotación y deben colocarse.

#### Salud

- Se recomienda disminuir el espacio de salud de 11 estantes a 7 estantes para estar en línea con la cuota de mercado.
- Carrefour debería asegurarse de que las marcas se agrupen, ya sea vertical u horizontalmente.
- Debería asegurar que Gullon y Mondelez tengan participación en los mejores estantes con las mejores marcas.
- En el caso de Fontaneda, Carrefour debería asegurarse de que los formatos vayan de menor a mayor, ya sea de izquierda a derecha o de arriba a abajo (como se ve aquí), para animar a los consumidores a hacer comparaciones de precios EUR/KG.
- Carrefour debe asegurarse de que las mejores marcas estén en los estantes intermedios, en gran parte procedentes de la gama Gullón, así como Mondelez para mantener una variedad de galletas de desayuno salud en general y también las galletas de tipo cero azúcar, como se ha visto anteriormente.

#### Desayuno familiar:

- Se recomienda aumentar el segmento de espacio de desayuno familiar de 2 estantes a 7 para estar en línea con la cuota de mercado.
- Esta es una oportunidad para que Mondelez esté más representada en este segmento con su cartera actual, ya que anteriormente sólo contaba con Lu Yayitas.
- Carrefour debería asegurarse de que las mejores marcas estén en los estantes centrales, como Buena María de Mondelez, María Oro y Chiquilín familiar de Adam Foods.
- Si existen diferentes sabores en determinadas marcas, como se ha visto en el caso de Fontaneda, se pueden considerar bloques verticales si se dan suficientes referencias.

## 10.2. DIA



## PRODUCTO

TEMA	RESULTADOS	RECOMENDACIÓN
<i>SURTIDO</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Gran cantidad de productos de marca blanca en toda la categoría #14 referencias.</li><li>→ Mondelez sólo tiene 7 referencias en el lineal y todas son de la categoría de merienda, es decir, no están en los otros 4 segmentos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Reducir la cantidad de marcas blancas en los estantes y aumentar la cuota de productos de marca para garantizar que los productos favoritos de los consumidores estén siempre en los estantes.</li><li>→ Mondelez tiene que asegurarse de tener más referencias en los estantes a partir de su lista de MSL y repartir su cartera en la categoría.</li></ul>
<i>CUOTA DE MARCA EN EL LINEAL</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Adam Foods y MDD están sobrerrepresentados y Mondelez está infrarrepresentado (-4,1%).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Aumento de la cuota de estante para Mondelez y disminución para MDD y Adam Foods.</li><li>→ El minorista puede utilizar lo siguiente como guía:<ul style="list-style-type: none"><li>- MDD: 20 lineales x 41,20% de cuota de mercado = 10,3 lineales. Debido a la escasa tasa de conversión, DÍa debería considerar la posibilidad de aumentar las marcas de fabricante en los estantes y reducir la cantidad de MDD, es decir, no utilizar los 10,3 estantes para MDD.</li></ul></li><li>→ Adam Foods: 3,88 estantes.</li><li>→ Mondelez: 3,64 estantes.</li><li>→ Gullón: 1,64 estantes.</li><li>→ Resto: 1,95 estantes. Sin embargo, debido al limitado espacio en los lineales de cada segmento, DÍa sólo debería considerar la posibilidad de asignar 1,95 lineales a otras marcas si son marcas de referencia para su segmento o son de alta rotación.</li></ul>



## UBICACION

TEMA	RESULTADOS	RECOMENDACIÓN
<i>Cuota de estantería por segmento + pedido por segmento.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ La salud y las especialidades están infrarrepresentadas en (-6,44%) y (-6,59%).</li><li>→ Merienda está en un bloque vertical y luego pasa a bloques horizontales por segmento en una categoría que es &gt;1,5m</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Aumentar la cuota de estante para Salud y especialidades a medida que aumenta el tamaño de la categoría.</li><li>→ Asignación del espacio de la guía general:</li><li>→ Merienda: 5,8 estantes</li><li>→ Salud: 4 estantes.</li><li>→ Desayuno familiar: 5 estantes.</li><li>→ Desayuno infantil: 4 estantes.</li><li>→ Especialidades: 2,2 estantes</li></ul> <p>- El flujo de pedidos del segmento debe ser: ser snacks-surtido-merienda-infantil-salud-familiar para fomentar las compras por impulso así como una mayor rentabilidad EUR/KG.</p> <p>-</p>
<i>MEJORES ESTANTERÍAS</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Marcas de alimentación utilizadas en merienda y algunas de salud pero no para especialidades o desayuno familiar.</li><li>→ Mondelez tiene una cuota superior al 48% en los mejores estantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Garantizar la presencia de marcas reconocibles en los lineales intermedios cuando se reorganicen los segmentos. Por ejemplo, Oreo en la merienda, Tosta Rica en el desayuno infantil.</li><li>→ Garantizar que, a medida que la presencia de Mondelez en el lineal aumenta en otros segmentos, su cuota en el mejor lineal siga siendo similar.</li></ul>
<i>Implementación VERTICAL/HORIZONTAL.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los bloques horizontales se priorizaron en el estante para los segmentos que eran &gt;1,5m.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Los segmentos también deben bloquearse juntos verticalmente para ayudar a la exploración.</li><li>→ Dado que el espacio por segmento es limitado, se debe dar prioridad a los</li></ul>

		bloques horizontales para las marcas, a menos que haya paramentos/referencias adecuados para implementar un bloque vertical.
--	--	--

\$ PRECIO+PROMOCIÓN

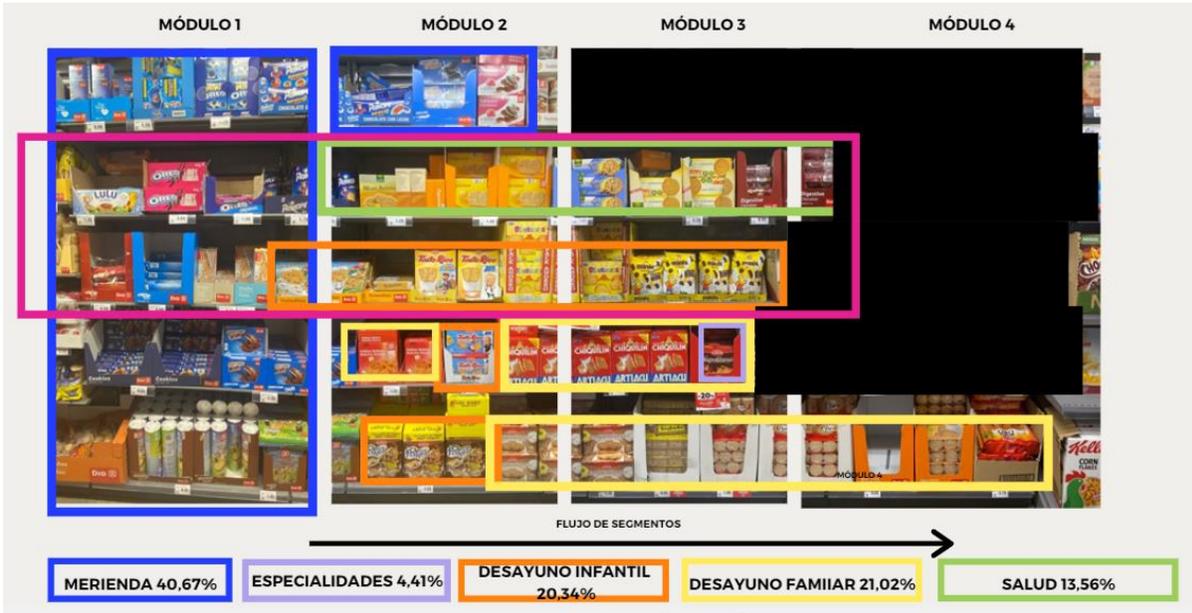
TEMA	RESULTADOS	RECOMENDACIÓN
Pregunta	Ejemplo	Su respuesta
<i>COLOCACIONES SECUNDARIAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ No hay colocaciones secundarias en el pasillo para las galletas, pero sí para el pan, el chocolate y los donuts.</li> <li>→ Chips Ahoy estaba representado en la parte delantera de la tienda en un stand de impulso que tenía productos de chocolate junto a caramelos y jaleas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Introduzca una exposición en el pasillo para animar a los clientes a ver la categoría, así como para aumentar las ventas.</li> <li>→ Mantener la posición en la colocación secundaria y tratar de implementar Oreo o Príncipe junto a ella.</li> </ul>
<i>ETIQUETAS DE PRECIOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Los productos en promoción estaban identificados con etiquetas rojas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Utilice etiquetas que sobresalgan de los productos en oferta para aumentar la atención.</li> </ul>
<i>PROMOCIONES:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se encontraron 2 productos en promoción a través de la categoría.</li> <li>→ No había productos de Mondelez en promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Garantizar las promociones en todos los segmentos.</li> <li>→ Garantizar promociones adecuadas para las referencias de Mondelez, especialmente si no hay otras promociones en curso en los segmentos correspondientes.</li> </ul>

**RECOMENDACIONES DEL PLANOGRAMA:**

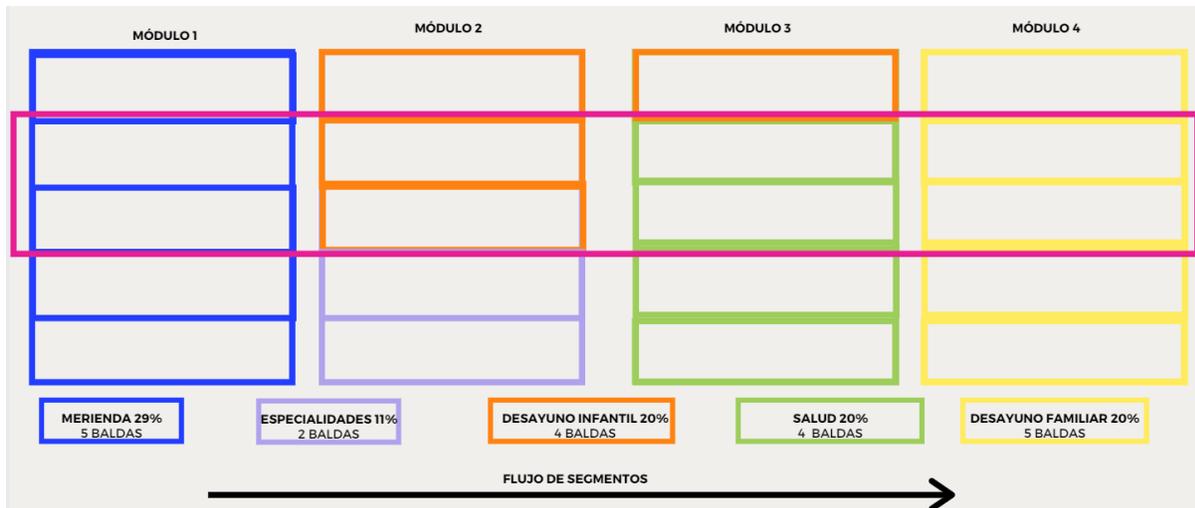
En base a las recomendaciones de producto y lugar, es necesario cambiar los planogramas de cada segmento para que se agrupen verticalmente y se representen adecuadamente en tamaño

(aumentar salud y especialidades para mejorar el escaneo). También es necesario implementar bloques de marca más fuertes para ayudar a la localización, así como aumentar la cuota de estante y las referencias de Mondelez, mientras se disminuye la cuota de estante de Adam Foods y MDD, así como el número de referencias de MDD.

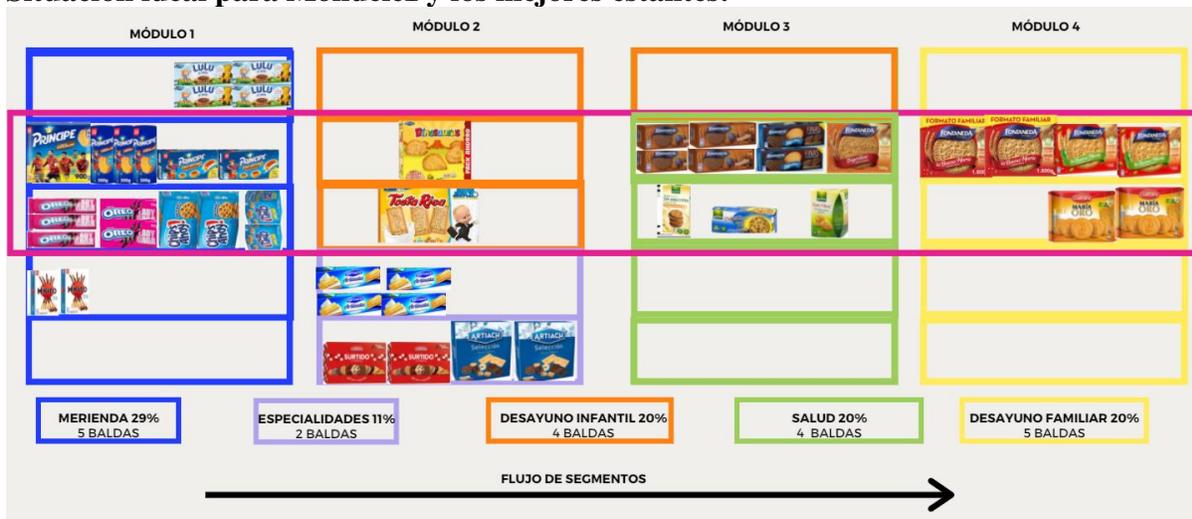
**La situación actual:**



Segmentación recomendada, basada en el mapa de lodo de Perfect Store, donde se ha aumentado la salud y las especialidades y los segmentos están representados por la cuota de mercado y el tamaño de la categoría se aumenta a 4 módulos completos:



## Situación ideal para Mondelez y los mejores estantes:



Para desglosar aún más las recomendaciones por módulo/segmento:

### 1. Especialidades:

- Aumentar el espacio, ya que anteriormente estaba subrepresentado en un -6%.
- Como Mondelez tiene una cuota total de lineal limitada, debería centrarse en aumentar las referencias en otros segmentos, ya que las marcas no son lo suficientemente fuertes para las especialidades con sólo 2 lineales.
- Como los estantes inferiores tienen más espacio, Día debería colocar los suritods en el estante inferior y los productos de aperitivo/tradicionales en el estante superior.
- Al tratarse del segmento más pequeño, Día tiene aproximadamente 8 facings. Lo mejor es dar dos carátulas a 4 productos para garantizar la variedad y también utilizar marcas de señalización de Adam Foods, como se ha visto anteriormente, para llamar la atención y definir la categoría para el consumidor.

### 2. Merienda:

- Mantener el tamaño de la merienda a través de un módulo.
- MDD tenía el número 7 de referencias aquí y Mondelez el número 7.
- Anteriormente, Día se aseguró de que las mejores marcas estuvieran en los estantes con las referencias Oreo y Príncipe, sin embargo, a Mondelez sólo se le asignó un estante en los mejores estantes y el otro se le dio a los productos de Día.
- Aumentar la cuota en los estantes de oro en la merienda para Mondelez con sus marcas de poder para que los consumidores puedan entender mejor el segmento.
- aumentar su cuota de estantería con para que Mondelez incluya más referencias y revestimientos al tiempo que reduce la MDD.
- Dado que los revestimientos y las referencias por marca son limitados y que el estante tiene una anchura de <1,5 m, se recomiendan bloques horizontales por marca.

- Para dar lógica al segmento, lo ideal sería que los dos estantes inferiores de la merienda se destinaran al segmento de merienda con más complementos "adultos" para dar mayor fluidez a la categoría de especialidades.

Desayuno infantil:

- Anteriormente había una fuerte representación de las ofertas de Adam Foods con marcas populares y éstas deben mantenerse. Garantizar bloques de marcas horizontales de gamas de productos como Dinosarus o Tosta Rica en los mejores estantes.
- Mondelez debería priorizar el aumento de referencias en merienda, salud y desayuno familiar ya que no hay marcas fuertes para competir con sólo 4 lineales.

Salud:

- Aumentar la salud, ya que antes estaba subrepresentada.
- Aumentar las referencias de Mondelez ya que anteriormente no había ninguna. Día debería priorizar Mondelez Belvita para la salud tradicional y Gullon para las opciones sin azúcar y sin gluten, etc.

Desayuno familiar:

- Aumentar las referencias de Mondelez aquí ya que anteriormente no tenía representación.
- Día debe asegurar que las mejores marcas estén en los estantes del medio, como Buena María de Mondelez y Mario Oro de Adam Foods, así como posiblemente algunas alternativas de marca privada.
- Debido a los productos de gran formato por los que se caracteriza este segmento, Día debe poner un gran énfasis en la selección de los mejores productos y en la asignación de 2 caras a cada uno para hacer un bloque estético.

### 10.3 EROSKI

 <b>PRODUCTO</b>		
<b>TEMA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<i>SURTIDO</i>	→ Demasiados productos con muy	

	<p>pocos revestimientos: 104 productos con 1,20 revestimientos de media por referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Para tener 2 fachadas cada una se necesitarían 63 productos en el estante.</li> <li>→ Mondelez tiene buena presencia en merienda y salud pero sólo dos referencias en desayuno familiar.</li> <li>→ Mondelez tiene una media de 1,35 caras por referencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Reducir el surtido global y asignar más facetas a las marcas de alta rotación y prioritarias, manteniendo el tamaño de la categoría para ayudar a Scan y Spot en el embudo 5S.</b></li> <li>→ <b>Aumentar las referencias de Mondelez en el desayuno familiar.</b></li> <li>→ <b>Mondelez debería condensar el surtido y asignar más facetas por referencias.</b></li> </ul>
<p><b>CUOTA DE MARCA EN EL LINEAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Menor participación de la MDD de Eroski, con un 22,9%, lo que se traduce en una sobrerrepresentación de los fabricantes.</li> <li>→ Adam Foods está sobrerrepresentada (11,31%), así como Gullón (5,61%). Mondelez está relativamente a la par con la cuota de mercado (+2,66%) y las "otras" marcas están infrarrepresentadas en un 1,33%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Aumentar el espacio para Mondelez reduciendo el de Adam Foods, ya que éste está injustamente sobrerrepresentado.</b></li> <li>→ <b>Guía para asignar espacio en el estante en función de la cuota de mercado de los grupos de fabricantes:</b></li> <li>→ MDD: 21 estantes x 41,20% de cuota de mercado = 8,62estantes. Sin embargo, debido a la necesidad de contar con opciones reconocibles y variadas en los estantes, se recomienda dedicar un 20-30% del espacio a la MDD en los estantes. Por tanto, en Eroski debería haber un rango de 4,2-6,3 estantes dedicados a la MDD, y el espacio restante debería destinarse a otros productos estratégicos de la marca.</li> <li>→ Adam Foods: 21 estantes x 19,4% de cuota de mercado = 4.074.</li> <li>→ Mondelez: 21 estantes x 18,20% de cuota de mercado = 3.822 estantes.</li> <li>→ Gullón: 21 estanterías x 8,20% = 1.722</li> <li>→ Resto: 21 lineales x 13% = 2,73 lineales. Sin embargo, al igual que en el</li> </ul>

		<p>caso de Día, al no haber una gran cantidad de espacio en los estantes, los "otros" productos sólo deberían utilizarse aquí si son de alta rotación o líderes del segmento o son estratégicos.</p>
--	--	--



## UBICACION

TEMA	RESULTADOS	RECOMENDACIÓN
<p><b>CATEGORÍA TAMAÑO Y UBICACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ La categoría era de 21 estantes en 3 moudles de 7 estantes cada uno.</li> <li>→ Al ser un supermercado más pequeño, no hay mucho potencial para aumentar el tamaño de la categoría.</li> <li>→ El principal problema que afecta a SEE es que está fuera de la zona comercial principal, en una zona fría y en el último tercio de la tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mueve la categoría al primer tercio de la tienda y a la zona principal de saltos.</li> </ul>
<p><b>CUOTA DE ESTANERÍA POR SEGMENTO:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Salud (+11,42%) y especialidades (+3,29%) están sobrerrepresentados y desayuno infantil (-12,86%) está infrarrepresentado. La cuota de lineal por segmento debería asignarse en función de la cuota de mercado para ayudar a Scan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumentar el espacio para el desayuno infantil y disminuir el espacio para la salud y las especialidades.</li> <li>→ Guía:</li> <li>→ Merienda: 21 estantes x 29% de cuota de mercado = 6,09 estantes → 6.</li> <li>→ Salud: 21 estantes x 20% de cuota de mercado = 4,2 estantes → 4.</li> <li>→ Desayuno familiar: 21 estantes x 20% de cuota de mercado = 4,2 estantes → 4.</li> <li>→ Desayuno infantil: 21 estantes x 20% de cuota de mercado = 4,2 estantes → 4.</li> <li>→ Especialidades: 21 estantes x 11% = 2,31 estantes. → 3.</li> </ul>

<b>MEJORES ESTANTERÍAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Las marcas potentes / las referencias clave se utilizan eficazmente en toda la categoría.</li> <li>→ Las mejores marcas también estaban presentes en los estantes centrales.</li> <li>→ Mondelez tenía una cuota superior al 49% en el estante de oro con su oferta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Asegúrese de que el uso de marcas de alta rotación o estratégicas se mantenga en los mejores estantes cuando se reorganicen los segmentos para ayudar a escanear y detectar.</li> <li>→ Mondelez debería intentar mantener su cuota en los mejores lineales.</li> </ul>
<b>SEGMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Las especialidades no aparecen dentro del primer módulo, lo que puede hacer que la categoría sea menos rentable en su conjunto.</li> <li>→ Los segmentos no se agrupaban completamente y estaban dispersos.</li> <li>→ No hay señalización para comunicar los segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Asegúrese de que las especialidades aparezcan en el primer módulo.</li> <li>→ Asegurar que los segmentos estén agrupados y no separados y dispersos/ especialidades-merienda-desayuno infantil-desayuno familiar-salud.</li> <li>→ Aumentar la señalización para comunicar los segmentos.</li> </ul>
<b>IMPLEMENTACIÓN VERTICAL/ HORIZONTAL.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Los segmentos como la salud se colocaron en bloques horizontales de &gt;1,5m.</li> <li>→ Buen uso de los bloques horizontales de marcas en algunos estantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Agrupa los segmentos verticalmente para dar lógica a la categoría.</li> <li>→ Utilice una mezcla de bloques horizontales y verticales con marcas en función del número de referencias por marca.</li> </ul>



## PRECIO+PROMOCIÓN

<b>Pregunta</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Su respuesta</b>
<b>COLOCACIONES SECUNDARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ No hay colocaciones secundarias en el pasillo para las galletas, pero sí para las patatas fritas y los caramelos.</li> <li>→ Número limitado de colocaciones secundarias en otros lugares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Introduzca un pilum en el pasillo para animar a los clientes a ver la categoría, así como para aumentar las ventas.</li> <li>→ Garantizar una representación adecuada en las góndolas y en otras áreas</li> </ul>

		promocionales de la tienda.
<b>PROMOCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Los productos en promoción se identificaron con etiquetas amarillas brillantes.</li> <li>→ Buen uso de las diferentes promociones de compra de 2ª unidad. y TPR</li> <li>→ Problemas de agotamiento de existencias debido a la limitación de los revestimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Utilizar etiquetas promocionales para fomentar la compra de referencias de marcas blancas como alternativa más económica.</li> <li>→ Aumentar las caras de los productos en promoción para evitar situaciones de desabastecimiento.</li> </ul>

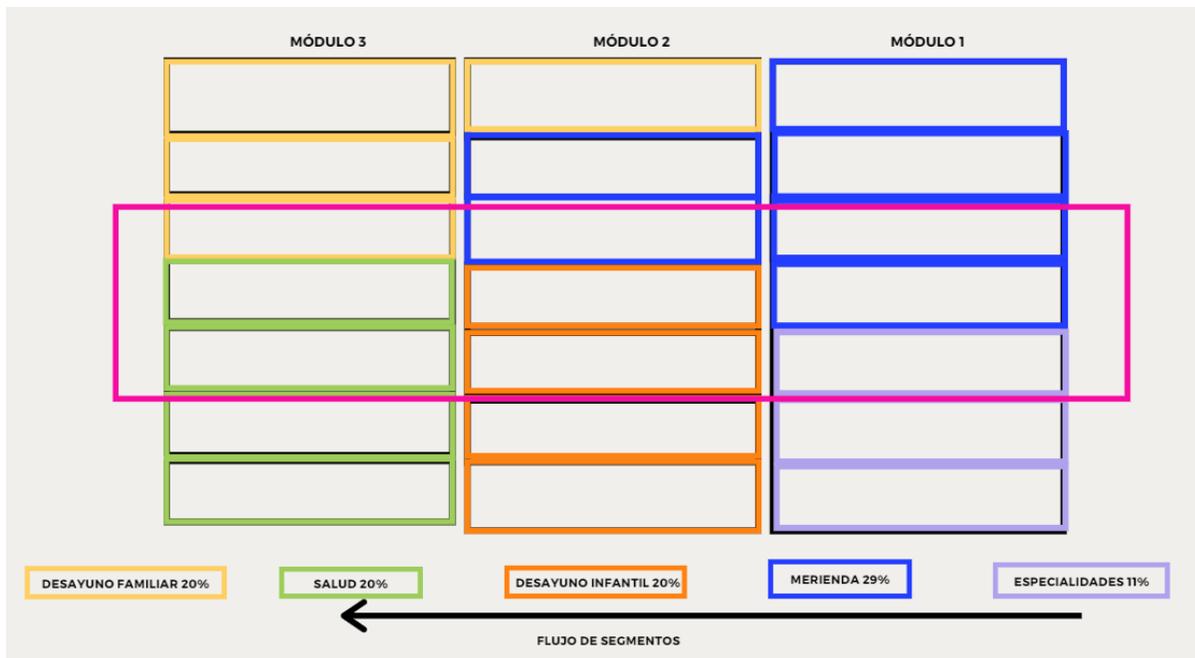
**RECOMENDACIONES DEL PLANOGRAMA:**

Sobre la base de las recomendaciones de producto y lugar, es necesario cambiar los planogramas de cada segmento para que se agrupen y mejoren el escaneo y también implementar bloques de marca más fuertes para ayudar a la localización. Además, debería reducirse la cuota de estante de Adam Foods y aumentar la de Mondelez, ya que Adam Foods está injustamente sobrerrepresentada. Un surtido condensado con más caras por referencia ayudará a detectar y mostrar el interés y a evitar las situaciones de falta de existencias que se vieron en el lineal.

**La situación actual:**

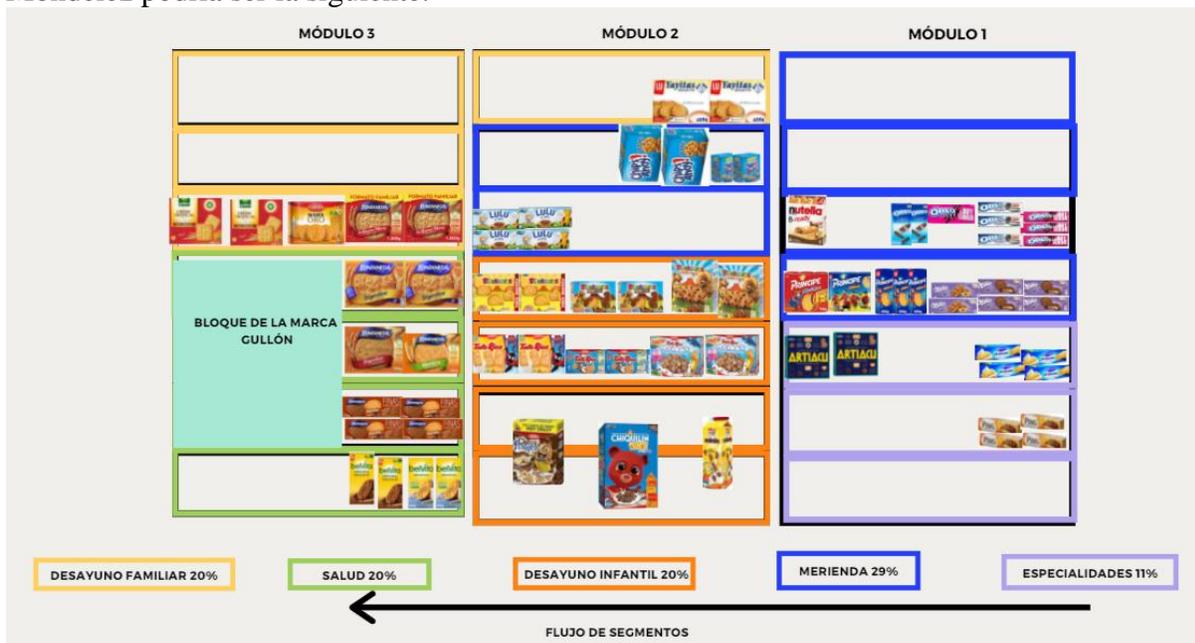


Segmentación recomendada, basada en el mapa de lodo de Perfect Store, donde se ha aumentado el desayuno infantil y se ha disminuido la salud y las especialidades:



Al aplicar esto, se ayudará a los consumidores a escanear y comprender la categoría. También fomentará el impulso y una mayor rentabilidad, ya que las especialidades aparecen en el primer módulo de la categoría y el primer módulo es un módulo de impulso que es más rentable EUR/KG. Esto puede animar a los compradores no planificados y aumentar la rentabilidad general de la categoría.

Una distribución ideal del producto en los mejores estantes, así como una situación ideal para Mondelez podría ser la siguiente:



### 1. Especialidades

- Se recomienda disminuir las especialidades a 3 estantes para estar en línea con la cuota de mercado.
- Anteriormente, Eroski tenía un segmento de especialidades sobresaturado con muchos surtidos que tenían una sola cara. Necesita reducir el surtido con referencias clave tanto en snacks como en surtidos y dar 2 facings por referencia.
- Mondelez tampoco tenía anteriormente referencias en este segmento y existe la oportunidad de estar representado en estos segmentos con un producto como Lu Pim's.

## 2. Merienda

- Se recomienda aumentar la cuota de merienda del estante a 6 estantes.
- Anteriormente, Eroski se encargaba de que las mejores marcas estuvieran en los estantes con Oreo, Príncipe, Milka y Chips Ahoy.
- Algunas marcas, por ejemplo Oreo, estaban separadas en los estantes y, como tales, deberían agruparse para crear un bloque de marcas, como se ve en el modelo 1 con Oreo.
- Mondelez debería garantizar un mayor número de caras por referencia para asegurarse de que no se produzcan problemas de falta de existencias, como se ha visto con la situación actual de las Oreo.
- Sin embargo, como Oreo, por ejemplo, tiene 4 referencias en un bloque de marca, puede que no sea necesario asignar 2 caras por producto, ya que el bloque llama la atención sobre las ofertas.
- Del mismo modo, en el caso de Milka, al ser las dos referencias del mismo tamaño y color, permite la colocación de 2 referencias a lo largo de 3 caras en lugar de cuatro, ya que el uso del color y del envase llama la atención sobre el bloque de la marca.
- Deben utilizarse bloques de marcas horizontales, ya que cada módulo es <1,5m y el tamaño de la categoría limita el espacio para el número de referencias, por lo que suele haber un espacio limitado para cada marca.

### Desayuno infantil:

- Se recomienda aumentar el espacio para el desayuno de los niños a 4 estantes para estar en línea con la cuota de mercado.
- Para dar conectividad y fluidez al módulo, los productos de merienda infantil deben colocarse por encima del primer estante de desayuno infantil, ya que aunque son segmentos diferentes, ambos están dirigidos al mercado infantil, lo que permitirá al consumidor digerir la categoría más fácilmente.
- En este caso también deberían utilizarse bloques horizontales, ya que los módulos son de <1,5 m y el espacio disponible en las estanterías es limitado para causar impacto con bloques de marca verticales.
- La gama Tosta Rica, así como los dinosaurios, son marcas emblemáticas y deberían ocupar los estantes de oro.

### Desayuno familiar+ Salud:

- Se recomienda asignar 4 estantes cada uno al desayuno familiar y a la salud en función de la cuota de mercado.
- Como aquí sólo hay un lineal de oro con el segmento de desayuno familiar, Eroski debería utilizar aquí marcas de señalización pero también considerar qué referencias de salud hay debajo. Por ejemplo, tanto Gullón como Mondelez (Fontaneda) tienen referencias de salud y desayuno familiar. Recomiendo que Eroski aproveche esto e implemente un bloque de marcas verticales de estas gamas que fluyan verticalmente desde el segmento familiar hasta el segmento salud y que conecten las categorías.
- Los bloques horizontales también deberían utilizarse aquí fuera de estos dos bloques verticales, ya que los módulos son de <1,5 m y el espacio disponible en los estantes y las referencias son limitados para causar impacto con los bloques de marca verticales. Se recomienda utilizar formatos de mayor a menor tamaño de arriba a abajo para que el consumidor pueda analizar los diferentes EUR/KG.
- Para evitar el cambio de marca y la variación para los consumidores y teniendo en cuenta el limitado espacio en los lineales, Eroski debería utilizar la cartera de Gullón para las referencias con cero azúcar y fibra añadida, etc. en el segmento de la salud y Mondelez para las galletas saludables en general en el segmento.
- Debido al fuerte compromiso previo de Eroski con la salud, Eroski podría insertar una pila de "cero azúcar" en el islote para las referencias de Gullón y utilizar otras marcas y referencias de Gullón en el estante de la categoría primaria para alimentar las demandas de los compradores de productos más saludables.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA MONDELEZ Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

### 11.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA MONDELEZ:

Sumando la sobrerrepresentación o infrarrepresentación total en los grupos de fabricación, así como los segmentos en las tres tiendas, podemos ver los siguientes resultados:

	CARREFOUR	DiA	EROSKI	TOTAL
<b>MDD</b>	-7,17%	+4,63%	-18,25%	<b>-20,79%</b>
<b>ADAM FOODS</b>	-3,74%	+13,89%	+11,31%	<b>+21,46%</b>
<b>MONDELEZ</b>	+1,74%	-4,1%	+2,66%	<b>+0,3</b>
<b>GULLÓN</b>	+6,66%	-1,42%	+5,61%	<b>+10,85%</b>
<b>RESTO</b>	+2,51%	-13%	-1,33%	<b>-11,82</b>

	CARREFOUR	DÍA	EROSKI	TOTAL
<b>MERIENDA</b>	1,28%	11,67%	-4,48%	<b>8,47%</b>
<b>SALUD</b>	11,29%	-6,44%	9,05%	<b>13,90%</b>
<b>DESAYUNO FAMILIAR</b>	-14,14%	1,02%	0,48%	<b>-12,64%</b>
<b>DESAYUNO INFANTIL</b>	-4,57%	0,34	-13,10%	<b>-17,33%</b>
<b>ESPECIALIDADES</b>	6,14%	-6,59%	8,05%	<b>7,6%</b>

Mondelez sólo tenía un 0,3% de sobrerrepresentación en las tres tiendas, en comparación con la sobrerrepresentación del 20% y el 10% de Adam Food y Gullón, respectivamente. Si se compara con los otros dos grupos de fabricantes líderes, esto debería preocupar a Mondelez, ya que corre el riesgo de perder más cuota de mercado si está inadecuadamente representada en línea con la cuota de mercado en relación con los competidores.

Para asegurar que Mondelez mantenga y crezca en la cuota de mercado, haré varias recomendaciones de posibles innovaciones/estrategias que podrían tomar. Primero analizaré a

Mondelez en relación con cada uno de los 5 segmentos: Merienda, Salud, Desayuno Familiar, Desayuno Infantil, Especialidades y seguiré cada uno con recomendación(es). A continuación, daré recomendaciones generales en relación con la promoción y el éxito en el punto de venta.

### **1. Merienda:**

Mondelez dominó el segmento de la merienda en cada tienda, sin embargo, fue objeto de una gran cantidad de imitaciones de productos y de competencia de marcas privadas, especialmente en Día. Mondelez debería asegurarse de que las marcas prioritarias según la lista de MSL se almacenan en cada punto de venta relevante, con tiendas de formato más pequeño que aseguren la representación de Oreo, Príncipe y Chips Ahoy. A medida que la categoría aumente de tamaño, deberían recomendarse otras referencias de ositos LuLu's, variedades de Milka y Mikado para asegurar la visibilidad y una fuerte cuota de estantería. Dentro de este segmento, Mondelez también debería asegurarse de ocupar los estantes centrales o los estantes dorados con sus marcas de señalización, no sólo para garantizar la visibilidad de sus propias marcas, sino también para ayudar a los minoristas a ayudar a los consumidores a navegar por la categoría y aumentar las ventas de la misma. Cuando haya espacio suficiente y referencias lo suficientemente grandes por marcas, Mondelez debería asegurarse de que haya bloques horizontales o verticales de sus marcas para mejorar la visibilidad para él mismo, pero también para ayudar al minorista a que los consumidores localicen la marca en el embudo de las 5s.

Dado que muchas de las marcas de Mondelez en el sector de la merienda son muy reconocidas en todo el país y que Mondelez es un líder del segmento en el sector de la merienda, Mondelez tiene que asegurarse de que sus marcas se revitalizan y se adaptan a medida que cambian las necesidades y demandas de los consumidores, para seguir siendo relevantes. Por ejemplo, Mondelez ha creado una versión "fina" de la Oreo para el consumidor más sofisticado. Esto también ofrece a los consumidores que se han vuelto más conscientes de la salud la posibilidad de seguir comprando las marcas Oreo, ya que este formato de tamaño reducido ofrece ahora menos calorías y azúcar, pero sigue siendo una "golosina". También ofrece la oportunidad de que los padres compren este producto para sus hijos, ofreciéndoles una golosina pero con un tamaño más reducido de azúcar gracias a su formato más fino.

Mondelez también colaboró con una famosa celebridad, Lady Gaga, para rediseñar su clásico envase de las Oreos de sabor original en color rosa, en colaboración con el esperado lanzamiento de su álbum. Algunas variantes de este producto también tenían el relleno de crema de color verde sin ningún cambio de sabor. Esto creó una gran expectación en Internet y en las tiendas, ya que esta marca clásica e icónica fue adaptada por un tiempo limitado. Promociones como esta, o ediciones limitadas de SKUS, pueden ser una excelente manera de revigorizar una marca y evitar que entre en declive en el ciclo de vida del producto, así como de aumentar el valor de la marca y mantenerla en la mente del consumidor.

Mondelez debe seguir actuando como líder del segmento con innovaciones relevantes, sin embargo, una preocupación en este segmento es que, aunque hay una fuerte demanda de este segmento en las tres tiendas con una sobrerrepresentación del 8,47%, los consumidores son ahora más conscientes del contenido de azúcar y pueden alejarse de la merienda para buscar

alternativas más saludables. Además, los supermercados de toda Europa han implantado una "puntuación nutricional" en los productos de las tiendas:

"El Nutriscore es un sistema de clasificación de 5 letras y colores, en el que la A, de color verde oscuro, es la mejor opción y la E, de color rojo, la peor, pasando por la B, la C y la D. Evalúa tanto los aportes nutricionales positivos (contenido en frutas y verduras, fibras y proteínas) como los negativos (calorías, grasas saturadas, azúcares y sal) por cada 100 g o ml de producto. <https://www.ocu.org/alimentacion/comer-bien/informe/nutriscore> Su objetivo es comparar productos de la misma categoría, para que la elección más fácil sea también la más saludable: vas a comprar cereales, pero ¿cuál tiene una mejor composición? Con Nutriscore, lo sabrá echando un vistazo al envase".



A continuación se muestran ejemplos de productos Eroski MDD con esta calificación. A la izquierda tenemos una imitación de Oreo con calificación E y a la derecha una galleta de desayuno sin sal ni azúcar con calificación E.

Como los consumidores pueden ahora comparar fácilmente los productos con un Nutriscore, es posible que se alejen de una gran calificación "E" roja que sin duda frecuentará la categoría de merienda, lo que llevará a un cambio de segmento, disminuyendo las ventas totales para Mondelez y el segmento en el punto de venta

### **Recomendación 1: Opciones de azúcar reducido en la merienda.**

Para minimizar el posible impacto de esta tendencia de los consumidores a cambiar la merienda por alternativas más saludables, Mondelez podría crear formatos reducidos en azúcar o sin azúcar. Hemos comprobado que existe una fuerte apuesta en los almacenes Carrefour y Eroski por la categoría de salud y que los consumidores también buscan productos más saludables y reducidos en azúcar, acelerados por Covid-19.

Por lo tanto, sería prudente que Mondelez aprovechara este segmento de productos reducidos en azúcar o sin azúcar, ya que gran parte de su surtido es de chocolate/azúcar, especialmente en la merienda, y corre el riesgo de perder cuota de mercado a medida que los consumidores cambian de su cartera a opciones más saludables y algunas escuelas están prohibiendo los aperitivos azucarados en el almuerzo para los niños más pequeños. Además, en todo el mundo se están

introduciendo leyes para imponer impuestos a los productos con alto contenido en azúcar, lo que podría arruinar la rentabilidad de la merienda y las especialidades si se introduce con dureza en España.

Hay muchas formas en las que Mondelez podría ofrecer una cartera más saludable:

1. Ofrecer versiones "finas" de los productos, como se ha visto con los digestivos Fontaneda y las Oreo finas, que ofrecen la oportunidad de disfrutar de un momento de placer pero con una versión más fina del producto original, es decir, con menos calorías y azúcares que el formato de tamaño completo. Mondelez podría ampliar esta idea a un tamaño reducido del producto o a una versión "thin" de su otra gama, como las galletas Príncipe. Esto ofrece la oportunidad de que los adultos tengan una opción más baja en calorías y que los niños tengan un menor consumo de azúcar debido al menor tamaño de la galleta.
2. Otra opción es invertir en la reformulación de los productos existentes con alto contenido de azúcar para mantener el mismo sabor pero con menos azúcar, como ha hecho Pladis Global en el Reino Unido con algunas marcas emblemáticas de galletas británicas.

### **Salud:**

Podemos ver que en las tres tiendas, Gullón estaba sobrerrepresentado de su cuota de mercado en un 10,85% y la salud estaba sobrerrepresentada en un 13,90%. La sobrerrepresentación del segmento indica que los supermercados tienen un fuerte deseo de incluir variedades más saludables de galletas en sus categorías en la tienda. Dado que Gullón es conocido por sus productos saludables, podría haber una posible correlación entre la sobrerrepresentación del segmento saludable y Gullón como fabricante. Esta sobrerrepresentación de la salud en las tres tiendas también se alinea con la tendencia de que los consumidores buscan alternativas más saludables o posiblemente sin azúcar, a medida que aumenta el conocimiento de los consumidores, así como la mayor preocupación por la salud con el covid-19.

La cartera de Mondelez cuenta con una gama de productos saludables de fuerte señalización, como los digestivos Fontaneda y Belvita, por ejemplo, que han recibido una representación adecuada en el lineal y en los mejores estantes de todas las tiendas, excepto Día. En el supermercado más pequeño, Eroski, vimos que a Gullón se le dio mucho espacio con sus variedades sin azúcar y a Mondelez se le dio espacio para representar la salud tradicional.

En Carrefour esta situación era la misma en un módulo de salud. Sin embargo, en el segundo módulo de salud, había muchas marcas menos conocidas, como Schär, una marca alemana, o Dr.Oetker, que ocupaban un espacio en la categoría de salud con diversas opciones sin gluten o sin azúcar. Carrefour y cualquier minorista deben tener cuidado de no sobresaturar ciertos segmentos, como el de la salud, con marcas menos conocidas, por temor a desinteresar o abrumar al consumidor con demasiadas opciones. Esto ofrece una oportunidad para que Mondelez innove en la categoría de salud y convenza a Carrefour de que una innovación a través de una de sus marcas existentes en los segmentos de productos sin gluten o sin azúcar sería más reconocida y bien recibida que algunos de los productos más nicho actualmente en las tiendas y tendría un mayor impacto en las ventas totales de la categoría.

Lo que le falta a la cartera de Mondelez son opciones sin azúcar, sin sal o sin gluten, como tiene la cartera de Gullón, así como marcas menos conocidas que entran en el mercado español. Esto puede no ser un problema en las tiendas de formato más pequeño donde la cuota de estantería es pequeña, sin embargo en los supermercados e hipermercados más grandes, donde el tamaño de la categoría es mayor, habrá más oportunidades para que los productos sin azúcar se coloquen en las estanterías, en línea con la demanda de los consumidores. Mondelez corre el riesgo de quedarse atrás en estas tiendas más grandes en el segmento de la salud y perderse un público creciente, mientras que Gullon puede crecer en poder y las marcas menos conocidas pueden formar parte del hogar español. También puede plantearse un problema con las comparaciones de nutriscore. Aunque Belvita y Fontaneda se consideran biscuitis saludables, es más probable que una opción con cero azúcar y cero sal reciba un nutriscore más alto que Belvita, por ejemplo, lo que puede hacer que los consumidores se alejen de una clasificación B, ya que el segmento de la salud probablemente esté inundado de opciones A de Gullón, por ejemplo.

### **Recomendación 2: Opciones de azúcar sin azúcar en salud.**

1. Mondelez podría introducir toda una gama sin azúcar para competir con Gullón y llegar a un público nuevo y creciente. Esto podría hacerse ampliando la gama Fontaneda mediante la introducción de una gama "Fontaneda zero" (similar a la de Coca Cola, por ejemplo, con opciones dietéticas, opciones sin azúcar, etc.). Mondelez puede aprovechar el valor de la marca de un producto de renombre existente en este caso, pero debe tener cuidado de no afectar al posicionamiento de los productos originales dando a entender que la gama cero es la saludable y la gama original es insalubre para evitar la canibalización. Mondelez debería hacer hincapié en que el lanzamiento de esta gama "cero" es para ofrecer a los consumidores una mayor variedad en un mundo dinámico, y también para llegar a un nuevo mercado objetivo atendiendo a quienes tienen necesidades dietéticas específicas, como los diabéticos, por ejemplo.

### **El desayuno infantil**

Mondelez tiene una representación nula en este segmento en las tres tiendas, debido a su falta de cartera en este segmento. De lo anterior se desprende que el segmento está subrepresentado en un 17,33% en las tres tiendas. Sin embargo, los 9,9 estantes de las tres tiendas ocupados por el desayuno infantil estaban dominados principalmente por Adam Food, lo que contribuye a la sobrerrepresentación de Adam Food en las tres tiendas. Dado que se recomienda aumentar la asignación de espacio en los estantes de las tiendas a un 20% cada una, habrá una oportunidad creciente de colocar más referencias de desayunos infantiles en los estantes tanto de los supermercados como de los hipermercados.

Al no estar representada en este segmento, Mondelez pierde sistemáticamente oportunidades de crecimiento tienda tras tienda debido a su falta de referencias fuertes en esta categoría. El dominio de Adam Food en este segmento también le permite "barrer" sistemáticamente la cuota de mercado en las tiendas de formato más pequeño, compitiendo con mínimas referencias de MDD y "otras" marcas.

Creo que Mondelez debería innovar en este segmento ya que algunas de sus marcas icónicas de merienda podrían ser fácilmente transferibles al desayuno infantil - ya existe una referencia popular de Adam Foods - Huevos dinsarus que son esencialmente mini galletas como Chips's Ahoy, lo que indica un éxito potencial.

Sin embargo, en Carrefour se observó una situación interesante, ya que no sólo había opciones tradicionales de desayuno infantil (dominadas por las de Adam Food, por supuesto), sino que también había desayunos infantiles sin gluten, sin lactosa de marcas menos conocidas y también de Gullón, debido al mayor espacio del segmento:



Dado que los niños también tienen intolerancias alimentarias y que los padres se preocupan más por alimentar a sus hijos con opciones más saludables, éste podría ser un nicho que Mondelez podría aprovechar, además del desayuno infantil tradicional, sobre todo teniendo en cuenta que, a juzgar por Carrefour, no parece haber grandes referencias establecidas en la opción del desayuno infantil saludable.

### **Recomendación 3: Innovaciones en desayuno infantil + (¿Desayuno infantil saludable?)**

1. Mondelez debería considerar la posibilidad de innovar en el segmento de los desayunos infantiles con algunas de sus marcas icónicas de merienda que ya son populares entre los niños (y los adultos). Utilizando una marca de merienda ya existente, como Oreo o Principle o Chips Ahoy, Mondelez puede aprovechar el valor de marca de esta marca para lanzarla en un nuevo segmento y así asegurar el éxito y que se convierta en un elemento permanente en las estanterías.
2. Opciones de desayuno para niños sin azúcar o sin gluten, etc.

Con el aumento de la diabetes, la obesidad y otros problemas de salud en los niños, a menudo asociados al consumo excesivo de azúcar, el desayuno ofrece a los padres una oportunidad perfecta para controlar lo que su hijo come durante esta comida, comprando los productos correspondientes. En un estudio realizado en el Reino Unido por la BBC, se descubrió que los niños consumían más de la mitad de su dosis diaria de azúcar a la hora del desayuno. Mondelez puede aprovechar la oportunidad de introducirse en un nuevo mercado de cereales sin azúcar o específicos para niños, para ayudar a combatir la guerra contra la obesidad y, al mismo tiempo, ofrecer un desayuno agradable a los niños. Estas opciones se observaron en la tienda más grande de las tres, Carrefour, donde había más espacio para productos que quizá no fueran de alta rotación o conceptualmente nuevos o de nicho. Aquí existe una oportunidad en el hecho de que,

al igual que en Carrefour, donde Mondelez pudo convencer a los minoristas de utilizar sus marcas establecidas para las nuevas innovaciones en materia de salud en lugar de las marcas extranjeras, Mondelez podría hacer lo mismo aquí. Sin embargo, en las tiendas de formato más pequeño, esta innovación puede no ser tan rentable y relevante todavía, ya que podría ser demasiado pronto para lanzar esta innovación en el mercado si los consumidores no están "listos" para ello todavía.

Mondelez tendrá que plantearse si quiere ser pionera y establecerse como marca líder en desayunos infantiles saludables en lo que podría ser un segmento rentable más adelante o si es demasiado pronto para entrar en el mercado con este tipo de nicho. Puede ser beneficioso lanzarse primero al desayuno infantil en general y luego lanzar formatos sin azúcar o adaptados.

### **Especialidades:**

Mondelez no tenía representación en ninguna de estas tres tiendas en este segmento a pesar de que el segmento estaba sobrerrepresentado en las tres tiendas en un 7,6%. Esto se debe en parte al pequeño tamaño del segmento, en el que se priorizaron las referencias más fuertes de Adam Foods, por ejemplo, tanto en surtido como en snacks. Mondelez cuenta con una gama de galletas Lu Pim's en la zona de snacks, pero debido al limitado espacio en los estantes, se vuelve a dar prioridad a Adam Foods. Del mismo modo, en el desayuno infantil, Mondelez pierde constantemente ventas en este segmento, que representa el 11% de la cuota de mercado, y vuelve a ser superado por Adam Food.

Este segmento es el más rentable, pero también el más pequeño y, como tal, Mondelez debería considerar la inversión frente al potencial de ventas *voulem* y el retorno de la inversión antes de decidir invertir fuertemente en este segmento re innovación o estrategias de marketing.

### **Recomendación 4: Hacer de un producto en especialidades snack una referencia clave.**

Como las especialidades son el segmento más rentable por EUR/KG, Mondelez se está perdiendo al no considerar sus marcas como marcas de señalización y perder frente a Adam Foods en este segmento. Como este segmento es el más pequeño de los cinco, puede que no merezca la pena priorizar la inversión en un nuevo lanzamiento de surtido o snack. Sin embargo, lo que Mondelez podría hacer si busca aumentar las ventas en su cartera de especialidades es implementar una estrategia de marketing nacional para impulsar el aumento estratégico de las ventas o la cuota de mercado en snacks de una referencia existente en un 1-3% para el año, por ejemplo.

Tomando el ejemplo de Lu Pim's, Mondelez podría colocarlo como prioridad en la lista de MSL en todos los canales y trabajar con los minoristas para implementar estrategias promocionales en toda España. A medida que se coloque en las tiendas, aumentará el conocimiento de la marca, la prueba del producto y las ventas del mismo, con el objetivo de que se convierta en una referencia clave junto a las ofertas de Adam Food en la categoría de especialidades en todos los supermercados en el futuro y se asegure una cierta representación en la tienda.

### **Desayuno familiar**

La representación de los desayunos familiares fue inferior en un 12,64% en las tres tiendas, debido a una infrarrepresentación del 14,14% en Carrefour. Sin embargo, en las otras dos tiendas este segmento estaba justo por encima de la cuota de mercado. Mondelez tenía 1 referencia en

Carrefour (LU Yayitas) debido a un segmento subrepresentado, 2 en Eroski debido a la preferencia de las marcas de MDD en este segmento (Lu Yayitas y Fontaneda Buena maria) y ninguna en Dia, de nuevo debido a la preferencia por la MDD.

Mondelez tiene una fuerte oferta en este segmento y por el momento hay una tendencia a que el desayuno regrese debido al aumento del trabajo a distancia (que se espera que continúe en un formato híbrido en el futuro), lo que hace suponer que este segmento mantendrá o aumentará su cuota de mercado.

Me di cuenta de que muchas de las imitaciones de la MDD eran galletas muy sencillas y en gran parte, si no todas, eran imitaciones de las galletas Mario Oro o Buena María. Eroski tenía algunas imitaciones variadas de las mismas, sin embargo eso se extendía a sin sal y sin azúcar.

#### **Recomendación 5: Aumentar la representación en la tienda (¿opciones de azúcar cero?)**

- 1) Mondelez debería trabajar primero en asegurar que tiene una representación adecuada de desayuno familiar en los supermercados debido a las fuertes marcas en este segmento.
- 2) Como hay mucha homogeneidad en el segmento de los desayunos familiares, Mondelez podría considerar la introducción de las Lu Yayitas con chips de choocalte en su MSL junto a Fontaneda y Yayitas originales para los supermercados de mayor formato para ofrecer un artículo más diferenciado dentro del segmento. Mondelez también debería escuchar la demanda de los consumidores para ver si hay nuevas variantes que se demanden para satisfacer este nuevo estilo de vida de trabajo a distancia, ya sea con cero sal o con chips de chocolate extra. Sin embargo, como el desayuno familiar es el segmento menos rentable, Mondelez debe determinar si el retorno de la inversión será lo suficientemente grande en términos de equilibrio de la inversión, así como de crecimiento de la cuota de mercado para Mondelez.

Otros:

#### **Recomendación 6: Garantizar la excelencia en el punto de venta y a través de las visitas a las tiendas y la gestión de las relaciones con las minoristas.**

Mondelez puede tener las mejores ideas del mundo sobre cómo aumentar las ventas de la categoría de galletas, pero sin un minorista que le escuche no sirve de nada. Mondelez debe asegurar, en primer lugar, controles regulares de los puntos de venta para analizar y hacer recomendaciones de espacio al cliente, cuantificando cómo pueden mejorar las 5S con una mejor representación de los segmentos y las marcas, y qué oportunidad económica (€) representa la implementación de estos cambios en el lineal para Carrefour, Día y Eroski, por ejemplo. Mondelez debe garantizar la excelencia en la gestión de las cuentas clave, el marketing comercial y la formación en gestión de categorías para asegurar que existe una gran relación con los minoristas para que escuchen las sugerencias de Mondelez.

Una vez realizado el análisis del punto de venta, el personal de Mondelez puede reunirse con el cliente minorista y recomendar planogramas con acciones específicas a realizar como: aumentar o disminuir el tamaño de las categorías, añadir y eliminar referencias, aumentar las promociones, reubicar los productos en mejores estanterías, etc.

Por ejemplo, en el caso de Dia, la tasa de conversión fue del 2,5% y cada etapa del embudo 5S estuvo por debajo de la media de referencia. Mondelez, que estaba infrarrepresentada en merienda y en general en tienda, debería aprovechar esta oportunidad para hacer recomendaciones a Dia, destacando el hecho de que el uso de sus marcas puede aumentar las ventas de la categoría de forma similar a como lo consiguen otros minoristas que trabajan con Mondelez.

Esto no sólo ayudará a Mondelez en las ventas del fabricante al aumentar la cuota de marca, sino también el total de ventas de la categoría para la tienda.

### **Recomendación 7: Campañas de promoción de marcas emblemáticas:**

La colaboración entre Lady Gaga y Oreo fue una forma fantástica de llamar la atención sobre las marcas de Oreo sin tener que formular un nuevo producto, ¡simplemente un paquete! Hay muchas otras oportunidades para crear campañas promocionales, pero una que creo que sería especialmente interesante para Oreo, sería una opción como la campaña "Do us a Flavour" que se vio con una marca británica de patatas fritas Walkers, que es el nombre británico de las patatas fritas españolas "Lays".

Esta campaña permite a los consumidores de toda Gran Bretaña presentar cada año sus propuestas sobre lo que creen que debería ser el próximo sabor de Walkers/Lays. Los consumidores de toda Gran Bretaña pueden presentar sus propuestas y votar por sus favoritos hasta llegar a un top 5 final. Estos 5 mejores sabores son juzgados por un jurado de famosos y se decide el ganador. El sabor ganador se produce y se vende en las tiendas durante un tiempo limitado y la persona que lo propuso puede recibir un reembolso monetario. En el caso del concurso del Reino Unido, fue de un millón de libras y los segundos clasificados recibieron 10.000 libras. Esta campaña tuvo un gran éxito y acumuló más de 1,2 millones de participaciones y un 26% de participación del público en la votación de la población británica. El resultado para la marca en 2014 fue un aumento del 8,4% en las ventas en valor de la marca Walkers/Lays. (The Grocer, 2021)

La naturaleza limitada del producto, junto con el incentivo monetario para participar y ver cómo su creación cobra vida, sería una fantástica oportunidad para generar entusiasmo en torno a la marca Oreo y mantener su relevancia. Por ejemplo, los consumidores pueden votar sobre cuál creen que debería ser el próximo sabor del relleno de Oreo. Mondelez no sólo recibirá una gran cantidad de tracción tanto online como offline, sino que también recibirá una gran cantidad de información de los consumidores para futuras innovaciones a partir de las sugerencias de sabores mediante el análisis de las sugerencias populares.

Aunque hay varias recomendaciones entre las que elegir, Mondelez debe actuar ahora para asegurarse de no perder cuota de mercado, ya que está a punto de quedarse sin representación en estas tres tiendas.

Mondelez debe, en primer lugar, garantizar la excelencia en los puntos de venta de sus marcas existentes, manteniendo una relación positiva con los distribuidores y haciendo recomendaciones de categoría. Junto con esto, Mondelez debe garantizar las visitas frecuentes a los puntos de

venta y el análisis de las tiendas para asegurarse de que todos los elementos de la mezcla de marketing tienen un funcionamiento óptimo en la tienda: Que las referencias prioritarias estén en los estantes en las cantidades correctas, que se coloquen en la ubicación adecuada, que los precios estén en línea con los objetivos del negocio y que Mondelez tenga siempre una promoción para atraer a los clientes a disfrutar de su marca. Tener una buena relación con el minorista también puede hacer que Mondelez obtenga información de los clientes y datos de ventas sobre los productos de alta rotación, lo que puede poner de manifiesto una oportunidad para innovar en estas áreas.

Por supuesto, Mondelez no debería actuar en cada una de las recomendaciones que he dado a la vez y en algunos casos en absoluto cuando no sea rentable o su innovación fracase. En cambio, debería realizar una evaluación de la viabilidad y la rentabilidad a largo plazo de cada opción. Por ejemplo, puede que la salud sea una tendencia creciente ahora y que satisfaga más la demanda de los consumidores, pero el segmento de las galletas para niños es más rentable si se compara el EUR/KG y podría ser una oportunidad para entrar pronto en el desayuno infantil saludable como líder del mercado. Por ello, Mondelez debe considerar sus planes de negocio estratégicos y sus objetivos de posicionamiento a largo plazo para decidir dónde quiere estar en el futuro.

Sin embargo, aunque por supuesto estoy limitado en mi falta de conocimiento interno de los objetivos dentro de Mondelez International, creo que la recomendación más importante que Mondelez debe seguir es la innovación en el desayuno infantil en general, debido al hecho de que no están representados en el canal de supermercados. Además, la cuota de mercado total de desayuno para Mondelez ha disminuido mientras que Adam Foods y Gullon han crecido y el hecho de que Adam Food's está ganando una gran parte de la cuota de mercado en este segmento debido a las marcas dominantes. Además, el hecho de que Mondelez pueda adaptar fácilmente cualquiera de sus marcas de merienda que son populares entre los niños reduce el coste de la investigación de texturas y sabores, ya que el producto base ya está ahí si deciden adaptar una marca de merienda.

Mondelez también debería vigilar el segmento de los productos sin azúcar y asegurarse de que, si tiene previsto entrar, lo haga pronto para no dejar que otras marcas extranjeras se afiancen y se consoliden. Esto también es una oportunidad para competir con Gullon en el punto de venta ofreciendo productos similares.

Mondelez necesita combinar el ganar en el punto de venta así como el ganar a nivel de negocio con decisiones estratégicas relevantes que impacten positivamente en la vida de los compradores y para que generaciones tras generaciones puedan seguir disfrutando de los productos de Mondelez durante años y que Mondelez pueda mantener su posición como uno de los principales fabricantes de galletas de España.

## **11.2 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:**

Como estudiante universitario, mi análisis se vio muy afectado por la falta de acceso a cifras concretas de ventas y productos prioritarios tanto para la tienda como para Mondelez. Además, por supuesto, el análisis de tres tiendas en un solo canal (supermercado) no producirá resultados

procesables. Sin embargo, a partir de mis visitas a los puntos de venta pude identificar problemas en la tienda que deben mejorarse, incluso sin estos datos concretos.

La siguiente fase de la investigación consistiría en aplicar los cambios recomendados en la tienda y analizar los resultados al cabo de un mínimo de 3 meses para ver qué ha cambiado. Si el índice de conversión en Dia, por ejemplo, ha subido un 10%, se puede suponer que está relacionado con los cambios de categoría.

Se podría investigar más a fondo en diferentes minoristas y en un número mayor para obtener una imagen más amplia de todo el canal de supermercados. Además, este análisis podría aplicarse a las tiendas de formato más pequeño o a los hipermercados.

# Recomendaciones para Mondelez.



## 1: Opciones de azúcar reducido en la merienda.

- La demanda de los consumidores de opciones con menos azúcar y el aumento de los impuestos sobre los productos azucarados en todo el mundo + la introducción de Nutriscore suponen una amenaza para la merienda
- Pueden ofrecer una versión "fina" de los productos con menos calorías y azúcar o reformular su cartera para reducir los niveles de azúcar, como Pladis en el UK.



## 2: Opciones de sin azúcar en salud.

- Productos fuertes para la salud, pero carecen de referencias sin azúcar ni sal, sin gluten, etc.
- Introducir una gama sin azúcar utilizando las marcas existentes para competir con Gullon, así como en hipermercados y tiendas de mayor formato.



## 3: Innovaciones en desayuno infantil + (¿Desayuno infantil saludable?)

- No hay representación en un segmento que vale el 20% en 3 tiendas. Segmento dominado por Adam Food's.
- Mondelez debería introducir una gama de desayunos para niños utilizando las marcas de merienda existentes. Posibilidad de lanzar también referencias sin azúcar, como se ha visto en Carrefour.



## 4: Hacer de un producto en especialidades snack una referencia clave.

- No hay representación en un segmento que vale el 11 % en 3 tiendas. Segmento dominado por Adam Food's.
- Poner en marcha una estrategia nacional para aumentar la cuota de Lu Pim's, por ejemplo, entre un 1 y un 3% en aperitivos al año, para que sea la marca favorita en los estantes del futuro pq es un segmento rentable.



## 5: D Familiar: Aumentar la referencias en la tienda

- Escaso número de representación en la tienda.
- Es necesario asegurar una adecuada representación en el punto de venta.
- Posibilidad de desarrollar también aquí referencias sin azúcar, como se ha visto en Eroski.



## 6: Garantizar la excelencia en el POS a través de las visitas a las tiendas y la gestión de las relaciones con las minoristas.

- Garantizar las visitas a los puntos de venta para analizar la tienda y hacer recomendaciones al distribuidor.
- Garantizar una buena relación de marketing comercial, 'Key Account Management' y gestión de categorías con el minorista para que escuche las recomendaciones.



## 7: Campañas de promoción de marcas emblemáticas:

- Lady Gaga + Oreo tuvo mucho éxito.
- Considere otras promociones importantes, como un concurso en el que se pedía a los consumidores españoles que sugirieran el próximo sabor de Oreo, que tuvo éxito en el Reino Unido.

## 12. BIBLIOGRAFIA

### REFERENCIAS GALLETAS

- Carrefour, 2021. *Strategy / Carrefour Group*. [online] Carrefour.com. Available at: <https://www.carrefour.com/en/group/strategy> [Accessed 16 April 2021].
- El Confidencial, 2021. *El súper en 2020: Mercadona gana tamaño y Carrefour aprovecha los cierres de DIA*. [online] Elconfidencial.com. Available at: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-01-06/supermercados-mercadona-carrefour-dia\\_2896439/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-01-06/supermercados-mercadona-carrefour-dia_2896439/) .
- EL Economista, 2020. *El coronavirus acelera la caída del híper frente al supermercado. Alimentación y Gran Consumo -EL Economista*, [online] (No.87), pp.7-8. Available at: [https://s03.s3c.es/pdf/8/e/8e7841fcb0a9c7fbf0f64542150a0fbb\\_alimentacion.pdf](https://s03.s3c.es/pdf/8/e/8e7841fcb0a9c7fbf0f64542150a0fbb_alimentacion.pdf) .
- El Español, 2021. *Fridman mete la tijera en Dia: cierra 780 tiendas en dos años en España, pero no evita los números rojos*. [online] El Español. Available at: [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20210226/fridman-tijera-dia-tiendas-espana-no-numeros/561695332\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20210226/fridman-tijera-dia-tiendas-espana-no-numeros/561695332_0.html) [Accessed 16 March 2021].
- El Programa de la Publicidad, 2021. *Kantar: El sector de Gran Consumo crece un 12,7% en valor. Mercadona, Carrefour y DIA ceden cuota de mercado*. [online] El Programa de la Publicidad. Available at: <https://www.programapublicidad.com/kantar-el-sector-gran-consumo-crece-un-127-en-valor/> .
- Kantar World Panel, 2021. *Cuotas de mercado de la distribución - Kantar*. [online] Kantarworldpanel.com. Available at: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/26.01.20/30.12.18> [Accessed 5 March 2021].
- OSORIO, V., 2020. *Carrefour España crece un 5,5% gracias a un buen inicio del año y el impacto del Covid-19*. [online] EXPANSION. Available at: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/04/28/5ea85e96468aeb46298b45e1.html> [Accessed 4 February 2021].
- Revistain for Retail, n.d. *Los cuatro pilares de la estrategia de Carrefour en España*. [online] Revistainforetail.com. Available at: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/los-cuatro-pilares-de-la-estrategia-de-carrefour-en-espana/a46489fb0fe0d3114ea089373bd7f3f8> [Accessed 16 March 2021].

Rubio, P., Fabra, M. and Labajo, V., 2020. Is KAM focus driving FMCG manufacturers towards an imbalanced customer portfolio shape. *International Journal of Business Environment*, [online] 11(2), p.190. Available at: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/45568> .

The Grocer, 2021. *Walkers Crisps reveals winner of Do Us A Flavour campaign*. [online] The Grocer. Available at: <https://www.thegrocer.co.uk/marketing/walkers-crisps-reveals-winner-of-do-us-a-flavour-campaign/372753.article> .

## REFERENCIAS SUPERMERCADO

2021. *2020 Global Consumer Snacking Trends Study*. STATE OF SNACKING. [online] Mondelez. Available at: [https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/stateofsnacking/2020-Report/2020\\_MD LZ\\_stateofsnacking\\_report\\_GLOBAL\\_EN.pdf](https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/stateofsnacking/2020-Report/2020_MD LZ_stateofsnacking_report_GLOBAL_EN.pdf) . [Accessed 2021].

Adamfoods.com. n.d. *Adam Foods - Marcas*. [online] Available at: <https://www.adamfoods.com/es/marcas> [Accessed 2021].

Alimarket, 2021. *Galletas: La industria se ajusta a la nueva realidad*. [online] Publicaciones Alimarket, S.A. Available at: <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/318540/informe-2020-del-sector-de-galletas-en-espana> . [Accessed 2021].

Castelló Martínez, A., 2012. La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario. [online] Vol. 6(Núm. 2). Available at: <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/41222> [Accessed 2021].

Financial Food. 2019. *Casi la mitad de las galletas producidas en España termina en mercados exteriores*. [online] Available at: <https://financionalfood.es/casi-la-mitad-de-las-galletas-producidas-en-espana-termina-en-mercados-exteriores/> . [Accessed 2021].

Financial Food. 2021. *Mondelēz cierra 2020 con un aumento en su facturación del 2,8%*. [online] Available at: <https://financionalfood.es/mondelez-cierra-2020-con-un-aumento-en-su-facturacion-del-28/> . [Accessed 2021].

Foodretail. 2020. *Galletas Gullón: facturación récord de 387 millones en 2019*. [online] Available at: [https://www.foodretail.es/fabricantes/galletas-gullon-facturacion-2019\\_0\\_1450354977.html](https://www.foodretail.es/fabricantes/galletas-gullon-facturacion-2019_0_1450354977.html) . [Accessed 2021].

Gullón. n.d. *Galletas Gullón*. [online] Available at: <https://gullon.es/> [Accessed 2021].

Nielsen, 2021. *Recommit to innovation: Building competitive advantages in the pandemic - NielsenIQ*. [online] NielsenIQ. Available at:

<<https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2021/how-cpg-brands-can-recommit-to-pandemic-fueled-innovation-to-achieve-competitive-advantage/>>.

Pan&Pizza, 2020. *El precio es un factor decisivo en la cesta de la compra*. [online] Available at: <<https://panypizza.com/notas-de-prensa/precio-decisivo-compra/>>.

Pladis Global, 2020. *McVitie's has reduced sugar in the nation's favourite biscuits, without compromising on taste or 'dunkability' | pladis*. [online] Pladisglobal.com. Available at: <[https://www.pladisglobal.com/news\\_items/mcvities-has-reduced-sugar-in-the-nations-favourite-biscuits-without-compromising-on-taste-or-dunkability/](https://www.pladisglobal.com/news_items/mcvities-has-reduced-sugar-in-the-nations-favourite-biscuits-without-compromising-on-taste-or-dunkability/)> [Accessed 2021].

Revista ARAL. 2018. *Galletas, cereales y bollería se adaptan a los nuevos hábitos de consumo*. [online] Available at: [https://www.revistaaral.com/estudios-de-mercado/galletas-cereales-y-bolleria-se-adaptan-a-los-nuevos-habitos-de-consumo\\_379356\\_102.html](https://www.revistaaral.com/estudios-de-mercado/galletas-cereales-y-bolleria-se-adaptan-a-los-nuevos-habitos-de-consumo_379356_102.html) . [Accessed 2021].

Statista. 2020. *Leading sweet biscuits brands in Spain 2019 survey | Statista*. [online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/442703/leading-sweet-biscuits-brands-in-spain/> . [Accessed 2021].

Statista. n.d. *Topic: Mondelez International*. [online] Available at: <https://www.statista.com/topics/2394/mondelez-international/> . [Accessed 2021].

Sweet Press. 2019. *España saca músculo en la producción de galletas*. [online] Available at: <https://www.sweetpress.com/espana-saca-musculo-en-la-produccion-de-galletas/> [Accessed 2021].

## REFERENCIAS PRODUCTO

Aastrup, J., Grant, D. and Bjerre, M., 2007. Value Creation and Category Management through Retailer–Supplier Relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(5), pp.523-541.

Boatwright, P. and Nunes, J., 2001. Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach. *Journal of Marketing*, [online] 65(3), pp.50-63. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/240296237\\_Reducing\\_Assortment\\_An\\_Attribute-Based\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/240296237_Reducing_Assortment_An_Attribute-Based_Approach) .

Broniarczyk, S. and Hoyer, W., 2010. Retail Assortment: More ≠ Better. *Retailing in the 21st Century*, pp.225-238.

Broniarczyk, S., Hoyer, W. and McAlister, L., 1998. Consumers' Perceptions of the Assortment Offered in a Grocery Category: The Impact of Item Reduction. *Journal of Marketing Research*, [online] 35(2), pp.166-167. Available at: [https://www.jstor.org/stable/3151845?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3151845?seq=1#metadata_info_tab_contents) .

- Hoch, S., Bradlow, E. and Wansink, B., 1999. The Variety of an Assortment. *Marketing Science*, [online] 18(4), pp.527-546. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/227442198\\_The\\_Variety\\_of\\_an\\_Assortment](https://www.researchgate.net/publication/227442198_The_Variety_of_an_Assortment) .
- Iyengar, S. and Lepper, M., 2000. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), pp.995-1006.
- Kök, A., Fisher, M. and Vaidyanathan, R., 2008. Assortment Planning: Review of Literature and Industry Practice. *Retail Supply Chain Management*, pp.99-153.
- Krafft, M. and Mantrala, M., 2006. *Retailing in the 21st century*. Berlin: Springer.
- Toporowski, W. and Lademann, R., 2014. The Importance of Assortment, Pricing, and Retail Site Location for Competition in Food Retailing - Results from Marketing Research. *Marketing ZFP*, [online] 36(2), pp.131-140. Available at: <https://www.jstor.org/stable/pdf/26426721.pdf?refreqid=excelsior%3Abca26ed1aaa052ae9a828ee0dab283e> .
- van Herpen, E. and Pieters, R., 2002. The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach. *Marketing Science*, 21(3), pp.331-341.

## REFERENCIAS LUGAR

- Chen, M., 2019. *TWO ESSAYS ON CONSUMERS' POINT-OF-PURCHASE DECISION MAKING*. Ph.D. Faculty of the C.T. Bauer College of Business University of Houston.
- Larson, J., Bradlow, E. and Fader, P., 2005. An exploratory look at supermarket shopping paths. *International Journal of Research in Marketing*, [online] 22(4), pp.395-414. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811605000479> .
- Mohan, G., Sivakumaran, B. and Sharma, P., 2013. Impact of store environment on impulse buying behavior. *European Journal of Marketing*, [online] 47(10), pp.1711-1732. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-03-2011-0110/full/html> .
- Nielsen, 2020. *Seven tips for CPG manufacturers from category management experts - NielsenIQ*. [online] NielsenIQ. Available at: <https://nielseniq.com/global/en/news-center/2020/7-tips-for-cpg-manufacturers-from-category-management-experts/> .
- Nielsen, 2020. *The Smart Shelf: Your pathway to winning at retail*. [online] USA. Available at: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2020/01/the-smart-shelf.pdf> .
- Pan&Pizza, 2020. *El precio es un factor decisivo en la cesta de la compra*. [online] Available at: <https://panypizza.com/notas-de-prensa/precio-decisivo-compra/> .
- Pladis Global, 2020. *McVitie's has reduced sugar in the nation's favourite biscuits, without compromising on taste or 'dunkability' | pladis*. [online] Pladisglobal.com. Available at: [https://www.pladisglobal.com/news\\_items/mcvities-has-reduced-sugar-in-the-nations-favourite-biscuits-without-compromising-on-taste-or-dunkability/](https://www.pladisglobal.com/news_items/mcvities-has-reduced-sugar-in-the-nations-favourite-biscuits-without-compromising-on-taste-or-dunkability/) [Accessed 2021].

Sorensen, H., Bogomolova, S., Anderson, K., Trinh, G., Sharp, A., Kennedy, R., Page, B. and Wright, M., 2017. Fundamental patterns of in-store shopper behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, [online] 37, pp.182-194. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698916303186> .

Statista, 2021. *Net revenue share of Mondelez International worldwide by sector, 2020* | Statista. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/260292/net-revenue-share-of-mondelez-international-worldwide-by-sector/> [Accessed 11 March 2021].

## REFERENCIAS PRICE

azcentral, 2021. *What Are the Pricing Strategies of Supermarkets?*. [online] Yourbusiness.azcentral.com. Available at: <https://yourbusiness.azcentral.com/pricing-strategies-supermarkets-27572.html> .

Chron, n.d. *How to Determine the Retail Price if You're the Manufacturer*. [online] Small Business - Chron.com. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/determine-retail-price-manufacturer-66419.html> .

Mckinsey, n.d. *Pricing Solutions for Consumer Goods: Dynamic pricing and data-driven promotions*. [online] Available at: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Periscope/Industries/Consumer%20Goods/McK\\_A4\\_Pricing\\_Solutions\\_for\\_Consumer\\_Goods\\_RGB\\_v3.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Periscope/Industries/Consumer%20Goods/McK_A4_Pricing_Solutions_for_Consumer_Goods_RGB_v3.pdf) .

Mindreset, n.d. *Beat your real competition using a price index*. [online] Minderest.com. Available at: <https://www.minderest.com/blog/beat-your-real-competition-using-price-index> .

NielsenIQ, 2018. *MEASURING & IMPROVING THE BUSINESS WITH PRICING DATA*. [online] Nielseniq.com. Available at: <https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2021/02/measuring-and-improving-the-business-with-pricing-data.pdf>

NielsenIQ, n.d. *Pricing - NielsenIQ*. [online] NielsenIQ. Available at: <https://nielseniq.com/global/en/client-learning/retail-measurement-services/pricing/> [Accessed 2021].

Shopify, 2020. *The Price Is Right: 13 Strategies for Finding the Ideal Price for Your Products*. [Blog] *Shopify*, Available at: <https://www.shopify.com/blog/pricing-strategies#:~:text=Essentially%2C%20it's%20when%20a%20retailer,just%20right%20for%20your%20business>

## REFERENCIAS PROMOTION

Ailawadi, K., Lehmann, D. and Neslin, S., 2001. Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy. *Journal of*

- Marketing*, [online] 65(1), pp.44-61. Available at:  
[https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jmkg.65.1.44.18130?casa\\_token=JGqD6Wen1F8AAAAA%3ArtgH-kku8GE6n00KZ3vTZYVWYhr6v3Yd7fe08i31RA8jb2D6lLqMRATrNAIYrm-huVqAmmVDbkXw](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jmkg.65.1.44.18130?casa_token=JGqD6Wen1F8AAAAA%3ArtgH-kku8GE6n00KZ3vTZYVWYhr6v3Yd7fe08i31RA8jb2D6lLqMRATrNAIYrm-huVqAmmVDbkXw)>.
- Gedenk, K., Neslin, S. and Ailawadi, K., 2006. Sales Promotion. *Retailing in the 21st Century*, [online] pp.345-359. Available at: <[https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-28433-8\\_22#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-28433-8_22#citeas)> .
- Narasimhan, C., Neslin, S. and Sen, S., 1996. Promotional Elasticities and Category Characteristics. *Journal of Marketing*, [online] 60(2), p.17. Available at: <[https://www.researchgate.net/publication/265191383\\_Promotional\\_Elasticities\\_and\\_Category\\_Characteristics](https://www.researchgate.net/publication/265191383_Promotional_Elasticities_and_Category_Characteristics)>.
- Nielsen, 2014. *Solutions / Consumer Insights for Smarter Decisions / Nielsen*. [online] Nielsen.com. Available at: <<https://www.nielsen.com/eu/en/solutions/#:~:text=67%20percent,shelf%20have%20on%20shopper%20decisions>>.
- Palomares Borja, R., 2012. *Marketing en el punto de venta. 100 Ideas Clave para Vender Más.* 2nd ed. Madrid, Spain.: ESIC Editorial.
- Statista, 2020. *Net revenue share of Mondelez International worldwide by sector, 2019 / Statista*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/260292/net-revenue-share-of-mondelez-international-worldwide-by-sector/>. [Accessed 17 March, 2021].
- Statista, 2021. *Net sales of leading confectionery companies, 2020 / Statista*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/252097/net-sales-of-the-leading-10-confectionery-companies-worldwide/> . [Accessed 17 March 2021].

## REFERENCIAS 5S

- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. and Voss, G., 2002. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), pp.120-141.
- Larsen, N., Sigurdsson, V., Breivik, J. and Orquin, J., 2020. The heterogeneity of shoppers' supermarket behaviors based on the use of carrying equipment. *Journal of Business Research*, 108, pp.390-400.
- Mohan, G., Sivakumaran, B. and Sharma, P., 2013. Impact of store environment on impulse buying behavior. *European Journal of Marketing*, 47(10), pp.1711-1732.
- Palomares Borja, R., 2012. *Marketing en el punto de venta. 100 Ideas Clave para Vender Más.* 2nd ed. Madrid, Spain.: ESIC Editorial.

## REFERENCIAS CONCLUSIONES

The Grocer, 2021. *Walkers Crisps reveals winner of Do Us A Flavour campaign*. [online] The Grocer. Available at: <https://www.thegrocer.co.uk/marketing/walkers-crisps-reveals-winner-of-do-us-a-flavour-campaign/372753.article> .