



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS**

**CARRERA DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**“MERCHANDISING ESTRATÉGICO: APLICACIÓN DE  
ESTRATEGIAS PARA UNA TIENDA DE DESCUENTO EN LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL ”**

**Previo a la obtención del Título de:**

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
ESPECIALIZACIÓN MARKETING**

**Autores:**

**AMADA MARÍA BRIONES ALENCASTRO**

**MONIKA MALGORZATA ZAPATA WLODARCZYK**

**Guayaquil – Ecuador - 2001**

**DECLARACIÓN EXPRESA:**

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.”

---

AMADA BRIONES ALENCASTRO

---

MONIKA ZAPATA WLODARCZYK

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

.....  
Ing. Washington Martínez, Presidente del Tribunal

.....  
Ing. Omar Maluk Salem, Director de Tesis

.....  
Ing. Bolívar Pastor, Vocal del Tribunal de Graduación

.....  
Ing. Ma. Elena Murrieta, Vocal del Tribunal de Graduación

A la memoria de mi madre.

Amada

A mis padres.

Monika

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar una etapa más de mi vida, a mi padre y hermanos, amigos y todos quienes de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo.

Amada

Agradezco a Dios, a mis padres, hermano y a Otto por el apoyo incondicional que siempre me brindaron; a mis amigos, por acompañarme en estos años de dedicación y esfuerzo, y a aquellas personas que hicieron posible la consecución de esta meta en mi vida.

Monika

Agradecemos especialmente al señor Luis Reyes por su valioso aporte para la ejecución de nuestra tesis.

# **I. LAS VENTAS AL DETALLE: TIENDAS DE DESCUENTO**

## **1.1 EVOLUCIÓN DEL CONSUMO**

Las observaciones más recientes realizadas por equipos de psicólogos permiten describir y analizar la historia del consumo en cuatro grandes períodos desde la postguerra hasta nuestros días. Cada uno de estos períodos presenta un tipo de consumidor diferente y cada vez más evolucionado.

### **1.1.1 Periodo tradicional**

Esta época se sitúa entre la post-guerra más inmediata y la irrupción del primer supermercado y señala que el consumidor vive exclusivamente en su medio social, consumiendo según su poder adquisitivo. Dicho consumidor es cliente de un comercio casi tradicional, ya que aún no se han desarrollado los

supermercados. Maneja la diferenciación de los instantes vividos: la semana y el fin de semana, lo cotidiano y lo festivo.

Cada uno compra en el comercio de su medio o de su barrio. La noción de servicio se basa únicamente en la relación y el calor humano que une al comerciante con su cliente. La noción de precio no tiene la menor importancia porque normalmente los precios son calculados y establecidos por los fabricantes y mayoristas. La noción de elección está únicamente vinculada al medio social en el que cada cual evoluciona. Es la época de la reconstrucción, la era en que industria e ingeniería reinan soberanamente a nivel nacional y en que nadie se atreve a hablar ni de comercio ni de comerciante.

La llegada del comercio moderno y también el desarrollo de las técnicas modernas en la empresa (gestión, marketing) al igual que la importancia de los medios de comunicación llevarán al consumidor a una época de consumo intensivo (sociedad de consumo).

### **1.1.2 Consumismo**

Este período, que los expertos sitúan por la década de los sesenta se traduce en un comportamiento general de hiper-consumo. Efectivamente, durante este período, Europa es rica y próspera, con niveles de inflación moderados y con niveles de empleo aceptables.

Estos elementos permiten al consumidor asentar su nivel de vida gracias a un constante aumento de los salarios, nuevas facilidades de acceso a la propiedad y un reciente desarrollo del crédito, no sólo a largo plazo. Consciente de que ya ha superado ampliamente la postguerra e incitado por oleadas de publicidad cada vez más seductoras, el consumidor cae en ciertos excesos, comprando casi únicamente para poseer.

Por otra parte, es también la época del florecimiento de las técnicas de venta basadas en las motivaciones afectivas del acto de compra: las ganas, el orgullo, etc.

El servicio no tiene ninguna importancia en el espíritu de los clientes que sólo buscan la facilidad de compra y la profusión de bienes en las estanterías de las grandes y medianas superficies. El precio adquiere importancia, pero sobre todo porque desmarca el nuevo comercio del comercio tradicional.

La noción de elección viene creada por la imagen ofrecida en estas fábricas y el consumidor, entonces, no exigirá nada mejor. Incluso las roturas de stocks, actualmente tan costosas, eran en aquella época comprendidas y admitidas por los consumidores: «Si hubiéramos venido antes, aún quedarían en la sección».



Se comprende que a pesar de la época, aunque el comercio moderno evolucionó con una rapidez casi excepcional, el merchandising no hubiese tenido ninguna razón de ser, dado que el cliente se sentía seguro por los efectos de masa, volumen y grandiosidad.

### **1.1.3 Recesión**

Esta época va de la primera crisis del petróleo hasta 1985. En pocos meses reaparecen la inflación y el paro. El consumidor se da cuenta de que su salario aumenta en menor grado que la media de los precios de los productos de consumo corriente y que, a pesar de diez, veinte o treinta años de «leal servicio a su empresa» puede quedarse en el paro.

Después de la ofensiva, la defensiva; después del exceso, la calma. Este período ve nacer y desarrollarse las organizaciones en defensa del consumidor. Las acciones de los consumidores en defensa de sus intereses (consumerismo), adquieren importancia. Por encima de estas acciones, el consumidor toma conciencia de sí mismo, al margen de sus posesiones. El consumidor cambia su conducta, lo que obligará a la gran distribución - ya reconocida y establecida por aquel entonces - a administrar los puntos de venta de forma más rígida y más racional.

Se desarrolla el merchandising fundamental, ya que hay que ofrecer a los clientes almacenes limpios, y muy bien organizados en cualquier momento

del día. Las exigencias más claras provienen de la madurez que el consumidor ha adquirido a lo largo de los últimos 15 años y del desarrollo de las grandes y medianas superficies. En relación a los servicios, el consumidor empieza a sensibilizarse ante la rotura del stock materializada en un espacio vacío en las estanterías. Por el contrario, aún acepta la gran superficie, sin esperar en ella ningún servicio o contacto particular.

En lo que se refiere a los productos, esta época ve aparecer la noción de «buena relación calidad-precio», lo cual quiere decir que el cliente es sensible a la noción de calidad o no calidad de los productos.

Un estudio sobre esta época mostraba la obligación que el consumidor tenía en el momento de la compra de escoger entre: gran calidad y poca cantidad o la inversa. Este estudio explicaba la elección de los consumidores, es decir la calidad en lo cotidiano y la cantidad en las fiestas. En cuanto a los precios, el hiperdesarrollo de marcas especializadas en el descuento lleva al consumidor a una selección cada vez más marcada.

Por otra parte, esta sensibilización por los precios es detectada por los distribuidores que, en esta época (1977-1978) crean los productos sin marca cuya principal característica es ofrecer productos de gran calidad a precios muy competitivos.

En cuanto a la elección, el consumidor se muestra más exigente y selectivo sin que por ello el fenómeno «surtido» tenga la importancia que se le atribuye en la actualidad. Este período de crisis es vivido con calma, pero también con ansiedad.

#### **1.1.4 Personalización**

De 1985 hasta nuestros días, las nuevas generaciones han nacido y evolucionado con la distribución y sus grandes y medianas superficies. Dueño de sí mismo y de sus compras el consumidor se ha convertido en verdadero decisor. Son tan grandes sus cambios, que algunas formas de razonamiento y algunos criterios pierden significado.

De este modo, la noción de «voluntad de compra» está casi sustituyendo a la aritmética del poder adquisitivo. El impacto de los medios de comunicación de masas, el desarrollo de los créditos a medio y largo plazo y también la voluntad de cada uno en relación al propio bienestar, lleva a los consumidores a efectuar compras cuya importancia, elección o precio ya no dependen de las rentas netas disponibles, sino de la voluntad de cada individuo.

El esquema clásico que consistía en atribuir compras razonadas y de baja calidad a los ingresos pobres ya no es válida. Hemos entrado en la generación del «Yo» en la que cada uno - bajo el imperativo de diferenciarse de la masa y de los demás - tiene nuevas exigencias.

## 1.2 LAS VENTAS AL DETALLE

La economía global es muy compleja. Literalmente, dentro del sistema económico cada día se producen y distribuyen decenas de miles de diferentes bienes y servicios para brindar el estándar de vida que se disfruta hoy en día. La venta al detalle, al menudeo o al por menor, también es marketing y se define como las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a los consumidores para su uso personal, familiar o doméstico. Una definición ampliada de la venta al detalle es: actividad de negocios que consiste en vender productos o servicios al consumidor final. Un vendedor al detalle es cualquier establecimiento de negocios que dirige sus esfuerzos de mercadotecnia hacia el consumidor final con el propósito de vender productos o servicios.

Lo que distingue a una venta al detalle de otros tipos de venta es el motivo del consumidor para realizar la compra. Si el comprador adquiere el producto para uso personal la venta es considerada como venta al detalle. Si el comprador adquiere el producto para venderlo de nuevo y obtener una ganancia o para usarlo en un negocio esto no constituye una venta al detalle.

También puede apreciarse la manera como las tiendas han ajustado sus ofertas de mercancía para lograr que el cliente haga todas las compras en un

solo sitio. Los minoristas continúan cambiando la venta al detalle en las formas que sean necesarias para satisfacer a sus clientes.

La venta al detalle es la institución que más estrechamente está en contacto con los consumidores y, en muchas formas, la que mejor permite interpretar estas necesidades. En la medida en que los minoristas sean diestros para interpretar las necesidades de los consumidores para hacer buenas selecciones de mercancía y para presentarlas de una manera efectiva de modo que los consumidores encuentren fácil y atractivo comprar, la venta al detalle verdaderamente sirve a la sociedad.

Para ejecutar este proceso de marketing y facilitar la satisfacción del cliente, un minorista desarrolla una estrategia de marketing al detalle que implica seleccionar un mercado objetivo minorista e implementar una mezcla de marketing minorista. El mercado objetivo del minorista es el grupo cuidadosamente identificado de consumidores finales que un minorista busca satisfacer.

La mezcla de marketing del minorista está integrada por las estrategias de producto, precio, promoción y distribución que satisfarán a los miembros del mercado objetivo minorista. El elemento producto de la mezcla de marketing incluye todas las facetas de suministrar bienes y servicios, incluyendo marca, empaque y diseño de producto. El precio está diseñado para recuperar los

gastos de hacer el negocio, al igual que el costo de los bienes y permitir una ganancia para los propietarios o accionistas de la firma.

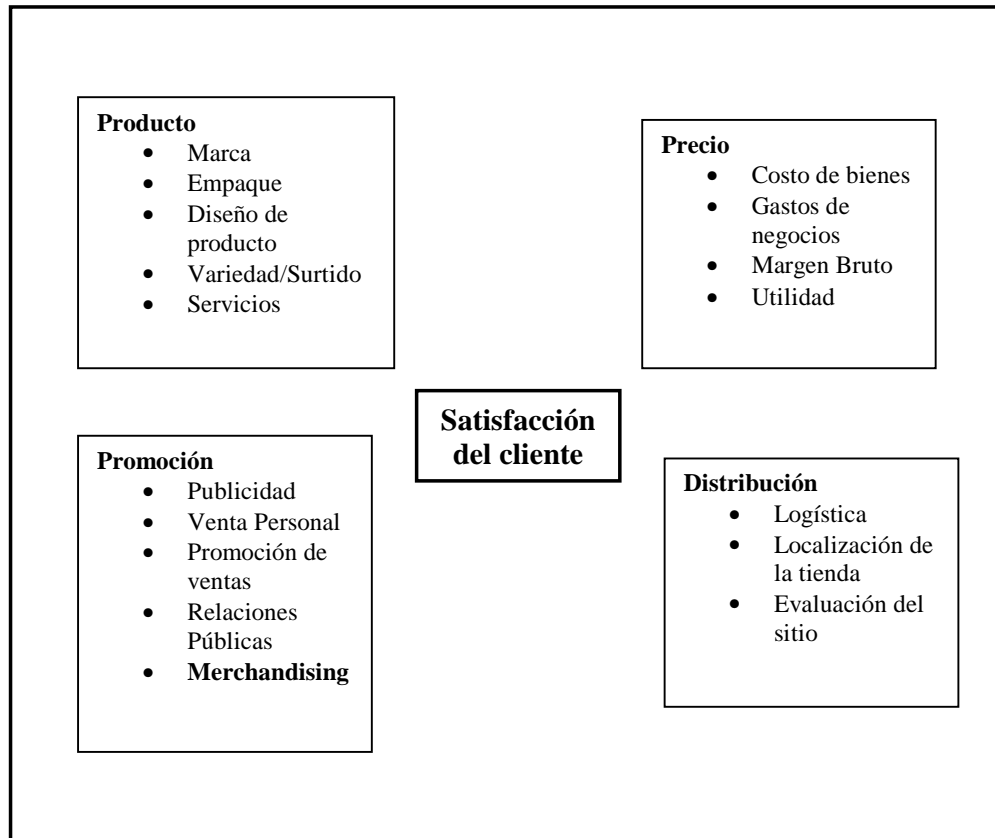
La promoción incluye un amplio rango de actividades de publicidad, venta personal, merchandising, promoción de ventas y relaciones públicas. La distribución incluye las actividades de localización, logística, cambio de estructura de propiedad, transporte y almacenamiento de bienes.

La venta al detalle es el enlace en el sistema de distribución de marketing que pone bienes y servicios a disposición de los consumidores. La diferencia clave entre marketing y venta al detalle es que la venta al detalle se aplica solamente a aquellas actividades relacionadas con los bienes y servicios de marketing que llegan a los consumidores finales para su uso personal, familiar o doméstico.

Nuestro estudio se centra en uno de los elementos que constituyen la Promoción: el merchandising, que es definido como “ Conjunto de técnicas que se pueden utilizar para optimizar el punto de venta”.

## Cuadro 1.1

### Mezcla de Marketing del minorista



Fuente: Venta al Detalle, Lewison, 89 p.

### 1.3 TIPOS DE VENTAS AL DETALLE

Podemos clasificar a las tiendas detallistas por muchas variables, pero en este trabajo nos interesa clasificarlas por la variable “tamaño”.

Existen dos tipos de tiendas de ventas al detalle: ventas al detalle de línea general y venta al detalle de línea limitada. La primera se refiere a aquellas que

incluyen una amplia variedad de líneas de productos con un surtido grande en cada línea. Las ventas al detalle de línea limitada incluye un considerable surtido de bienes dentro de unas pocas líneas de productos relacionadas.

### **1.3.1 Ventas al detalle de una línea general de productos**

Tiendas por departamento: La organización de este tipo de tienda están divididas – como su nombre lo indica – en departamentos según las áreas de compra, contabilidad y administración general.

Una característica de ellas, es que, a pesar de que las sucursales tienden a ser más pequeñas y menos grandiosas que las tiendas originales, dominan las ventas al detalle en las tiendas por departamentos, en términos de venta.

Un ejemplo es la cadena Sears en Estados Unidos.

Tiendas de variedades: Se caracterizan porque venden una amplia selección de mercancías en los rangos de precios bajos y populares. Las tiendas de descuento significan una gran competencia para ellos, ya que satisfacen una amplia variedad de necesidades con precios bajos.

Tiendas de descuento de mercancía general: Las tiendas de descuento por departamentos son sitios minoristas con servicio limitado al cliente y una margen de utilidad bruta bajo, que cuentan con líneas de productos



diversificadas incluyendo líneas blandas como vestuario y lencería, y líneas duras como computadoras, mobiliario y electrónica para el consumidor.

Estas tiendas tienen por lo general un área de ventas por lo menos de 1.000 metros cuadrados, distribuida en una estructura de un solo nivel. Buscan mantener los costos de operación tan bajos como sea posible contratando un mínimo de personal, basándose en el merchandising por autoservicio y situándose en edificaciones, con equipos y accesorios menos costosos. El servicio se mantiene en el mínimo y el atractivo de promoción que se utiliza con más frecuencia es el precio. Estas tiendas de descuentos varían en tamaño, surtido de mercancía, operaciones y administración.

### **1.3.2 Ventas al detalle de una línea limitada de productos**

Tiendas especializadas: Una tienda especializada de línea limitada vende una o unas cuantas líneas de mercancías dentro de una categoría más amplia como alimentos, muebles o ferretería. Las tiendas especializadas compiten por lo particular de sus ofertas y no por el precio. Ejemplo, una tienda especializada en calzado sólo para niños, o una tienda especializada sólo en ropa para damas en tallas grandes. Este concepto se puede construir alrededor de pocas categorías pero muchas marcas y presentaciones.

Boutiques: Se parecen mucho a las tiendas especializadas, pero son mucho más pequeñas y atraen mercados objetivos más limitados. Suelen estar ubicadas en áreas comerciales centrales, distritos de compras de moda y grandes centros de compras a donde acuden personas con alta capacidad de compra. Las boutiques también se encuentran en áreas dentro de las tiendas de departamentos. Estas tiendas realizan operaciones pequeñas y cuentan con un surtido de producto único en su género.

Supermercados: Generalmente se utiliza este término para describir una tienda de ventas de alimentos por departamentos, completo, con línea total y autoservicio con un tamaño promedio de 2.000 metros cuadrados.

El supermercado ofrece a menudo, más de 1000 artículos exhibidos para su venta adecuada por autoservicio. Junto con las góndolas de productos alimenticios hay departamentos especializados como pastelería o sección de embutidos.

Supertiendas combinadas o Hipermercados: Una supertienda es como un supermercado, pues su operación se basa en bajo costo, volumen alto y servicio limitado con una alta proporción de sus ventas representadas en el renglón de alimentos. Sin embargo, la supertienda es mucho más grande, y combina la tienda de abarrotes con la mercancía general. La combinación de categorías que no tienen relación entre sí se conoce como merchandising mezclado.

Las supertiendas tiene entre 15.000 y 20.000 metros cuadrados, lo que les permite contar con el espacio de supermercado y una tienda de descuento de mercancía general tradicional.

Tiendas de conveniencia: Han tenido un impacto significativo en el negocio de las ventas al detalle. En comparación con un supermercado no cuentan con muchos artículos pero tienden a estar mejor ubicados y ofrecer horarios más amplios. Ejemplo de tiendas de conveniencia pueden ser: la cadena estadounidense de 7-Eleven, los supermarkets que permanecen abiertos las 24 horas, etc.

Estas cuentan con un inventario pequeño pero equilibrado de artículos, incluyendo leche u otros productos lácteos, pan, carnes, tabaco, bebidas, cerveza, artículos de limpieza personal, entre otras.

La ventaja de este tipo de tiendas es la disponibilidad de conseguir mercancías de inmediato, cuando un comprador no quiere hacer filas enormes o cuando el supermercado está cerrado.

En términos generales, las tiendas de conveniencia son muy rentables, y una buena parte de su éxito puede atribuirse al hecho de que la mayoría se hallan localizados en los vecindarios en donde viven los clientes. Esto quiere decir,

que es una versión más sofisticada y con atención en el servicio de las pequeñas tiendas de barrio.

## **1.4 CASO DE ESTUDIO**

Para efectos de nuestro trabajo de investigación, hemos seleccionado una tienda representativa que desarrolla sus actividades en la ciudad de Guayaquil y que de acuerdo a sus características, la hemos ubicado dentro de la clasificación de las tiendas de descuento. Dicha tienda de ahora en adelante la denominaremos Tienda de Descuento S.A. (TIDESSA) (Nombre ficticio). Para concretar y hacer más específico nuestro análisis hemos escogido de todas las secciones dentro de la tienda la sección denominada “Línea de Limpieza para el Hogar”.

### **1.4.1 Análisis del micro-ambiente de la tienda**

Para efectos de realizar el análisis del micro-ambiente de TIDESSA, utilizaremos como herramienta el análisis de Porter.

Amenaza de nuevos competidores: En la actualidad la amenaza de nuevos competidores se la podría considerar alta a largo plazo, sin embargo consideramos que por ahora TIDESSA cuenta con pocos competidores directos.

Según fuente diario Gaceta Mercantil la participación de los supermercados ecuatorianos en las ventas minoristas totales es de apenas el 10%, del cual nuestra tienda objeto de estudio cuenta con el 10% de participación.

Y quedando por desarrollar un 30% más del mercado en los próximos 10 años, por cuanto existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado. **Ver Anexo A**

Amenaza de productos sustitutos: Debemos recordar que las demás opciones de lugares de compra que poseen las personas en lugar de TIDESA varía de acuerdo a la ubicación de la sucursal y en referencia a la tienda que analizamos, un sustituto sería el Mercado Central.

Poder de negociación con los proveedores: En este tipo de tiendas el poder de negociación con los proveedores es relativamente baja, ya que son los proveedores los que determinan las pautas para la negociación.

Poder de negociación con clientes: Es bajo porque los clientes tienen otras opciones de compra debido a que una de sus principales criterios de compra es el precio.

Competidores actuales: La competencia que enfrenta TIDESSA en estos momentos es el mercado formado por vendedores informales ubicado frente a la tienda.

#### **1.4.2 Análisis del macro-ambiente de la tienda**

Entorno demográfico y socioeconómico: Conocer cuáles son las características demográficas como: sexo, edad, religión, nivel de educación, etc; son de mucha importancia para ubicarnos en cuál entorno desarrollaremos las estrategias y así dirigir las al grupo idóneo.

La población de nuestro interés es la formada por familias, nivel socioeconómico medio bajo descendente y bajo ascendente, con nivel de educación escasamente superior, cuya madre de familia generalmente no trabaja fuera del hogar y es ella quien toma las decisiones de compra. Además nuestra población consiste en familias medianamente grandes y típicas de este nivel socioeconómico que consta generalmente de entre 3 –5 hijos.

Entorno Legal: El gobierno protege a los consumidores a través de las “Leyes de protección al consumidor”, así como también regula la competencia justa entre participantes de este mercado y evita las prácticas engañosas.

Entre las leyes antimonopolio que deben seguir las tiendas detallistas son:

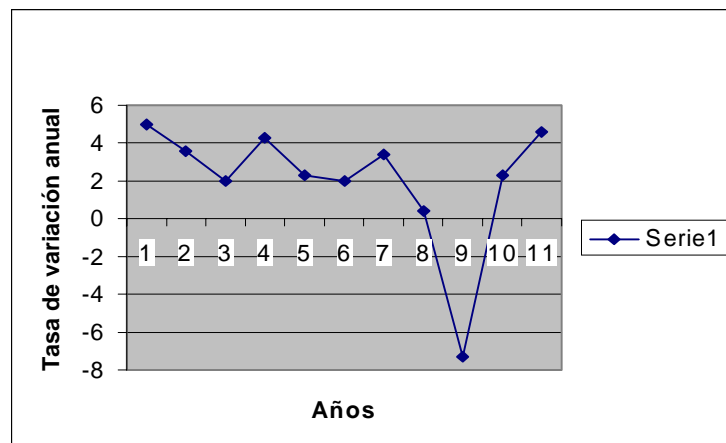
- Los minoristas no pueden presionar a los fabricantes para impedirles vender productos a minoristas que compiten con ellos.
- Los minoristas no pueden adquirir otras firmas minoristas si el propósito es reducir sustancialmente la competencia o tender a crear un monopolio.
- Los minoristas no pueden conspirar para fijar precios de los bienes que venden.
- Los minoristas no pueden vender más barato que otros minoristas para ganar el control del mercado.

Entorno Económico: El tipo de sistema económico que existe en un país tiene una relación directa sobre la capacidad de la venta al detalle para ser innovadora y ajustarse para satisfacer las cambiantes necesidades de la sociedad. En el sistema de empresa privada del Occidente, los individuos toman decisiones que tiene que ver con la actividad comercial. Las firmas e individuos suministran productos y servicios que exigen los consumidores, y buscan obtener una ganancia equilibrando ingresos contra costos.

Los trabajadores pueden trabajar en donde les guste y los consumidores son libres de gastar sus ingresos donde, cuando y como lo deseen. Vivimos en el sistema del capitalismo, lo que significa un mercado libre y la posesión de propiedad privada.

Los vendedores detallistas deben responder a las necesidades de los consumidores. Se es libre de tratar de satisfacer la demanda garantizando un valor justo para el cliente. El detallista debe conocer el estado de bienestar general de su potencial clientela. Esto lo revela los indicadores macroeconómicos, tanto a nivel nacional como global. El PIB, que indica la tasa de crecimiento del mercado es una guía para que las compañías dedicadas al negocio minorista hagan estrategias a mediano y largo plazo.

**Cuadro 1.2**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO**



Fuente: Boletín Banco Central del Ecuador. Año 2001



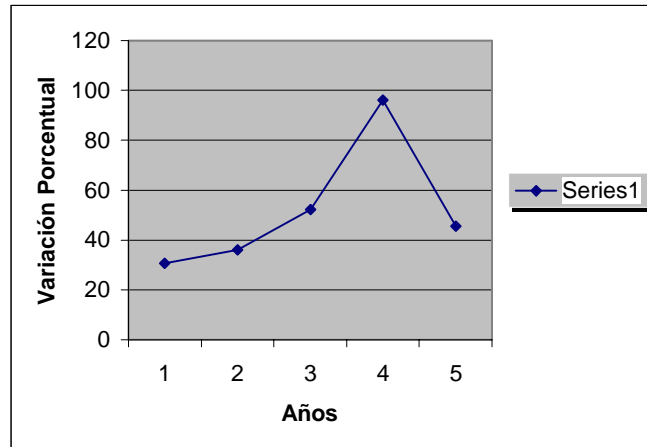
Podríamos concluir que, después del duro golpe que sufrió la economía ecuatoriana hace un año, hoy estamos recuperándonos, aunque lentamente pero con positivismo a largo plazo. Además existen entradas de ingreso gracias a las transferencias del exterior que hacen que las personas cuenten con más dinero para gastar en el interior del país.

El crecimiento real tiene un efecto positivo en la mayor parte de los sectores de la economía, y la venta al detalle no es la excepción. Debido a que las personas tienen más ingresos, tienden a gastar más. Esto conlleva a ventas más altas y más utilidades para el minorista. Es importante para todo estratega detallista, ubicar su mercado y conocer qué porcentaje de sus ingresos destina a la compra de sus productos.

El índice de precios del consumidor (IPC), es la medida del costo de vida de los consumidores y mide la cantidad de aumento o disminución en el precio a través del tiempo (inflación). Cuando el IPC aumenta con el tiempo las personas tienen una menor capacidad de compra ya que sus sueldos se van devaluando en comparación con el precio de los artículos.

**Cuadro 1.3**

**VARIACIÓN INDICE DE PRECIOS DEL CONSUMIDOR**



Fuente: Boletín Banco Central del Ecuador. Año 2001

La inflación tiene un impacto inmediato en los minoristas. Cuando el precio de los bienes aumenta, ellos tratan de trasladar ese incremento al consumidor. Sin embargo, la competencia no permite incrementar tanto los precios y eso reduce las utilidades.

Como podemos observar, nuestro país pasó por momentos muy difíciles durante 1.999, cuando la inflación fue muy fuerte. Con la adopción de la dolarización como parte de una nueva política monetaria, la inflación tiende a disminuir, mejorando un poco la situación económica comparada con los años precedentes.

Esta situación se percibe en la paulatina confianza de los consumidores en la economía y se refleja en que de nuevo están gastando (con mayor fuerza) parte de sus ingresos en productos de consumo.

Entorno Competitivo: Una de las características intrínsecas de las tiendas especializadas en ventas al detalle es que su entorno es altamente competitivo. Por ese motivo, las ventas al detalle se vuelven dinámicas, ya que realizan cambios constantes en sus operaciones y en los bienes y servicios que ofrecen, para dar al consumidor el mejor precio y valor posible.

Las tiendas de ventas al detalle evolucionan a medida que deben enfrentarse a retos económicos, sociales, tecnológicos, etc. Estos cambios responden principalmente a una respuesta frente a su cambiante entorno y aumento de la competencia.

La tienda que vamos a estudiar la ubicaremos en la “fase de entrada” del mercado de tiendas detallistas. Esto quiere decir que es una tienda que ha penetrado en el mercado gracias a una estrategia de precios bajos y servicios mínimos. Su principal supuesto es que sus clientes son muy sensibles al precio y por lo tanto, partiendo de esta premisa descartan servicio, selección y quizás conveniencia de localización de mercancía.

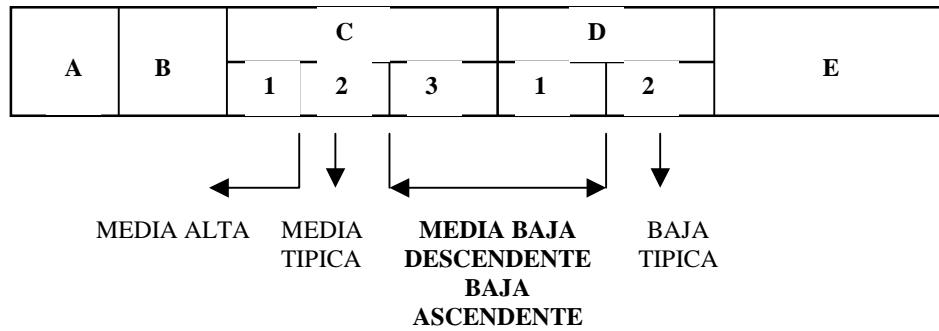
Entorno Tecnológico: Con la utilización de cientos de instrumentos tecnológicos que facilitan las operaciones eficientes, las tiendas de ventas al detalle han evolucionado rápidamente. Unos de los ejemplos de estas ayudas tecnológicas son: lectores ópticos de códigos de barras o escaners, computadores enlazados, terminales en el punto de ventas, los grandes Sistemas de Información Gerencial, etc.

Las tecnologías se pueden utilizar inclusive como medio de agregar entretenimiento y emoción a las compras, haciendo interactuar a los compradores.

### **1.4.3 Segmentación**

Segmentación macro: TIDESA se ubica dentro de las tiendas de descuento que provee productos a precios competitivos, dichos productos son ofrecidos a familias pertenecientes a un nivel socioeconómico medio-baja descendente y baja ascendente.

**Cuadro 1.4**  
**NIVELES SOCIO-ECONÓMICOS**



Fuente: Internet, Estudio socio-económico

Segmentación micro: La ubicamos dentro del tipo denominado por ventajas buscadas, el precio más bajo y la ubicación estratégica de las sucursales de la tienda, decididamente son variables importantes para los consumidores de nuestra tienda a la hora de la elección de compra. También consideramos la segmentación por características sociodemográficas: El cliente típico de nuestra tienda como lo afirmamos anteriormente es del nivel socio-económico medio bajo descendente y baja ascendente.

## **II. MERCHANDISING ESTRATÉGICO DE LA TIENDA DE DESCUENTO**

### **2.1 DISEÑO DE LA TIENDA**

Una correcta distribución de las mercancías en la tienda estimula a los consumidores a comprar y utilizar adecuadamente todo el espacio de la tienda.

El diseño de una tienda requiere que se establezca un equilibrio cuidadoso entre las necesidades de compra del consumidor y la obtención de rendimientos financieros aceptables.

Para lograr un manejo eficiente de las instalaciones, el diseñador de la tienda debe crear estrategias de ubicación de las mercancías y diseñar la distribución del piso de ventas.

Es muy importante determinar cuál será el sitio adecuado para colocar las mercancías y así realizar una correcta planificación del piso de ventas. Los criterios que se deben tomar en cuenta son:

- Comportamiento de compra del consumidor
- Compatibilidad con las demás mercancías
- Temporalidad de la demanda
- Necesidad de espacio

Comportamiento de compra del consumidor: Se basa en el criterio que los consumidores están dispuestos a dedicar diferentes cantidades de tiempo y esfuerzo a la búsqueda de mercancías. El comerciante debe colocar los productos de conveniencia y los que se adquieren por impulso en áreas de mucho tráfico como pasillos principales, cajas registradoras, etc. , porque los clientes no dedican mucho esfuerzo para encontrarlos.

Compatibilidad de mercancías: Es el grado de relación entre los diversos grupos de mercancías. Este concepto establece que las mercancías muy relacionadas entre sí deben acomodarse juntos para fomentar las compras complementarias. Por ejemplo, la venta de un traje de caballero incrementará las posibilidades de vender también corbatas y camisas, si dichos productos se colocan cerca y son visibles.

Temporalidad de la demanda: Los tipos de mercancías que cumplen estas características ocupan un espacio visible y muy costoso durante la temporada apropiada. Además, los grupos de mercancías con diferentes temporadas de venta a menudo se colocan juntas, con el fin de que el detallista pueda aumentar o reducir estas líneas sin cambios importantes en la distribución de la tienda. Un ejemplo son los abrigos para dama junto a los vestidos.

Necesidades de espacio: Los grupos que requieren una gran cantidad de espacio en el piso de ventas (como la línea de muebles) utilizan un espacio menos valioso que se encuentra en el fondo de la tienda, en un piso superior en el sótano o un anexo. Por lo general, el volumen de dichos productos no justifica su colocación en sitios de renta elevada.

Estos cinco aspectos serán más profundamente estudiado en nuestro trabajo en secciones posteriores, en donde analizaremos este comportamiento de compra a través de observaciones de campo y encuestas de actitud.

## **2.2 DISTRIBUCIÓN DEL PISO DE VENTAS**

Al diseñar la distribución del piso de ventas, el comerciante debe considerar la distribución de las mercancías, el mobiliario, las exhibiciones y los pasillos, de tal manera que puedan satisfacer las necesidades de ubicación de los diferentes grupos de mercancías.



La distribución del piso de ventas es muy importante porque influye en los patrones de tráfico de la tienda, el ambiente de compras y la eficiencia operativa. Algunos de los factores que el detallista debe tomar en cuenta cuando diseña la distribución del piso de ventas son los siguientes:

- Tipo de exhibiciones (estantes, mesas, mostradores) y equipo (percheros, caballetes, maniqués, plataformas).
- Tamaño y forma de equipo
- Permanencia de las exhibiciones y del equipo
- Anchura y longitud de los pasillos
- Colocación de los grupos de mercancías, servicios al cliente y otras atracciones para los consumidores.

Los tres estilos básicos de distribución del piso de ventas son:

Distribución de Parrilla: Es un arreglo rectangular de las exhibiciones y los pasillos, en la que por lo general corren paralelos uno del otro. La distribución de parrilla empleada con mayor frecuencia por supermercados de conveniencia, de variedad y de descuento, ofrece varias ventajas:

- Permite mayor eficiencia del espacio de ventas que cualquiera de los otros patrones de distribución.
- Simplifica las compras porque emplea pasillos definidos.

- Promueve la imagen de un ambiente de compras limpio y eficiente.
- Facilita el comportamiento de compra rutinario y planeado, así como el autoservicio y la selección de mercancías por el mismo cliente al crear un ambiente organizado.
- Permite operaciones más eficientes al simplificar la colocación y etiquetado de las mercancías, así como las tareas de limpieza y además, reduce algunos de los problemas relacionados al control de inventario y con la seguridad.

La principal desventaja de la distribución de parrilla es que crea un ambiente de compra estéril. Por este motivo, el modelo de parrilla es sencillamente inadecuado para la mayoría de los detallistas de productos de consumo y de especialidades.

Distribución de forma libre: Dispone las exhibiciones y los pasillos en un patrón de flujo libre. Este tipo de distribución emplea exhibiciones de diferentes tamaños, formas y estilos, junto con equipo de montaje colocado de modo informal y desproporcionado. El principal beneficio que se obtiene es la atmósfera agradable que produce, esto es, un ambiente sin complicaciones que estimula la observación de los aparadores y la inspección de los productos. Este ambiente cómodo incrementa el tiempo de permanencia del cliente en la tienda y da como resultado un aumento de las compras planeadas y no planeadas.

El beneficio de un ambiente de compras superior se compensa en parte por el incremento de los costos de las exhibiciones y del equipo de montaje, una mayor necesidad de mano de obra, problemas adicionales en el control del inventario y de la seguridad, así como el desperdicio del espacio de ventas que acompaña normalmente a la distribución de forma libre.

Distribución de boutique: Dispone el piso de ventas en áreas individuales y parcialmente separadas, cada una construida alrededor de un tema de compras específico. Esta distribución puede generar una experiencia de compras interesante y poco común.

### **2.3 ESTUDIO DEL ESTABLECIMIENTO**

Empezaremos nuestro estudio enfocándonos en una variable muy importante del merchandising: la concepción del espacio de venta de la tienda.

Cualquier establecimiento, por pequeño que sea, debe tener un plan de implementación de superficie de ventas. Los puntos que se deben gestionar son los siguientes:

- Optimizar la circulación de la clientela, llevando a los consumidores a que visiten el mayor número de estanterías posibles, sobre todo los sectores no-

alimenticios, mucho menos visitados para comprar, pero que disponen de mayor margen.

- Facilitar las compras de los consumidores, ofreciéndoles una impresión de rapidez y facilidad, especialmente en el ámbito de la alimentación.

## **2.4 PLANIFICACIÓN DEL ESPACIO**

En cualquier tipo de comercio al detalle es importante lograr una correcta utilización del espacio total de la tienda para lograr los niveles más aceptables de productividad por unidad de espacio. El interior de la tienda se divide en dos áreas de acuerdo a su uso: áreas de ventas y áreas de no ventas. La cantidad de espacio que se le dedica a cada una de estas partes depende de la estructura operativa, el tamaño y la filosofía del comerciante.

No obstante, en la mayoría de los casos se trata de aumentar al máximo la cantidad de espacio productivo de ventas y reducir al mínimo el área destinada a las actividades operativas del negocio. La proporción general entre estos dos espacios va alrededor del 80% del espacio disponible para actividades de ventas y el 20% restante para las de no ventas.

La sucursal de TIDESSA que será objeto de nuestro estudio cuenta con 1.285 m<sup>2</sup> de superficie total, distribuidos en 521 m<sup>2</sup> de superficie de ventas para la planta baja y 400 m<sup>2</sup> para la planta alta. El área destinada a ventas es de 921 m<sup>2</sup>.

### 2.4.1 Area de no ventas

Se denomina área dedicada a la no venta o área de apoyo de ventas al espacio destinado a los servicios al cliente, al procesamiento de mercancías o a las actividades de la gerencia y del personal de apoyo.

**Cuadro 2.1**

#### **DISTRIBUCIÓN ÁREA DE NO VENTA**

<b>Area de servicio al cliente</b>	<b>Area de manejo de mercancías</b>	<b>Area del personal y la gerencia</b>
Area de cobro	Area de recepción	Oficinas
Vestidores	Areas de etiquetado	Salas de descanso
Ventanilla de quejas	Area de almacenamiento	Salas de casilleros
Mostrador de crédito	Area de control de mercancías	Salones de clases
Mostrador de catálogos	Areas de modificaciones y talleres	Areas de capacitación
Mostrador de reparaciones		
Mesa de devoluciones		
Salas de descanso		
Restaurantes / Cafeterías		

Fuente: Gerencia de Ventas al Detal, Ron Hastin, 45p.

Los enfoques generales para ubicar las áreas dedicadas a no ventas con la finalidad de satisfacer las necesidades de conveniencia de los clientes y las necesidades de productividad de la gerencia son:

**Enfoque del emparedado:** Utilización de un piso completo de una tienda de varios niveles para llevar a cabo las actividades no relacionadas con las ventas. De esta forma el detallista obtiene economías de escala al concentrar todos los servicios de apoyo de las ventas en un área. La desventaja de este plan es la incomodidad tanto para los clientes como para los empleados porque tienen que ir a un piso diferente para obtener un servicio en particular.

**Enfoque central:** Ubicación de todas las áreas dedicadas a las no ventas en un área central rodeada por las áreas de ventas. La ventaja es que logra comodidad a clientes al concentrar los servicios de apoyo en un área. La desventaja es que las actividades de servicio a menudo interfieren con las actividades de compra del cliente.

**Enfoque de departamentos:** Los servicios de apoyo al cliente se ubican en cada departamento de ventas. Aunque genera varias deficiencias operativas, proporciona la cliente el mayor nivel de comodidad y atención personalizada.

**Enfoque periférico:** El área destinada a la no venta se localiza alrededor del exterior del piso de ventas. Este enfoque es el que establece una mejor relación

entre las eficiencias operativas y la comodidad del cliente. Los servicios de apoyo de las ventas se encuentran cerca del piso de ventas lo que proporciona mayor comodidad y las operaciones están moderadamente concentradas lo que proporciona mayor eficiencia.

Enfoque de anexo: Todas las actividades no relacionadas con las ventas se sitúan lejos del piso de ventas en un anexo, que a menudo está ubicado al fondo o a un lado de la tienda. Tiene la ventaja de ofrecer una gran eficiencia operativa, pero la desventaja de que es muy incómodo para el cliente.

TIDESA maneja el enfoque periférico en la sucursal estudiada. Vale destacar que este enfoque no es general en todas las sucursales. Estos criterios cambian adaptándose a las necesidades y facilidades de espacio y logística de la tienda.

#### **2.4.2 Area de ventas**

Es el área de la tienda destinada a la exhibición de mercancías y a la interacción entre los clientes y el personal de la tienda. Generalmente ocupa una de las siguientes formas:

Area de paredes: Utilizada para mejorar la productividad vertical de la tienda, ya que proporciona espacio adicional para la exhibición y el almacenamiento de mercancías. La utilización eficaz de las paredes permite al comerciante mejorar

las medidas de productividad como ventas netas o margen total por metro cúbico.

Area de estantes: Se usa para almacenar y exhibir el surtido de mercancías del detallista. Las áreas de estantes se caracterizan por pasillos paralelos con góndolas que fomentan el autoservicio y la selección de las mercancías por los mismos clientes. Al variar la longitud de los pasillos, el comerciante incrementa la productividad horizontal (ventas por metro cuadrado o metro lineal).

Area de artículos especiales: Son áreas que llaman la atención y que se diseñan para promover y destacar la mercancía selecta. Las exhibiciones que se colocan al final de los pasillos, las independientes, las que se realizan por medio de audiovisuales y otras exhibiciones especiales se utilizan para crear áreas que incrementen el tráfico de clientes, exhibir mercancía especial, estimular la inspección de los productos y para promover un ambiente de compra.

TIDESSA utiliza el área de estantes para la distribución de su espacio de venta, ya que facilita la circulación y mejora las operaciones de logística, aprovechando mejor el espacio limitado que posee.



## **2.5 DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE DE VENTA DEL ESTABLECIMIENTO**

La utilización de técnicas para la correcta distribución de la superficie de venta del establecimiento tienen como finalidad utilizar con mayor eficiencia las instalaciones debido a que el espacio de la tienda es tanto reducido como costoso.

Para planificar el espacio de venta debemos conocer cuál es la productividad del espacio de la tienda, lo que implica conocer la utilidad por unidad de espacio de ventas en los diferentes departamentos o líneas de mercancías.

Para realizar la planificación de la productividad del espacio se deben seguir los siguientes parámetros<sup>1</sup>:

- Seleccionar medidas de productividad del espacio que sean adecuados para sus esquemas operativos específicos.
  
- Distribuir las áreas de productividad de la tienda, teniendo en cuenta que el valor del espacio varía significativamente dependiendo de la ubicación dentro de la tienda.

### 2.5.1 Medidas de productividad de la tienda.

Estas medidas tiene por objetivo determinar la eficiencia de los costos de la distribución y diseño de la tienda. Para ello se debe determinar la ganancia de un rendimiento financiero definido por unidad de espacio. Las medidas de productividad mayormente utilizadas son:

<b>Rendimiento Financiero</b>	<b>Unidad de espacio</b>
Ventas netas por:	Metro Cuadrado
	Metro Lineal
Margen Total por:	Metro Cuadrado
	Metro Lineal
Margen de Contribución por:	Metro Cuadrado
	Metro Lineal

Las ventas netas constituyen la medida de uso de productividad del espacio más común. Refleja la habilidad del detallista para generar cierto nivel de ventas dentro de un espacio determinado.

---

<sup>1</sup> MOUTON, Dominic (1993).Merchandising Estratégico, Barcelona, 61p.

La utilidad total (venta menos costos de los productos vendidos) y el margen de contribución (ventas netas menos los costos de los productos vendidos menos los gastos) son las medidas preferidas de la productividad del espacio porque reflejan mejor su verdadero rendimiento, es decir, su contribución a la rentabilidad de toda la tienda.

Vamos a considerar una sección (artículos de limpieza para el hogar) para determinar la productividad que este espacio tiene con relación a la superficie de la tienda.

$$\text{Ventas Netas} / \text{m}^2 = \$ 29.250 / 921 \text{ m}^2 = \$ 31.76 \text{ por m}^2 \text{ al mes.}$$
 Comparadas con la productividad total de la tienda =  $\$300.000 / 921 \text{ m}^2 = \$325.73 \text{ por m}^2$ . Esto lo podemos interpretar como que la sección de “Artículos para limpieza del Hogar” representa para el establecimiento el 9.75% de la productividad del total de toda la tienda.

Según los datos proporcionados esta sección se encuentra en tercer lugar de facturación de ventas luego de la sección de comestibles y de perfumería. Si realizamos el mismo procedimiento, esta vez con el margen de contribución que representa la sección “Artículos de Limpieza para el Hogar” para la facturación total de la tienda, entonces encontraríamos un resultado más confiable, debido a que estaríamos considerando los gastos de operación y otros costos.

Podemos concluir que la medida de productividad más “realista” es la que utiliza el margen de contribución como variable, y eso es obvio, pues para ser más justos no podemos utilizar sólo las ventas antes de costos y gastos operativos, pues estaríamos sobrestimando la capacidad de la tienda para ser productivos.

### **2.5.2 Distribución del espacio para cada sección**

Debido a que el espacio en las tiendas es limitado y además costoso, el detallista debe seleccionar algún método para distribuir el espacio de ventas entre las líneas de productos que satisfacen tanto las necesidades de compra del cliente como de productividad del espacio.

Dos de los procedimientos de distribución del espacio más utilizados son:

**Método de almacenamiento:** Se determina el área de piso que se requiere para almacenar un surtido deseado de productos para cada grupo de mercancías. En el caso de los grupos de mercancías más importantes, el detallista asigna el espacio suficiente para almacenar el surtido deseado. Los grupos de mercancías de menor importancia se distribuyen de acuerdo a las necesidades de surtido y con el espacio restante que se encuentra disponible.

**Método de productividad de las ventas:** Este método distribuye el espacio en base en las ventas de cada grupo de mercancías que se realizan por unidad de

espacio (metro cuadrado, metro lineal). Para ello se puede utilizar el margen de contribución para tomar esta decisión. Las líneas de mercancías muy productivas reciben la mayor parte del espacio disponible, mientras que las menos redituables reciben un espacio mínimo.

TIDESSA mantiene un criterio para la distribución del espacio de la tienda considerando ambos procedimientos, asigna el espacio mayor a las mercancías importantes que los clientes esperan encontrar en las perchas. Pero por otro lado asignan también espacios mayores para mercancías de mayor rentabilidad.

Debemos recordar que TIDESSA posee limitaciones con relación a su espacio destinado al área de ventas, por lo que no mantiene esta disposición del espacio como algo rígido, porque esto está constantemente relacionado a problemas de existencia de inventarios en bodega. Tal es el caso de exceso de mercancía lo cual es afrontado por TIDESSA dándole prioridad a esta mercancía y por lo tanto asignándole mayor espacio de exhibición.

## **2.6 ADMINISTRACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE OCUPACIÓN DEL SUELO**

La gestión de merchandising se va precisando progresivamente y nos permite razonar enseguida por familias de productos y, por consiguiente, por mobiliario, expresado en metros lineales de suelo. Para poder pasar de la superficie de venta

al metro lineal en el suelo, el instrumento habitual es el COS (Coeficiente de Ocupación de Suelos). La definición de COS es la siguiente<sup>2</sup>:

$$\text{COS} = \frac{\text{Número de metros lineales de suelo} \times 100}{\text{Superficie de venta en m}^2}$$

La medida del número de metros lineales de suelo se obtiene acumulando el número de elementos en el suelo de una góndola o exhibidor multiplicado por el número de «fachadas» —fuera de las cabezas de góndola—. La medida de la superficie de venta se hace hasta el centro del corredor. Por ejemplo: el sector de la tienda de descuento tiene una superficie de 921 m<sup>2</sup> y está cubierto por 11 góndolas de 12 elementos de 1,22 m cada uno. El lineal de suelo total es igual a 11 góndolas x 12 elementos x 2 «fachadas» x 1,22 m = 322.08 m.

**El COS** es de:

$$\frac{322.08 \times 100}{921} = 34.97\%$$

Se comprende entonces que el **COS** expresa el grado de densidad o de claridad de un establecimiento. Cuanto más bajo es, menos material de presentación hay

---

<sup>2</sup> MOUTON, Dominique, (1993). Merchandising Estratégico, Barcelona, 57p.

y más amplios y espaciosos son los pasillos. Inversamente, con un **COS** elevado, el establecimiento parece más estrecho.

De modo general, cualquiera que sea la firma y los tipos de distribución, la tendencia es de disminuir el **COS** en los autoservicios y demás tiendas detallistas. Esta evolución se da por dos factores esenciales:

- La voluntad general de ofrecer almacenes más espaciosos y más confortables a unos consumidores cada vez más exigentes en este sentido.
  
- Por otra parte un gran número de distribuidores se han dado cuenta de que la relativa disminución del número de góndolas tenía como consecuencia que se favorecía la imagen de surtido del establecimiento, aunque el número real de referencias propuestas hubiera disminuido un poco. Esta tendencia a la disminución de los **COS** es aún llevada a cabo de modo matizado por cada firma.

Este instrumento estratégico afecta también a las pequeñas superficies. Prueba de ello es que una red de estaciones de servicio recomienda a cada gerente de establecimiento que evite un **COS** superior a un 40 % para su tienda.

No se puede analizar el **COS** sin abordar la cuestión de las alturas de las góndolas, conjunto que contribuye a la imagen de claridad y comodidad del establecimiento.

El establecimiento de TIDESA manipula un material, cuya altura máxima oscila entre 1,60 m y 1,80 m (por encima del 1,80 m de altura no existe venta visual). Esta práctica, unida a un **COS** bajo da al consumidor la impresión de un espacio importante y de una agradable comodidad de compra.

Ante los problemas de organización y de productividad - que generan rotura de stocks en determinadas secciones por causa de la insuficiente posibilidad de reposición del producto - una de las soluciones más concientes a este problema consiste en utilizar los techos de las góndolas como zona de almacenamiento para limitar estas eventualidades de rotura.

Esta práctica tiene como consecuencia góndolas muy elevadas por la intensidad del stock situado muy por encima de las implantaciones normales. Aunque este criterio no es tan estético, es preferible a demasiadas roturas de stocks en los lineales.



## 2.7 INSTRUMENTOS DE CONTROL

Una vez entendida la labor del merchandising no es menos indispensable controlarla, sobre todo con la ayuda de diferentes ratios de rendimiento que vamos a describir y analizar.

### 2.7.1 Rendimientos por m<sup>2</sup> de superficie de venta

Este ratio es la expresión de dos valores en relación con el m<sup>2</sup> de superficie de venta, cualquiera que sea el tipo de establecimiento. Los dos valores en cuestión son:

- Cifra de facturación anual
- Beneficio bruto anual

Por lo que se refiere al primer criterio, la cifra de facturación es por definición el instrumento cotidiano de cualquier gerente. El hecho de utilizarlo en referencia anual, tiene como objetivo hacer que el ratio sea comparable en todos los casos, pero también se puede calcular para otro período de referencia. Estos ratios se calculan como sigue:

$$\begin{array}{l} \text{Rendimiento anual} \\ \text{de las ventas} \end{array} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Superficie de venta en m}^2}$$

$$\text{Rendimiento anual del Beneficio Bruto} = \frac{\text{Beneficio Bruto Anual}}{\text{Superficie de venta en m}^2}$$

La medida de la superficie de venta en m<sup>2</sup> se efectúa teniendo en cuenta los pasillos de circulación.

El análisis que se desprende de estos ratios es limitado. Ubicándonos en nuestro estudio tenemos lo siguiente:

Supongamos dos establecimiento cuyas superficies de venta son perfectamente idénticas al igual que los rendimientos anuales de cifra de facturación:

<b>TIDES A 1</b>	<b>TIDES A 2</b>
921m <sup>2</sup>	921m <sup>2</sup>
\$ 300.000	\$ 300.000

Cualquier observador a la vista de estos datos afirmaría que estos dos establecimientos obtienen resultados idénticos. Pero este análisis sería demasiado precipitado. Hay que averiguar el coeficiente de ocupación del suelo (COS). Completándolos con los COS:

<b>Características</b>	<b>TIDES A 1</b>	<b>TIDES A 2</b>
SDV (Superficie de venta)	921m <sup>2</sup>	921m <sup>2</sup>
Rendimiento mensual de ventas (Ventas/m <sup>2</sup> )	\$325.77	\$325.77
COS	0.35	0.30

Hemos disminuido el valor del COS, al disminuir los metros lineales de suelo, es decir, la cantidad de góndolas o elementos que constituyen la superficie del establecimiento.

De esta forma, podemos observar que, TIDES A 2 es más efectiva porque, si bien tiene un COS más bajo y, por lo tanto, menos metros lineales disponibles, obtiene un volumen de ventas equivalente. Esta demostración nos lleva a describir otro conjunto de ratios: los rendimientos de ventas y beneficios brutos en relación con los metros lineales de suelo.

### **2.7.2 Rendimientos por metro lineal de suelo**

Los valores utilizados son idénticos a los ratios precedentes en lo que se refiere al numerador, pero esta vez se divide por los metros lineales de suelo. Entonces:

Multiplicar la superficie de venta por el coeficiente de ocupación de los suelos:

$$MLS = SDV \times COS$$

$$MLS = 921 \text{ M}^2 \times 0.30 = 276.30$$

Los ratios se calculan como sigue:

$$\begin{array}{l} \text{Cifra de facturación anual} \\ \text{por metro lineal de suelo} = \end{array} \frac{\text{Ventas}}{\text{Número de m. lineales de suelo}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Beneficio bruto anual} \\ \text{por metro lineal de suelo} = \end{array} \frac{\text{Beneficio bruto anual}}{\text{Número de m. lineales de suelo}}$$

Tomemos aún otra vez el ejemplo de nuestros dos TIDESA, comparándolos en términos de rendimiento de cifra de facturación.

<b>Características</b>	<b>TIDESA 1</b>	<b>TIDESA 2</b>
SDV (Superficie de venta)	921m <sup>2</sup>	921m <sup>2</sup>
Rendimiento mensual de ventas (Ventas/m <sup>2</sup> )	\$ 325.73	\$325.73
COS	0.35	0.30
Metros lineales de suelo	322.35	276.30

$$\text{TIDESAS 1} \quad \text{Ventas / MLS} = \frac{325.73 \times 921}{322.35} = \$ 930.66$$

$$\text{Ventas / MLS} = \frac{325.73}{0.35} = \$ 930.66$$

$$\text{TIDESAS 2} \quad \text{Ventas / MLS} = \frac{325.73 \times 921}{276.30} = \$ 1085.76$$

$$\text{Ventas / MLS} = \frac{325.73}{0.30} = \$ 1085.76$$

En conclusión, los ratios de rendimiento por metro lineal de suelo son los más fiables y representativos porque pueden ser utilizados cualquiera que sea la política de los establecimientos en materia de coeficiente de ocupación de suelo y de altura de las góndolas.

## 2.8 DISPOSICIÓN POR FAMILIAS DE PRODUCTOS

Esta sección pretende encontrar el equilibrio de una circulación de clientela tal que haya un reparto normal de los diversos sectores del establecimiento en la

composición de la cesta media y que mejore la imagen de servicio al facilitarse los desplazamientos del consumidor.

Para el cumplimiento de este objetivo, el merchandising ofrece dos tipos de respuestas:

- La gestión del grado de atractivo de las familias de productos.
- Distribución por familias de productos complementarios

### **2.8.1 Gestión del grado de atracción**

El grado de atracción es un ratio que se puede calcular para cada familia de productos en cualquier sector de distribución, a partir del momento en que el sistema de caja del establecimiento ofrece resultados de ventas identificados por familia de productos.

En nuestro caso, estamos limitados a la información que podemos obtener mediante una exploración de campo, contabilizando en un periodo determinado la cantidad de personas que saliendo de la caja del establecimiento se llevan un producto de la familia de productos que deseamos estudiar y compararla con el número total de personas que pasaron por la caja durante ese mismo periodo de tiempo.

Supongamos los siguientes datos para la sucursal en estudio:

- Unidades vendidas de detergentes mensuales = 69.000

- Número total de facturas mensuales = 120.000

El ratio que nos indica el grado de atracción es:

$$\text{Grado de Atracción} = \frac{\text{Número de actos de compra para una familia de productos}}{\text{Número total de ventas del establecimiento}}$$

Si consideramos que cada una de las unidades vendidas de detergentes fueron adquiridas por una sola persona a la vez, entonces:

$$\text{Grado de atracción para los detergentes} = \frac{69.000}{120.000} = 58\%$$

Esta medida nos permite la comparación entre diferentes familias de un mismo sector y conocer cuáles son las más atractivas para el cliente y así poder redefinir la ubicación de los productos en la estantería para que en el momento que el cliente circule a través de su recorrido de compra se vea “obligado” a recorrer el espacio que nosotros creamos para obtener el producto y de esta forma colocar

los artículos de manera estratégica para que se originen las ventas no prevista, de las que hablaremos ampliamente más adelante en nuestro estudio.

Este ratio es muy útil para la reimplantación de los productos en las góndolas, si queremos que los pasillos estén equilibrados en el momento de la circulación.

Al identificar el grado de atracción de los productos que conforman la sección de “Artículos de Limpieza para el Hogar”, llegamos a la conclusión de que una forma correcta de colocar las mercancías de una forma estratégica sería la siguiente:

Por ejemplo, supongamos que la familia de los cloros tiene el siguiente grado de atracción:

Número de actos de compra = 40.000 mensuales

$$\text{Grado de atracción cloros} = \frac{40.000}{120.0000} = 33\%$$

Entonces, si identificamos el sentido de circulación de los compradores, podremos colocar los productos de la siguiente manera para optimizar la gestión de compra:



**Cuadro 2.2**  
**GRADO DE ATRACCIÓN**

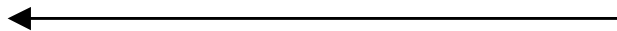
A (12%)	B (25%)	C ( 33%)	D (58%)
---------	---------	----------	---------

SENTIDO DE LA CIRCULACION



O

SENTIDO DE LA CIRCULACION



C (33%)	A (12%)	D ( 58%)	B (25%)
---------	---------	----------	---------

Fuente:Propia

### **III. GESTION DE SURTIDO**

La gestión de surtido tiene como objetivo: el surtido de toda familia de productos debe satisfacer lo mejor posible la demanda del consumidor y ofrecer la mejor rentabilidad posible.

En el primer caso, la definición de surtido debe tender a una oferta de producto lo más estrictamente al mercado, es decir, corresponder a las necesidades reales expresadas por los consumidores. Este objetivo lleva a cada agente de merchandising a desarrollar los medios necesarios para el conocimiento nacional, regional y local de los mercados.

En el segundo caso, recordemos que cualquier familia de productos y, por lo tanto, todo surtido, debe contribuir a asegurar la rentabilidad del punto de venta. Esto quiere decir que cada familia debe asegurar su propia rentabilidad.

Estos dos objetivos, unidos en teoría, son a veces difícilmente compatibles a causa de las prácticas de la competencia que, en algunos sectores y para determinadas familias, han hecho que los gerentes decidieran sobre uno u otro de los objetivos.

### **3.1 MEZCLA DE MERCANCÍAS**

La administración de las mercancías se enfoca en la planeación y el control de la mezcla de mercancías. La planeación de mercancías consiste en establecer objetivos y diseñar planes para lograrlos. La planeación es el proceso por medio del cual se establecen las pautas de rendimiento, mientras que el control consiste en verificar qué tan bien sigue la gerencia dichas pautas. El control de mercancías implica el diseño de las políticas y los procedimientos para recopilar y analizar los datos acerca de los productos con el propósito de determinar si se cumplieron los objetivos establecidos<sup>3</sup>.

Representa la gama completa o el conjunto de productos que el detallista ofrece a los consumidores. La mezcla de mercancías incluye las combinaciones apropiadas de las líneas de productos, artículos y unidades de productos. Una línea de productos es cualquier agrupamiento de productos complementarios en el que la relación es importante para el consumidor ( Línea de “Artículos de Limpieza para el Hogar”). Un artículo se refiere a un producto específico de una

línea de productos que se distingue en forma clara de otros productos de ésta y de otras líneas de productos. Las unidades de productos representan el número total de un artículo en particular que un vendedor tiene en existencia. Para ubicar estos conceptos en el contexto de TIDESSA presentaremos el siguiente cuadro:

Clases de Mercaderías:

Textil – Ropa de dama y caballero

Hogar – Utensilios

Food – Productos comestibles y no comestibles

Eventos – Útiles escolares, juguetería

Es precisamente en la clase Food – no comestibles en la que ubicamos a la línea de limpieza para el hogar. Empleando los términos anteriores diríamos que un artículo sería detergentes en polvo, una unidad de producto es 100 paquetes de 25 unidades en la presentación de Deja Limón de 500 cc. en la sección de artículos de limpieza del hogar. Para planear y controlar este conjunto de líneas de productos, artículos y unidades de productos, el vendedor detallista estructura la mezcla sobre la base de: variedad de mercancías, surtido de mercancías y apoyo de mercancías.

---

<sup>3</sup> HASTY, Ron, 1997. Gerencia de Ventas al Detal, Estados Unidos, 320 p.

### 3.2 VARIEDAD DE MERCANCÍAS

Es el número de líneas de productos que el comerciante almacena en su tienda. Para ello utiliza estrategias de variedad que incluye desde una gama reducida de una o algunas líneas de productos hasta una gran amplitud de líneas de productos. Las líneas de productos en TIDESSA han sido divididas en 20 secciones que son las que siguen:

**Cuadro 3.1**

#### SECCIONES DE LA TIENDA

SECCION	LINEA
2	Ropa para niños
3	Toallas, cortinas, almohadas
5	Zapatos, medias
6	Ropa para damas
8	Ropa para caballeros
10	Loza, vidrio, plástico
12	Ollas, aluminio
13	Artículos electrónicos, pilas y focos
14	Detergentes, desinfectantes, limpiadores
16	Perfumería, Desodorante, shampoo
18	Adornos, artículos para el hogar
19	Juguetería
20	Globos, platos, artículos para fiestas
21	Librería
25	Comestibles
26	Golosinas
27	Lácteos
28	Helados
30	Embutidos

Fuente: TIDESSA

Surtido de mercancías: Se refiere al número de diferentes artículos que el comerciante tiene en existencia de una línea de productos en particular. Las estrategias de surtido varían desde los surtidos reducidos que incluyen uno o algunos artículos de cada línea.

Apoyo de mercancías: Trata sobre la planeación y el control del número de unidades que el comerciante debe tener disponibles para lograr las ventas esperadas de un artículo en particular.

### **3.2.1 Planeación de la variedad de mercancías**

Cuando se lleva a cabo la planeación de la mezcla adecuada de las líneas de productos, se toman en cuenta los siguientes factores:

1. La compatibilidad entre las líneas de productos
2. Las características físicas de cada línea de productos.
3. El papel que desempeñan las marcas en el éxito de las líneas de productos.
4. La duración de cada producto en su ciclo de vida.

1. Compatibilidad de la línea de productos: Al planear la mezcla de mercancías y decidir los productos que incluirá, el comerciante debe considerar la compatibilidad de los productos, esto es, la naturaleza de las relaciones entre las diversas líneas de productos y los distintos artículos que las integra.

Según el tipo de compatibilidad, los productos se clasifican como: sustitutos, complementarios.

Un producto sustituto es el que usan los consumidores con el mismo propósito general que otro producto; posee las mismas características funcionales básicas y satisface las mismas necesidades básicas de los consumidores.

Un producto complementario es algo que se compra y se usa junto con otro producto. Un complemento perfecto es un producto que los consumidores necesariamente deben adquirir porque el producto comprado originalmente no funciona de inmediato ni eficazmente sin el complemento (película fotográfica es el complemento de la cámara fotográfica). Los complementos generales son productos que se venden junto con otros debido a que incrementan o complementan la compra original de alguna manera (accesorios de vestuario con vestidos y trajes).

2. Características de la línea de productos: Las características del producto mismo influyen de manera importante en el tipo de mercancía que el comerciante incluye en su conjunto total de líneas de producto.

Es importante calcular la productividad que tienen estos productos con respecto al espacio, ya que las ventas por metro cuadrado del espacio de piso son comparativamente bajas.

Este aspecto fue revisado para nuestra tienda de estudio en secciones anteriores y concluimos que la productividad para la línea de limpieza del hogar está dentro de los márgenes mínimos aceptables.

3. Marca de los productos: La mayoría de los consumidores se basan en los nombres de marca para distinguir entre el surtido masivo de productos ofrecidos por la competencia; es decir, utilizan los nombres de marca para definir sus opciones de productos y su mezcla preferida de mercancías.

La selección o creación de las marcas de productos que se incluirán en la mezcla de mercancías también constituye un factor importante a considerar, si se desea estimular la lealtad del cliente hacia los productos y la tienda.

Existen diversas estrategias de uso de marca que el comerciantes puede utilizar :

- Ningún nombre o marca
- Marcas o etiquetas de distribuidores
- Marcas o etiquetas privadas



Ningún nombre o marca: Un producto sin nombre o marca es una línea de productos genéricos a la que los consumidores no atribuyen ninguna identidad, reconocimiento o significado importante. Son líneas de productos no anunciados, de calidad inferior y sin detalles adicionales que se ofrecen como alternativas de costo bajo en lugar de las mercancías de marca.

Por lo general, las tiendas de alimentos incrementan la presencia de este tipo de productos en sus establecimientos ubicados en áreas de mercado integrados por consumidores preocupados por el precio, durante épocas de inflación y recesión económica elevada, cuando el poder de compra de todos es reducido.

Marcas o etiquetas de distribuidores: Una marca de distribuidores es una etiqueta a la que los consumidores confieren un significado específico en términos de cierta imagen, nivel de calidad y rango de precios. Son líneas de productos que son propiedad de distribuidores, fabricantes o diseñadores que los producen, controlan, distribuyen y abastecen a los detallistas.

El mejor seguro para que los fabricantes logren el éxito continuo consiste en crear su franquicia de marca; los productos se convierten sólo en mercancías si el fabricante pierde las identidades de marca.

TIDESA mantiene dentro de los detergentes a Jabonería Nacional y Colgate Palmolive con sus respectivas marcas Deja y Colgate. Jabonería Nacional posee

mayor presencia en la tienda debido a que es la más acogida entre los compradores.

Marcas o etiquetas privadas .- Una marca privada es una línea de productos que es propiedad de un comerciante específico, quien la controla, comercializa y vende en sus propias tiendas. Los supermercados poseen por lo menos una marca privada de cada categoría de productos.

En el caso de TIDESSA, pudimos observar que ellos mantienen algunos productos con marcas de la tienda, tal es el caso de los cloros y desinfectantes dentro de la sección de limpieza del hogar; así como arroz, canguil y lenteja en la sección de los comestibles. Esto es una ventaja para la tienda porque ellos tienen el poder de ubicarlos en los lugares más apropiados.

**Cuadro 3.2**  
**MARCAS PRIVADAS**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Mejor flexibilidad de precios	Costos de venta más altos como consecuencia de la estimulación de la demanda
Márgenes brutos mayores	Mayor riesgo financiero como resultado de una mayor participación
Ninguna restricción publicitaria	Mayores responsabilidades y costos de compra y adquisición
Estimulan la lealtad hacia la tienda y hacia la marca de la tienda	
Mejor control de la calidad del producto a través de la compra por especificaciones	
Promueve la imagen distintiva de la tienda y del producto	

Fuente: Ventas al detalle, Levinson, 52p.

4. Ciclo de vida del producto: Los productos pasan por varias etapas durante el transcurso de su vida, cada una de las cuales se caracteriza por tener cierto rendimiento de ventas. Estas etapas se denominan ciclo de vida del producto

(CVP). Conocer en qué etapa se encuentra el producto ayuda al comerciante a evaluar su potencial de ventas presente y futuro.

Las etapas del ciclo de vida del producto son: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Productos de introducción: En esta etapa los productos se caracterizan por ventas bajas y pérdidas, riesgos y costos elevados. Muchos productos nunca pasan de la etapa de introducción.

Para muchos detallistas los productos nuevos son esenciales para su imagen de vanguardia y la habilidad de mercadotecnia radica en que se deben seleccionar sólo las mercancías que sean realmente innovadoras. Otro aspecto que deben considerar es que el fabricante puede decidir limitar la distribución del producto a algunos establecimientos exclusivos o a varias tiendas selectas.

Un comerciante que ofrece productos de introducción debe limitar el surtido a unos cuantos artículos claves hasta que se establezca la demanda primaria del producto.

Productos en etapa de crecimiento: Casi sin excepción, los productos más atractivos para los detallistas son los que se encuentran en la etapa de crecimiento. Estos se caracterizan por ventas aceleradas, mayores niveles de

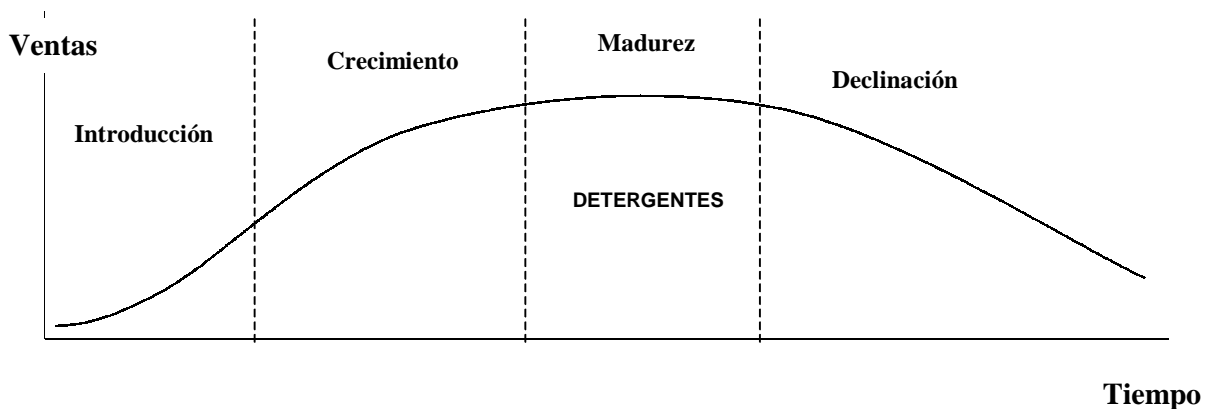
utilidades de cualquier etapa del CVP, pocos competidores en el mercado, costos y riesgos relativos. Para satisfacer el creciente número de clientes, los comerciantes incluyen una extensa variedad de productos en etapa de crecimiento.

Productos en etapa de madurez: En la etapa de madurez, las ventas se incrementan a una velocidad más lenta y después comienzan a nivelarse. Las características del mercado son: existencia de un mercado muy competitivo, caída de precios y márgenes, publicidad muy intensa, menores utilidades.

Productos en etapa de declinación: Por regla general, los comerciantes no incluyen productos en esta etapa en su mezcla de mercancías. Son artículos de alto riesgo y que generan pocas utilidades.

**Cuadro 3.3**

**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**



Fuente: Dirección de Mercadotecnia, Kotler

Según las características del producto hemos colocado a la categoría de detergentes en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

En esta etapa la estrategia más conveniente de comunicación en el punto de venta es la Promoción de ventas y la utilización de material POP. Considerando que los detergentes entran en la categoría de productos decididos y previstos, no es de extrema prioridad volcar todos nuestros esfuerzos en incrementar las ventas de los productos mediante promociones, sino que debemos enfocarnos en aprovechar estos productos ubicándolos estratégicamente de modo que motiven a los consumidores a la compra de otros bienes que no son obligados y no decididos. Por ejemplo, podemos utilizar la presencia de detergentes en el punto de venta para vender pinzas para ropa, que son productos no obligados y no decididos, es decir generalmente no están en la mente del consumidor al momento de entrar al punto de venta.

### **3.2.2 Control de la variedad de mercancías**

La creación de la variedad de mercancías es un arte y una ciencia. No existen reglas rígidas y rápidas que controlen lo que debe incluirse y excluirse en una mezcla de mercancías determinada. Sin embargo, los detallistas necesitan aún algunas pautas generales para la toma de decisiones y herramientas de administración para regular la composición de la mezcla de mercancías.

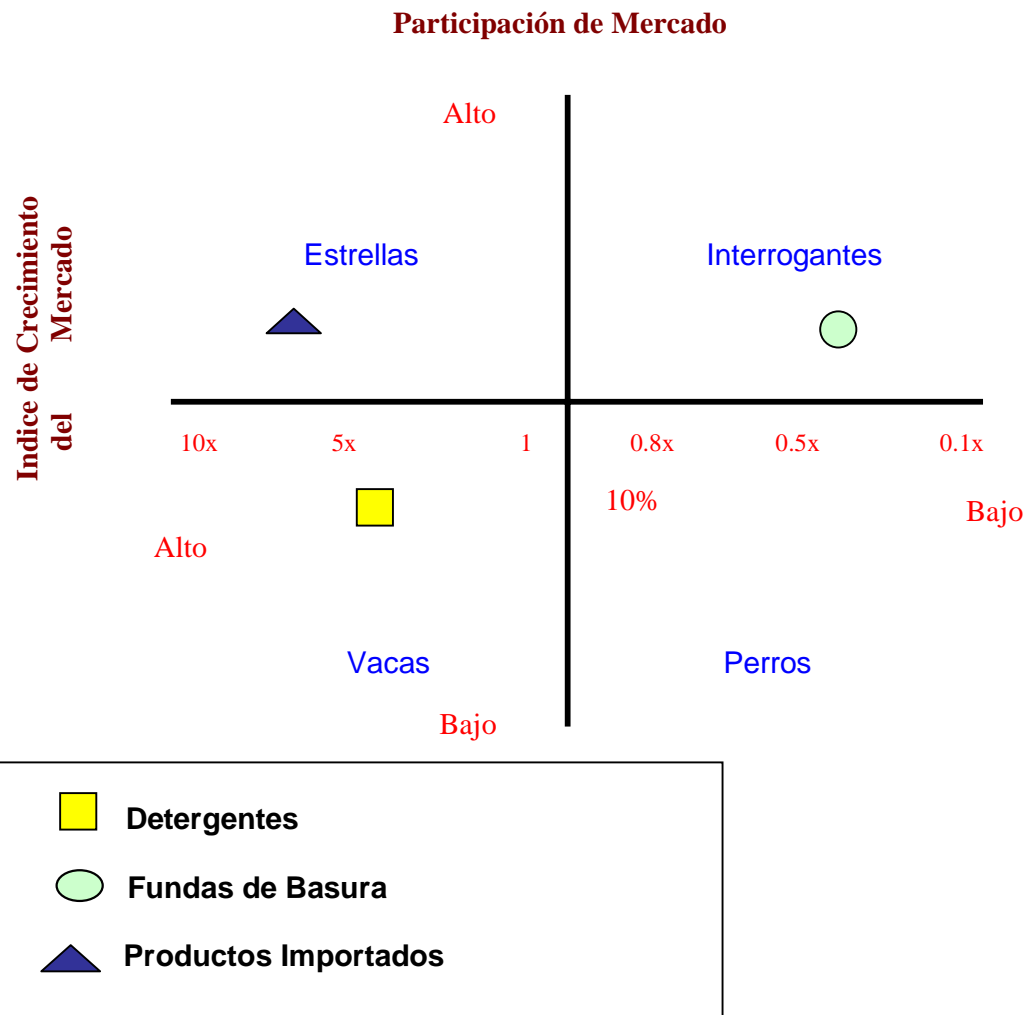
Existen dos métodos que podrían utilizarse para controlar la variedad de mercancías: la administración de las categorías y el análisis ABC.

1. Administración de las categorías: Es el proceso que consiste en administrar las categorías como unidades de negocios individuales y adaptar la mezcla de productos de cada categoría, la comercialización y las promociones de acuerdo con las preferencias de los clientes de cada tienda.

El objetivo es administrar una línea de productos muy relacionados (categorías), mediante un análisis del rendimiento de ventas, para visualizar qué mejoras se pueden efectuar en la mezcla de productos e identificar los nichos del mercado que no son atendidos en ese momento.

Para efectos de analizar cómo se deberían manejar las unidades estratégicas de negocios, ubicaremos tanto al producto (detergente) como a la sección ( Artículos de Limpieza para el Hogar) dentro de los ejes de Participación de mercado de los productos o secciones, y el índice de crecimiento de la tienda dentro del mercado de las tiendas detallista formales.

**Cuadro 3.4**  
**MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP**



Fuente: Propia

Estrellas: Es el producto líder de un mercado en crecimiento, a pesar de que significa un gasto grande en mantenimiento de estos productos contra ataques de la competencia.



Vacas: Son productos maduros, en los cuales el índice de crecimiento es menor que el 10%, pero donde aún mantienen la mayor participación del mercado. Se utilizan las vacas para dar apoyo a los demás productos interrogantes, perros e inclusive estrellas.

Perros: Son aquellos productos con participaciones muy débiles en el mercado que tiene bajo crecimiento. Reportan pocas utilidades e inclusive pérdidas.

Interrogantes: Son negocios que operan en mercados de alto crecimiento y cuya participación en el mercado es baja. Requiere mucho efectivo para mantenerse.

La categoría de detergentes se ubica como unidades de negocio tipo “vaca”, ya que al ser productos en etapa de madurez, poseen una participación relativamente alta en el mercado, pero debido a que tiene un periodo largo en el mercado el índice de crecimiento parece ya haberse estabilizado.

Los productos vacas sirven como apoyo a los demás productos de una cartera. En lo que respecta a la estrategia en percha, las estrategias que se utilicen para los detergentes debe estar dirigidas al apoyo de los demás productos que se encuentran en esa sección y que son productos perros, interrogantes y estrellas que no generen gran flujo de efectivo.

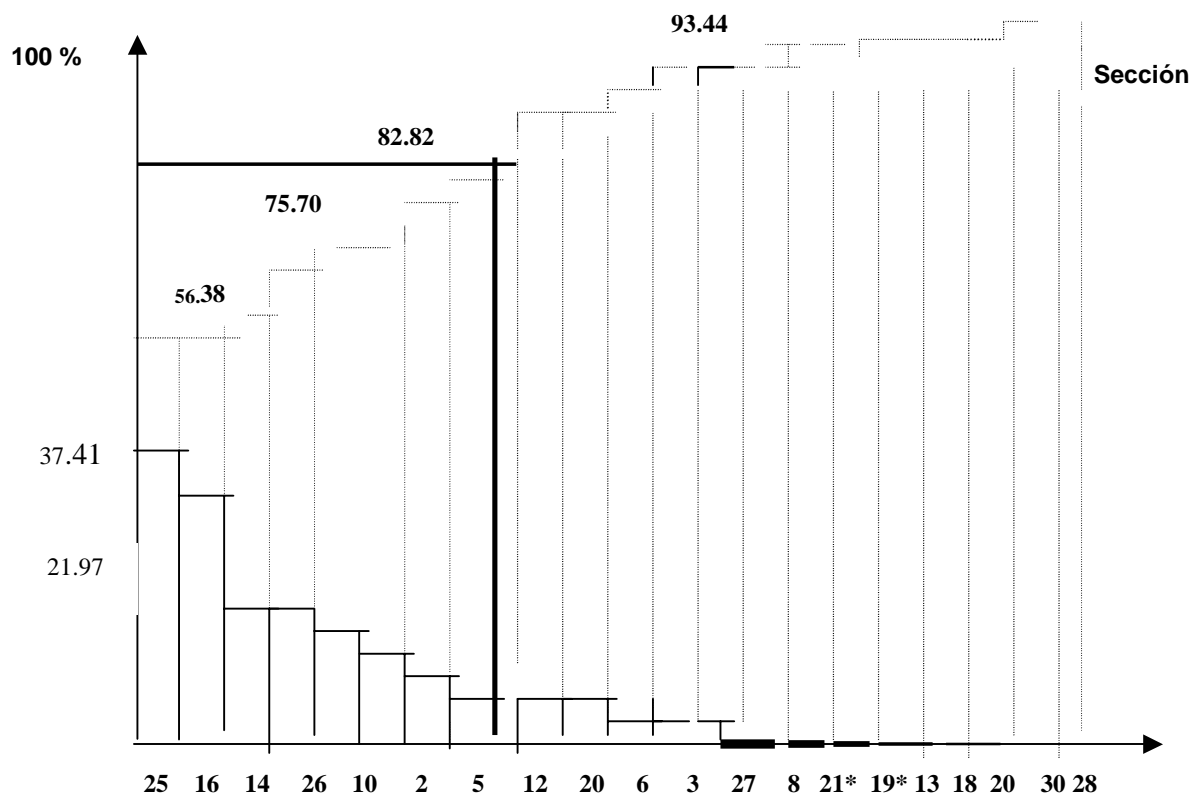
2. Análisis ABC: Este método agrupa las líneas de productos de acuerdo con sus registros de rendimiento reales o con sus capacidades de rendimiento potenciales. Al utilizar el principio “ochenta - veinte” – el 80% de ventas o utilidades de la tienda derivan del 20% de las líneas de productos que integran la mezcla de mercancías -, el análisis del ABC trata de controlar la variedad de las mercancías concentrando la atención del comerciante en las líneas de productos de alto rendimiento.

Los pasos para realizar este análisis son los siguientes:

- Realizar una clasificación ordenada de todas las líneas de productos que utilizan algún criterio de rendimiento ( como venta o utilidades ).
  
- Realizar un examen de clasificación para calcular el porcentaje de las ventas totales que corresponde a una determinada proporción de todas las líneas de productos. Para lograr esto utilizaremos la propuesta de Wilfrido Pareto, un italiano que decía que “ hay un 20% de causas que influyen en un 80% de los efectos”. Trasladando este concepto a nuestro motivo de estudio diremos que el 20% de las secciones en la tienda generan el 80 % de la facturación.
  
- Clasificación de las líneas de productos en categorías A, B, C. El resultado del análisis es la clasificación de la productividad de las líneas que componen la mezcla de mercancía del detallista, y constituye una herramienta de

mercadotecnia para controlar la representación relativa de las distintas líneas de productos que determina la variedad de mercancías.

**Cuadro 3.5**  
**DIAGRAMA DE PARETO**



Fuente: Propia

\* Secciones estacionales

A partir de este diagrama clasificaremos las clases de productividad siguientes:

Líneas A: Es el número limitado de líneas de productos de alto rendimiento que son responsables de la mayor parte de las ventas de la tienda. El control de estas líneas debe llevarse a cabo cuidadosamente con respecto a su surtido y apoyo de mercancías, es decir, el comerciante debe garantizar tanto un surtido completo de artículos de estas líneas como asegurarse de tenerlas siempre en existencia, para lo cual contará con un provisión extra de seguridad. Por lo general , las mercancías que ingresan en esta clasificación reciben el mayor espacio de exhibición y un apoyo publicitario adicional. En este grupo ubicaremos el 20% de las secciones que representan el 80% de las ventas totales:

<b>SECCIONES</b>
Comestibles
Perfumería, desodorante, shampoo
Detergentes, cloros, desinfectantes
Golosinas
Loza, vidrio, plástico
Ropa para niños
Zapatos, medias

Líneas B: Aunque estas exitosas líneas de productos ocupan el segundo lugar, también son esenciales para el éxito general de cualquier operación de ventas al detalle. Las tiendas ofrecen surtidos y niveles de apoyo adecuados para cada una de estas líneas. Las secciones que se incluyen en esta línea son:

<b>SECCIONES</b>
Ollas, artículos de aluminio
Artículos para fiestas, globos, platos
Ropa para damas
Toallas, cortinas, almohadas
Lácteos
Ropa para caballeros

Líneas C: Debido a que su rendimiento es bajo, el detallista deberá supervisar cuidadosamente las ventas y controlar los gastos para mantener la rentabilidad de esas líneas. Por lo tanto, si las ventas disminuyen o los gastos aumentan, estas líneas requieren medidas correctivas inmediatas (quizá su eliminación de la mezcla de mercancías).

En nuestro ejemplo las secciones ubicadas en esta línea son:

<b>SECCIONES</b>
Librería *
Juguetería *
Artículos electrónicos, pilas, focos
Artículos para el hogar, adornos
Embutidos
Helados

\* Esta clase de artículos son estacionales por lo que su facturación de ventas variará de acuerdo a la época del año, así como también variará el espacio asignado a esta mercadería.

La planeación del surtido tiene como objetivo, garantizar que la selección de artículos sea suficiente para satisfacer las necesidades de surtido de mercancías de los consumidores meta de la empresa.

### **3.3 PLANEACIÓN Y CONTROL**

El objetivo básico de la planeación y control de las mezclas de mercancías consiste en ofrecer a los consumidores un número óptimo de líneas de productos y de artículos de cada línea con el apoyo de un número óptimo de unidades de cada artículo.

Para ello se pueden utilizar diversos criterios para la combinación de variedad y surtido:

- Variedad y surtido limitados
- Variedad extensa y surtido limitado
- Variedad limitada y surtido extenso
- Variedad y surtido extensos.

Variedad y surtido limitados: Esta estrategia ofrece a los consumidores la selección de productos más reducida de cualquiera de las estrategias de combinación. La clave para comercializar con éxito esta estrategia de mezcla limitada de productos es la conveniencia de lugar y tiempo, es decir, lograr que sus ofertas estén disponibles en el lugar y el momento en que los consumidores las requieren.

Generalmente esta estrategia genera imagen deficiente y lealtad escasa por parte de los clientes, aunque disminuye los problemas operativos, de control de inventario, restringe la inversión del inventario, etc.

Variedad extensa y surtido limitado: El comerciante ofrece una selección amplia de distintas líneas de productos, pero limita el surtido de marcas, estilos,

tamaños, etc., en cada línea de productos. La mayor parte de las tiendas de conveniencia y las de descuento siguen este modelo de mezcla de productos.

Una mezcla de productos de variedad extensa y surtido limitado ofrece la ventaja de que atrae a un mercado amplio y satisface al consumidor en cuanto a la disponibilidad de productos, aunque no en la selección de estos, fomenta las compras en una sola visita y permite el control razonable de los inventarios.

Las desventajas de esta estrategia de mezcla de mercancías son la pérdida de ventas y la decepción de los clientes debido a la escasez de surtido, la tasa de rotación baja de inventario en las líneas de productos de movimiento lento, la mala imagen de la tienda y la escasa lealtad hacia ésta.

Variedad limitada y surtido extenso: A esta estrategia también se la denomina de “especialidad”. Intentan atraer a un grupo selecto de consumidores al ofrecer una o algunas líneas de productos con un surtido excelente en cada una de ellas. Las ventajas incluyen una menor pérdida de ventas, más compras repetidas, mayor especialización de la comercialización y algunas economías de escalas al hacer los pedidos. La limitación principal es que las operaciones exitosas dependen únicamente de una sola línea de productos o de una línea limitada.



Variedad y surtido extensos: Las tiendas departamentales son el mejor ejemplo.

**Cuadro 3.6**

**MATRIZ VARIEDAD / SURTIDO**

		<b>Variedad</b> <b>Número de Línea de Productos</b>	
<b>Surtido</b> <b>Número de artículos</b> <b>en cada línea de</b> <b>productos</b>	Variedad Limitada Surtido Limitado	<b>Variedad Extensa</b> <b>Surtido Limitado</b>	
	Variedad Limitada Surtido Extenso	Variedad Extensa Surtido Extenso	

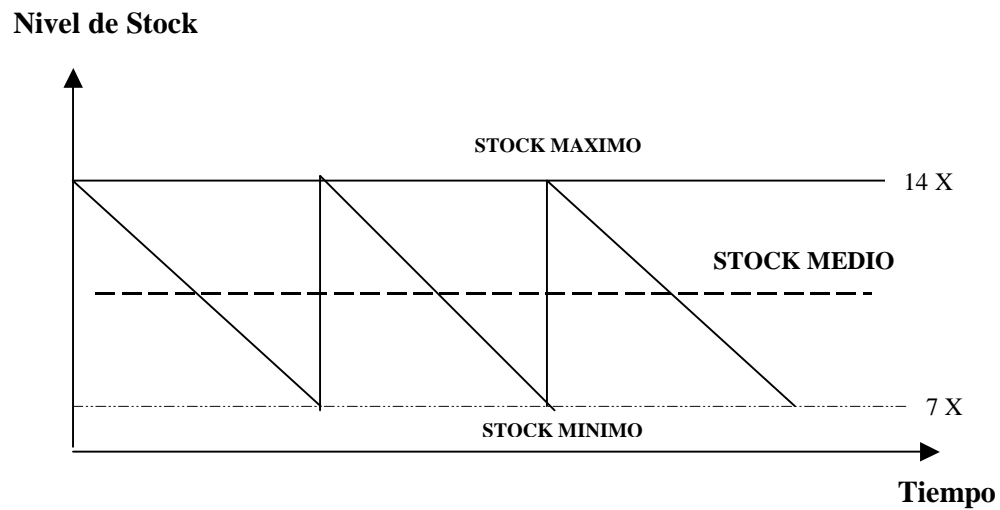
Fuente: Gerencia de Ventas al Detal, Ron Hasty, 384p.

**3.4 CONTROL DE SURTIDO Y DEL APOYO DE MERCANCÍAS**

La rotación de inventario es el procedimientos que se emplea con más frecuencia para controlar el surtido y los componentes de apoyo de la mezcla de las mercancías.

Rotación de inventario: Es la frecuencia con la que el detallista agota y recupera las existencias. Se define de modo específico como el número de veces en que se venden las existencias promedio disponibles en un periodo determinado. La tienda de descuento común realiza la rotación de sus inventarios cuatro veces por año. Un caso particular sería:

**Cuadro 3.7**  
**NIVEL DE STOCK**



Fuente: Merchandising Estratégico, Mouton

$$\text{STOCK MEDIO} = \frac{\text{Stock Inicial} + \text{Stock Final}}{2}$$

Datos proporcionados por TIDESSA:

Stock Mínimo: 7X

Stock Máximo: 14X

Donde X representa la cantidad de stock necesaria, y 7 y 14 representan los días de re-abastecimiento.

$$\text{STOCK MEDIO} = \frac{14 X + 7X}{2}$$

$$\text{STOCK MEDIO} = \frac{21 X}{2}$$

Es beneficioso tener una tasa elevada de rotación ya que refleja una planeación y control adecuados de las mercancías.

Las ventajas de una tasa de rotación elevada son:

Mercancía más fresca: Como existe un reemplazo frecuente de mercancías, entonces, existe un flujo continuo de mercancías nuevas y frescas en la tienda.

Menos rebajas y menos depreciación: Una rotación rápida del inventario se relaciona con una tasa elevada de ventas, y por consiguiente, con una reducción de pérdidas por estilos o modas obsoletas y mercancías dañadas.

Menores gastos: Una rotación rápida del inventario ayuda a reducir todos los inventarios, y por tanto, disminuye los gastos de inventario como los pagos de

intereses y seguros, los costos de almacenamiento y los impuestos sobre inventarios.

Mayores ventas: Permite ajustar el surtido de la mercancía y el apoyo con base en las necesidades cambiantes del mercado meta y, como consecuencia, genera más intereses de parte de los clientes y un mayor volumen de ventas.

Mayor rendimiento: Una rotación rápida del inventario da como resultado un incremento de las ventas y una disminución de los inventarios, generará un mayor rendimiento sobre la inversión en el inventario y un uso más eficiente y productivo del capital del vendedor al detalle.

Las estrategias para incrementar la rotación de inventario son:

- Limitar el surtido de mercancías de las marcas, estilos, tamaños, colores y líneas de precios populares
- Reducir el apoyo de mercancías, debido a que se mantiene una reserva mínima de existencias de seguridad
- Eliminar las mercancías de rotación lenta a través de reducciones de precios
- Incrementar el esfuerzo de promoción con la intención de estimular las ventas.

Cabe recalcar que uno de los objetivos de nuestro trabajo no es estudiar la gestión de stocks de inventario. El alcance de esta tesis se limita a presentar esta

información para que en lo posible sea de utilidad para reforzar el marco teórico de este subcapítulo, pero no nos adentraremos en cuestiones logísticas de la estrategia de la compañía

## **IV. TIPOS DE COMPORTAMIENTO DE COMPRAS**

### **4.1 LAS COMPRAS PREVISTAS Y LAS NO PREVISTAS**

En el marco del punto de venta es necesario preocuparse por el comportamiento de compra; es decir, la forma en que los consumidores eligen, seleccionan, comparan, tocan o no los productos, compran o no compran.

Cuando un cliente entra a un punto de venta es importante saber si este comprador había previsto o no comprar el producto que acaba de colocar en su carrito.

#### **4.1.1 Las compras previstas**

Son aquellas que el comprador había pensado hacer antes de entrar al punto de venta. Este será el producto que el comprador buscará ante todo en el punto de venta. A partir de las compras previstas, se organizará su circulación. El cliente llevará una lista de productos escrita sobre un papel o simplemente grabada en su cerebro.

Esta lista establecerá la preferencia del camino que recorrerá el comprador en el punto de venta. Este cliente entrará a un punto de venta de electrodomésticos para ver un equipo de alta fidelidad o una nevera. De la misma manera, concurrirá a la óptica para ver un armazón de gafas o a un comercio de vestir para ver cierta blusa, vestido, etcétera.

Una vez más, la ubicación de estos productos previstos es lo que creará las prioridades de circulación. El conocer cuáles son las compras previstas adquiere un sentido muy particular, porque si se las conoce bien constituyen la base de la organización de la circulación del punto de venta.

Todas las experiencias realizadas en diferentes tipos de puntos de venta finalmente han demostrado que era posible atribuir a ciertos productos o marcas un coeficiente de previsión de compra.

Por ejemplo, en Francia. los yogures de cualquier tipo (0 % de grasas, de fresas, etc.) son previsible en un 90%. Los discos compacto en un 5%. Los whiskys un 30%, mientras que los anisados alcanzan un 85%.

En los comercios de productos no alimentarios, por ejemplo, los modelos de alta fidelidad de una determinada marca están previstos en un 45% y los congeladores están previstos en más de un 50%.<sup>4</sup>

De esta manera, para cada tipo de comercio, cada tipo de punto de venta y por tipo de producto y de marca podrá establecerse una lista de previsión de compras. Esta lista será esencial para organizar la dinámica de la circulación en el punto de venta.

Resulta evidente que las compras, las marcas, los productos previstos deben estar colocados de manera tal que conduzcan al comprador a recorrer el máximo de distancia en el punto de venta, simplemente para que pueda estar en contacto con los productos no previstos y desencadenar así las compras por impulso.

Los diferentes estudios realizados durante años sobre este problema de previsión de compras y de marcas han mostrado perfectamente que el comprador puede haber previsto comprar un producto de una marca, y salir del comercio

---

<sup>4</sup> CHETOCHYNE, Georges. (1998). Estrategias de los canales de distribución, 59p.



comprando otro producto, otra marca, e inclusive abandonando su idea original y dedicando las sumas disponibles a la compra de otros productos.

El conocimiento de las compras previstas adquiere un aspecto totalmente nuevo y a menudo olvidado por los fabricantes y por ciertos distribuidores que organizan su punto de venta más fundados en su propia lógica que en función de esta noción de compras previstas.

#### **4.1.2 Las compras no previstas**

A la salida de un punto de venta será posible verificar que una parte de los productos que se encuentran en el carrito no habían sido considerados en los previstos y fueron comprados por el simple hecho de haber pasado frente a las góndolas o porque estaban presentes en los pasillos.

Estas compras no previstas, podrían constituir para el punto de venta una fuente extraordinaria de crecimiento de su cifra de negocios y de beneficios. Según los tipos de puntos de venta, su organización o las marcas identificadas, se podrá verificar que ciertos puntos de venta tienen coeficientes de impulso especialmente notables.

El coeficiente de impulso es un cálculo simple que permite determinar la relación entre las compras previstas y las compras no previstas; es decir, entre lo

que un cliente dado tenía en su lista a la entrada del comercio y lo que tiene en su carrito a la salida del punto de venta.

Como hemos establecido un índice de previsión de compra para ciertas marcas o productos, podemos también calcular un coeficiente del mismo tipo para los productos y las marcas en términos de no previsión de compra.

Se constata así que la localización de un producto, o de una familia de productos no previstos en un punto de venta debe articularse en relación con la de los productos previstos.

Esa compra complementaria que siempre se intenta concretar cuando se es distribuidor, es típicamente una compra no prevista. Puede haberse previsto comprar una blusa, pero no una nueva corbata, medias e inclusive un nuevo polo. Cuando el vendedor sabe desenvolverse cuando conoce esta noción de compra no prevista, sabe muy bien organizar su venta de manera tal que la compra prevista no quede disociada de las no previstas que pueden ser tenidas en cuenta por el cliente.

En una experiencia vivida en un punto de venta de productos no alimentarios, en un pueblo de provincia donde los vendedores cobraban un porcentaje sobre las ventas, cierto vendedor tenía un puntaje extraordinario en las corbatas, cinturones y otros productos no previstos y con amplio margen.

Cuando vendía un traje siempre se ingeniaba para colocar la chaqueta o el pantalón cerca del lugar donde se encontraban los pañuelos de cuello, los cinturones o las corbatas. Mientras el hombre iba a probarse el pantalón el vendedor conversaba con la esposa o la acompañante del cliente, colocaba diferentes corbatas sobre la chaqueta y mostraba de qué manera el color de ella se resaltaba con los distintos tipos de cuero, de dibujos o de colores de las corbatas. Indefectiblemente, cuando el cliente regresaba con su pantalón para verificar si le quedaba bien, la acompañante que en realidad no era más que un espectador consejero, se apresuraba a reproducir los acuerdos de la combinación de colores y ella misma vendía al comprador la necesidad de tener una nueva corbata o de cambiar de cinturón.

Sin jamás haberlo calculado, este astuto vendedor sabía que las corbatas eran artículos no previstos en más de un 60% mientras que el traje azul de dos piezas, que en ese momento era la base de su trabajo en el sector, estaba previsto en un 60% de los casos.

#### **4.2 LA DECISION DE COMPRA: COMPRAS DECIDIDAS Y NO DECIDIDAS**

La noción de compra prevista y no prevista reviste una importancia fundamental en la elección de la ubicación de los productos, de las familias de productos y,

lógicamente, de las marcas. El análisis en las góndolas o a la salida del punto de venta muestra que los clientes perciben dos tipos de compras: las compras decididas y las no decididas.

#### **4.2.1 Las compras decididas**

Previstas o no, ciertas compras de productos de marcas no se hacen por azar. Desde el momento en que el cliente se ubicó en el proceso de compra, aparece como decidido sobre ciertas marcas, productos, orientaciones y ciertos precios. Un cliente que ha previsto comprar un horno microondas va a dirigirse directamente hacia una marca dada porque ella es la que su propio sistema de elección, de selección de productos, había decidido antes de entrar al punto de venta. Otro, querrá comprar un artículo al precio que vio en una publicidad o del cual le habló un amigo o conocido.

Experimentar en el punto de venta permite saber, por familia de productos, cuál es el grado de decisión sobre una marca dada. Para ser completos, es necesario aclarar otra idea; la que consiste en saber qué ocurrirá si el comprador no encuentra su producto, previsto o no previsto, decidido en el punto de venta, en la góndola o en los stands de exhibición.

En este caso, el cliente puede transferir su compra sobre otro producto, otra marca que le parezca compatible. Se dice entonces que él hace switch con sus

compras. Puede también decidir no comprar y postergar su compra o tratar de encontrar el producto decidido en otro punto de venta. Se dice entonces que es skip. Es sumamente importante para un distribuidor saber si un determinado producto, es un producto decidido, swítch o skip.

Esta noción de producto decidido skip no es siempre bien admitida por los servicios de compra y por los responsables de gestión del punto de venta. Los distribuidores no siempre comprenden por qué es necesario vender Coca Cola, producto decidido skip, con un margen mínimo, en condiciones de rendimiento inaceptables, cuando hay tantos otros productos aparentemente tan buenos con los que podrían obtenerse beneficios firmes.

Cuando un producto es decidido skip es obligatorio tenerlo en el punto de venta. Diferentes investigaciones en las góndolas permiten saber en la actualidad, cuáles son los productos decididos switch y cuáles decididos skip.

Esto significa que, para una familia de productos o subproductos, los compradores prefieren realizar sus compras en otros puntos de venta. Esta es una situación delicada, porque, por una parte permite que los clientes compren en otro punto de venta, y por otra porque pierde un margen sustancial de lo que en general ya había adquirido globalmente

Antes de abordar el merchandising práctico, es decir la manera de disponer los productos para obtener mayor rentabilidad y más compras por impulso es necesario determinar si el punto de venta o la cadena de puntos de venta vende suficientemente bien la gama de productos considerados.

Por otra parte, se verifica que aquellos que han sobredimensionado ciertas góndolas, en realidad sobrevenden algunas familias de productos. La experiencia demuestra que tal situación no siempre es favorable, ya que una exageración en el desarrollo de ciertas góndolas arrastra evidentemente una disminución en otras.

El problema que planteamos entonces, es saber qué es lo que debe sobredimensionarse o, por el contrario, qué es lo que debe llevarse a dimensiones de góndolas más correctas.

Analizaremos lo que sucede con las compras de detergentes que son productos obligados, previstos y muchas veces no decididos.

Puesto que se trata de compras previstas, se sabe por definición que el comprador irá directamente hacia la góndola y que la disposición de los productos poco o nada representará en la realidad de la compra. En cambio, aunque aquí haya una mayoría de compras no decididas, es necesario recordar

que para todas las familias de productos se encuentra una cantidad de clientes que son decididos skip o switch.

Antes de establecer las estrategias de merchandising, debemos evaluar esta cantidad de clientes para determinar cuál es el mínimo de marcas skip que debe colocarse en las góndolas si no se quiere perder esta clientela. Es evidente que en este caso se impondrán sistemas de decisión que permitirán precisar la naturaleza de los riesgos que se correrán al eliminar una marca, en lo que se refiere a la tendencia de ciertos clientes que irán a comprar a otra parte el producto no encontrado.

Para ello a través de la observación de los comportamientos de los consumidores hemos determinado que el 10% de las compras del detergente A es un producto skip, es decir que si los clientes no encuentran este producto en percha deciden abandonar el establecimiento y buscarlo en otro sitio, mientras que el 90% del resto de las compras es switch, es decir que si no encuentran esta marca en perchas eligen el de la competencia, el detergente B.

Para determinar cuáles son las consecuencias en la rentabilidad de la tienda, debemos calcular la pérdida de las ventas por consecuencia de la eliminación del margen correspondiente al detergente A y la variación de los márgenes por cambio del producto A al B.

Una vez medido ese porcentaje de skip y conocidas las relaciones switch, es decir, los productos hacia los cuales pueden dirigirse las compras, se procederá a armar las estrategias de gestión de surtido teniendo en cuenta las razones que influyen en los clientes no decididos a comprar los productos.

Si el producto es switch se puede intentar reemplazar la marca decidida prevista por otra, quizá menos decidida y prevista, sin que se produzcan efectos perjudiciales para el cliente leal. De esta manera se logra la ventaja de no perder márgenes por poner todo el peso de la venta sobre ese producto que todos venden y sobre el cual, por supuesto, todos piensan, con razón o no, que es necesario ofrecerlo al menor precio posible para dar una buena imagen de precios. De la misma manera, es muy importante saber si ese producto, esa marca decidida, es de naturaleza skip; es decir, si al no encontrarlo, el comprador va a cambiar de comercio.

#### **4.2.2 Las compras no decididas**

Cuando el cliente es no decidido, es decir que no se dirige directamente al producto a la marca o al precio que le interesan, toma una decisión según la siguiente actitud de compra:

El cliente va a tratar de encontrarse, de reconocerse frente a la oferta comercial que se le hace. Todo colabora para mostrar que este cliente, este comprador



potencial tiene necesidad, antes de hacer su elección, de tener puntos de referencia y una idea de las formas en que las cosas le son ofrecidas o presentadas. Literalmente el cliente no decidido va en esta primera etapa, a ocuparse de leer la góndola.

Para el cliente no se trata de tomar en cuenta en conjunto todo lo que le es ofrecido por el punto de venta, en la familia o la subfamilia de los productos que le interesan.

Tomemos un ejemplo: si un cliente debe comprar pilas eléctricas y no está decidido por una marca, cuando llega a la góndola —haya o no previsto comprar las pilas ese día— comienza por observar su tamaño, porque éste es en realidad el verdadero problema que se le plantea. Su clave de lectura va a ser en este caso el tamaño y la forma de las pilas en lugar del color del producto que se le ofrece, las marcas, los precios y otros tantos elementos que sin duda representarán un papel esencial para su decisión serán tomados en cuenta más tarde.

### **4.3 LOS TIPOS DE COMPRA OBLIGADAS, DESEADAS Y POSIBLES**

Las compras obligadas son todas aquellas sin las cuales el cliente no puede vivir o no puede vivir bien. Son productos obligados todos aquellos productos de compra frecuente, cotidianos, semanales, mensuales o de compras más episódicas. Tienen en común su carácter de indispensables para una vida

corriente o práctica. Estos productos pueden ser previstos o no previstos. decididos o no decididos. Esta relación producto-cliente adquiere una importancia fundamental en el marco del merchandising.

El conocer cuál es una lista de las compras obligadas aparece como un instrumento importante para determinar la organización del punto de venta.

Afirmado en su lista escrita o memorizada, el cliente va a tratar ante todo de desembarazarse de las compras obligadas y en especial de las obligadas previstas. Al pasar por los pasillos del supermercado, del hipermercado, del comercio especializado, el cliente decidirá, evidentemente, también sus compras obligadas no previstas.

Las compras deseadas son las que corresponden a todos los productos que no son obligatorios, de los que se puede prescindir, pero con los que se sueña y que aportan una gratificación, un pequeño placer, algo diferente en la bruma cotidiana. Las compras deseadas, por ejemplo, son los pequeños aparatos electrodomésticos que se desean y que la publicidad televisiva incita a comprar todos los días.

Las nociones de compras obligadas y deseadas, así como las expresiones de previsión, no previsión de compra y de decisión, no decisión de marca permiten desarrollar un nuevo estilo en la concepción del merchandising.

## **V. INVESTIGACION DE MERCADO**

### **5.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

Al llegar a esta etapa en nuestra investigación, surge la necesidad de realizar una investigación de mercados, ya que todas las estrategias de merchandising alcanzarán éxito como consecuencia de haber entendido el proceso y los criterios bajo los cuales el consumidor se rige a la hora de realizar sus compras en una tienda de descuento.

Con esta finalidad exponemos a continuación el proceso de investigación, constituido con las fases necesarias que se deben seguir a la hora de planificar un estudio de investigación de marketing.

Establecer la necesidad de información: Conocimiento de actitudes de consumidores frente a estrategias de merchandising de la compañía con respecto a la línea de artículos de limpieza para el hogar, muy en particular para la categoría de detergentes.

Objetivos de la investigación: Evaluar la respuesta de los clientes frente a las estrategias de merchandising aplicadas en TIDESSA.

- Determinar el coeficiente de aprovisionamiento de compra para la línea de productos de limpieza para el hogar.

- Determinar el coeficiente de impulso de compra para la línea de productos de limpieza para el hogar.

- Conocer el comportamiento de compra de los clientes referente a las compras decididas y no decididas para los productos de la línea de limpieza del hogar.

- Medir la efectividad de las técnicas de merchandising dirigidas a motivar las compras de productos complementarios .

- Medir la efectividad de las técnicas de merchandising dirigidas a motivar las compras por impulso.

- Medir la efectividad de emplear las cabeceras de góndolas para exhibir los productos de limpieza para el hogar.

Determinación de fuentes de datos: Las fuentes de información secundaria será la proveniente de la propia tienda de descuento objeto de nuestro estudio, ya que es de vital importancia conocer resultados de investigaciones anteriores que vayan dilucidando poco a poco nuestras interrogantes. Dicha información ha sido obtenida de diferentes departamentos, financiero, gerencia general, comercial, ventas, etc.

El presente estudio tiene el propósito de significar para nosotros una fuente primaria de información ya que es únicamente esta investigación la que podrá proporcionarnos resultados valederos y sobre todo obtener la información precisa que necesitamos.

Determinar método de obtención de información: Como nos interesa obtener información primaria, lo haremos mediante el uso de técnicas cualitativas de entrevistas como la observación directa y la entrevista de encuesta en base a un cuestionario estructurado.

Para cumplir con los objetivos que nos hemos propuesto es necesaria la ejecución de ambas actividades, ya que su realización contribuirá a que los resultados se basen en un estudio objetivo de los observadores y sea reafirmado mediante un cuestionario que esclarezcan de mejor manera las actitudes de los clientes frente a la estantería.

## 5.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

En esta sección describiremos el comportamiento de los consumidores frente a las perchas o góndolas de la sección “Productos de Limpieza para el Hogar” que pudimos observar a través de la observación directa, la misma que realizamos en la sucursal de TIDESA un día sábado en la mañana, día de mayor movimiento durante la semana, lográndose un total de 45 personas. De esta experiencia obtuvimos los siguientes resultados.

No siempre todas las personas que compran productos de limpieza están decididas con respecto a una marca, un producto o un precio. Cuando se analiza el comportamiento de compra en las góndolas, se comprueba que estas personas tocan, miran, llevan o rechazan los productos, hasta que finalmente se deciden por comprar o no comprar.

Cuando se revisa lo ocurrido puede verificarse (lo cual se realizó mediante una encuesta personal inmediatamente después de que se observara su comportamiento), que algunas de esas personas habían previsto comprar detergentes, pero no estaban decididas sobre una marca o un precio: otras fueron atraídas al pasar por las góndolas, pero tampoco estaban decididas con respecto a una marca. En este caso pudimos observar que el consumidor busca entre 10 segundos y 5 minutos el producto que piensa comprar.

Parece ser que es muy importante para determinado producto el hecho de ser el primero que se ha elegido, porque se pudo observar que fue tomado con la mano izquierda y permaneció ahí para ser conservado, olido, mientras que con su mano derecha el comprador no decidido tocó, tomó otros productos y en cada oportunidad comparó lo que sostuvo en la mano derecha con lo que conserva en la mano izquierda. Y en la mayoría de las observaciones ( 73%) parecería que el producto que estaba en la mano izquierda es la que llevaba las posibilidades a favor de ser escogidos. Según estudios científicos la mano izquierda está comunicada directamente con la parte derecha del cerebro que es donde se encuentra la capacidad de la “percepción de sensaciones”<sup>5</sup>

Observamos, además que parece que los empaques de los productos más llamativos y no solamente “bonitas” eran en parte determinante para estos consumidores no decididos a que se decidieran por el producto.

### **5.3 DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO**

El tipo de investigación que realizaremos es concluyente descriptiva porque suministra información para la evaluación de los cursos de acción.

---

<sup>5</sup> LOUDON, David (1995). Comportamiento del Consumidor, México, 587p.

Haremos uso de un plan de investigación de sección transversal, pues tomaremos una muestra de los elementos de una población en un instante en el tiempo.

La metodología usada fue la siguiente:

Tipo de Encuesta: Entrevista personal

Muestra: 400 unidades de muestreo (personas) con población infinita y un grado de confianza del 95%.

Universo: Unidades de muestreo: Hombres y mujeres de 18 +

Alcance: Guayaquil, parroquia Ayacucho

Tiempo: De Lunes a Domingo

Error del muestreo: 5% - (95% de confianza)

Método del muestreo: Proporcional cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia. Como no conocemos el porcentaje de consumidores le asignaremos a P el valor máximo (0.5) de igual manera a Q.

La obtención del tamaño de la muestra se la realizó en base a la siguiente fórmula:



$$n = 4PQ / e^2$$

Con: Error muestral  $e = 0.05$

$p$  y  $q = 0.5$

Dando como resultado un tamaño de muestra igual a 400 personas.

#### **5.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario fue elaborado de modo que sea una herramienta para lograr los objetivos planteados anteriormente. En lo que respecta a la clase de preguntas, en su totalidad son cerradas, de respuestas múltiples equilibradas.

La encuesta se la realizó en una de las sucursales de la tienda de descuento durante una semana a las personas que se acercaron a la sección de “Productos de Limpieza para el Hogar”. **Ver Anexo B**

## 5.5 PRESENTACIÓN RESULTADOS

A través de la encuesta pudimos reafirmar varios criterios que habíamos intuido inicialmente, pero también logramos conocer con mayor certeza la actitud y el comportamiento de compra de los clientes.

En base a los datos obtenidos en las encuestas pudimos conocer que la mayoría de los productos que conforman la línea de limpieza del hogar, son productos que las personas saben que van a adquirir y los escriben en sus listas de compras o las llevan grabadas en su memoria.

Los detergentes son poseedores de un 75% de índice de previsión de compra, le sigue los cloros y los desinfectantes con 52% y 47% respectivamente.

Por otro lado, las fundas de basura de una marca específica, lograron un elevado índice de compra por impulso 72%. Entre las razones que dieron sobre qué les llamó la atención o qué los hizo comprar el producto, la mayoría coincide con que pasaban por la góndola en donde el producto estaba exhibido (12%) y recordaron que la necesitaban, destacaron el empaque del producto (30%) y adicionalmente estaba de promoción “lleve 12 pague 10” (58%).

Concluimos que se produjo debido a la ubicación de los productos en la percha, dicho producto se encontraba en una parte destacada de la góndola (cerca de la cabecera), el producto se encontraba de promoción lo que representa un factor muy importante a la hora de elegir comprar o no. Además estaba colocado de una manera ordenada en las repisas, cualidad que fácilmente la hacía destacarse con respecto a las demás marcas que se encontraban desordenadas.

Referente a la ubicación de las familias de productos en la tienda a un 87% de los encuestados, aseguraron no molestarles el hecho de que los productos algunas veces cambien de lugar, a un 13 % dijo que sí le ocasionaba cierta incomodidad al perder el tiempo buscando el producto por toda la tienda.

Para efectos de realizar el análisis de optimización del lineal determinamos el criterio que más destacan los compradores a la hora de adquirir un detergente, quedando de la siguiente forma por nivel de importancia:

<b>Porcentaje</b>	<b>Característica</b>
44 %	Precio
33 %	Marca
21 %	Promoción
2 %	Otros

El criterio de promoción no está relacionado directamente con el precio, sino que se refiere a otro tipo de promociones como por ejemplo los combos, cupones para sorteos, etc.

Con relación a las compras decididas, el 90% de los encuestados son switch, es decir que si no encuentran el producto que ellos buscan, lo que hacen es comprar un sustituto de la misma marca, el 8% va a otro lugar y tan solo el 2% espera a que a la tienda tenga el producto.

## **VI. MERCHANDISING ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

### **6.1 MERCHANDISING DE PROMOCIÓN**

La promoción en el punto de venta, reviste una importancia trascendental para la rentabilidad del establecimiento. Gracias a esta promoción de ventas se logrará incentivar las compras por impulso, y se intentará que las compras deseadas o posibles, previstas y no previstas se transformen en compras concretas.

Generalmente en los puntos de venta que se apoyan sobre la exhibición de los productos en autoservicio, se utilizan las cabeceras de góndola. Ellas son simplemente exhibidores de productos que se ubican en los extremos de las góndolas, delante o detrás de ellas según el sentido de la circulación.

Estas cabeceras de góndola son especialmente buscadas por los fabricantes, quienes saben muy bien que cualquier producto colocado en estos lugares es comprado de forma natural por un número mayor que si se encontrara en otra parte de la góndola. La cuestión que se plantea al distribuidor es saber en qué condiciones es necesario aceptar la exigencia de estas ubicaciones.

### **6.1.1 Exhibiciones en la tienda**

Las exhibiciones en la tienda suelen estar diseñadas para animar a los clientes a ensayar un producto. Esto se hace para atraer la atención hacia el artículo suministrando demostraciones e información. Las exhibiciones bien diseñadas en el interior de la tienda son muy efectivas para crear conciencia del producto y estimular las compras no planeadas y también pueden ser rentables.

Material POP: Con frecuencia, los fabricantes suministran a los minoristas material de exhibición para el punto de compra (POP – Point Of Purchase). El POP es tan popular que se invierte mucho dinero en esta forma de promoción cada año. Las exhibiciones en el punto de compra varían en tamaño y complejidad; los ejemplos incluyen desde un exhibidor de alambre para las cuchillas de afeitar al lado de la caja registradora hasta un carrusel mecánico de 12 pies en un supermercado para promover una nueva bebida gaseosa.

Ganchos en forma de J: Los ganchos en forma de J son los soportes en metal o plástico que se fijan al estante minorista y en los cuales se colocan artículos pequeños en exhibición. Las cadenas de ganchos son las cadenas de metal o plástico que se colocan en el estante minorista y en las cuales se pueden colgar pequeños artículos. Los ganchos en forma de J y las cadenas de ganchos pueden utilizarse efectivamente para promover un artículo complementario. Además ofrecen una manera efectiva de exhibir productos no relacionados que, con mucha frecuencia se compran por impulso.

Extensores de estantes: Los extensores de estantes son canastas de alambre o soportes que se fijan a un estante estacionario para sostener artículos asociados con el producto primario que se exhibe. Por ejemplo, puede utilizarse un extensor de estante para promover guisos y salsas frente al estante en donde se exhiben papas fritas.

Letreros: Los letreros en los estantes son cualquier tipo de material impreso que se adhiere a un estante de exhibición con el propósito de atraer la atención hacia una marca o categoría de producto. Los letreros pueden comunicar información sobre el precio, distribuir cupones o sugerir mecanismos para usar el producto descrito.

**Materiales colaterales :** Los materiales colaterales incluyen cualquier material impreso que se entregue a los clientes por medio de los vendedores o colocados en el exhibidor.

**Impulsadores:** Las personas están acostumbradas a ver muestras del producto, particularmente en el caso de artículos nuevos. Las pruebas iniciales permiten que el producto mismo comunique los beneficios y estimulen la compra. Los fabricantes y/o minoristas pueden enviar las muestras fuera de la tienda.

Cada producto en una tienda está compitiendo con los demás por la atención del cliente. Fabricantes y minoristas contratan personas para realizar demostraciones en la tienda de productos. La meta es estimular la compra permitiéndole al consumidor ver el producto en uso, ofreciéndole la oportunidad de hacer preguntas.

**Diseño interior de la tienda:** Una consideración importante en el desarrollo de un diseño apropiado para una tienda involucra el uso de muebles y accesorios que se utilizan para exhibir mercancía, ayudar a venderla, protegerla y proporcionarle un espacio de almacenamiento. Estos deben ser atractivos y dirigir la atención y el interés del cliente hacia la mercancía.

**Color:** El efecto psicológico del color sigue siendo importante para los vendedores minoristas. El uso del color y de la iluminación puede ser muy



efectivo durante diversas estaciones o temporadas de ventas. Los minoristas han comenzado a apreciar muy especialmente el hecho de que el color, quizá más que cualquier otro factor exceptuando el precio, es lo que “detiene” y capta la atención del cliente. Claramente, el uso inteligente del color es importante en el diseño de la tienda.

Debido a que las personas se sienten atraídas por colores cálidos, el amarillo y el rojo pueden ayudar a que los clientes entren a la tienda. Los colores fríos, como los azules y los verdes, tienden a calmar a la gente y son útiles en zonas en donde los clientes necesitan tiempo para deliberar sobre la decisión de compra.

## **6.2 OPTIMIZACION DE LAS ESTANTERIAS**

Para que la implantación de cualquier familia de productos permita un buen desarrollo de las ventas es necesario que el lineal parezca armonioso, es decir que el lineal sea legible y claro: en ningún caso debe ofrecer una imagen borrosa, la ubicación debe dar al consumidor la impresión de que puede encontrar y comprar su producto lo más rápidamente posible, aunque en algunos casos esté dispuesto a tomarse su tiempo para efectuar su compra, la ubicación, debe despertar las ganas de comprar, cualquier producto presente en el lineal debe ser accesible a cualquier cliente, independiente de su edad, de su estatura o de su fuerza.

En una ubicación los mayores embalajes deben estar obligatoriamente en la parte baja de las zonas de presentación, como mucho en el primero y segundo nivel; cuanto más se eleva el nivel, más nos acercamos a los pequeños embalajes.

Puesto que hay que facilitar la compra a los consumidores de la manera más sistemática posible, se debe reunir, mientras sea posible, artículos que sean o bien complementarios, o bien comparables, con objeto de facilitar de modo sistemático las compras de los consumidores.

¿Hay que ubicar los productos vertical u horizontalmente? ¿Hay que ubicar las referencias por marcas o por segmentos de mercado? Esta doble cuestión se halla en la base de los conflictos del merchandising.

Para explicar nuestra idea, haremos un ejemplo con los detergentes. La teoría afirma que la ubicación que habitualmente corresponde a la vertical es por marcas y la horizontal por segmentos de mercado.<sup>7</sup>

Debemos preguntarnos si los consumidores están completamente satisfechos con este tipo de presentación y si esta ubicación permite optimizar las ventas. El único modo de encontrar una respuesta ya sea para los detergentes o para cualquier otro caso, consiste en analizar el comportamiento del consumidor.

Según los resultados de la encuesta que realizamos, los compradores elegían el producto en primer lugar por el precio y luego por la marca. Lo que nos lleva a pensar que la disposición de los productos en la percha debería seguir la siguiente forma:

**Cuadro 6.1**

**MODELO DE IMPLANTACIÓN PARA DETERGENTES**

	<b>1000 Grs.</b>	<b>200 Grs.</b>	<b>100 Grs.</b>
<b>Marca A</b>			
<b>Marca B</b>			
<b>Marca C</b>			

Fuente: Propia

---

<sup>7</sup> MOUTON, Dominique, 1993. Merchandising Estratégico, Barcelona, 131p.

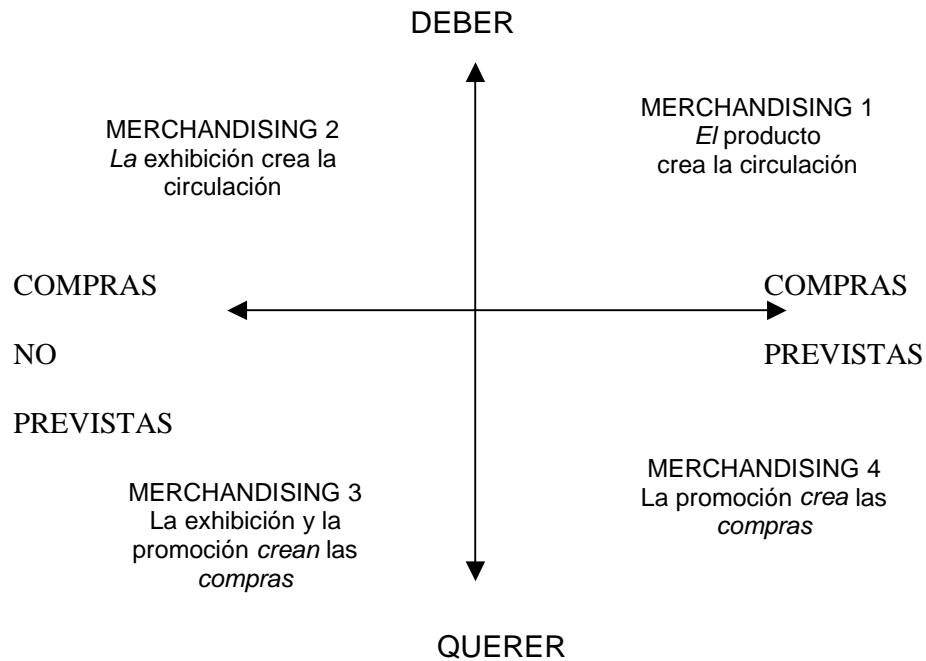
Esta norma no es de ninguna manera rígida. Depende muchas veces de las percepciones de los encargados del merchandising del establecimiento acerca del comportamiento de compra de los consumidores y si esta norma está dando buenos resultados. De todas formas siempre existe la oportunidad de cambiar esta posición y observar así cuál da mejores resultados.

### **6.3 COMUNICACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA**

Una vez comprendido el marco teórico de la gestión del surtido, y haber identificado claramente los tipos de compradores correspondientes a nuestra sección de interés, procederemos con la implementación de los productos en estantería.

A continuación ubicaremos los tipos de compras y compradores en los ejes de la matriz Tipos de Compra.

**Cuadro 6.2**  
**MATRIZ TIPOS DE COMPRA**



Fuente: Marketing Estratégicos de los Canales de Distribución, 63 p.

Merchandising 1: En el espacio 1 encontramos los productos no deseados y las compras previstas. El producto será el que va a crear la circulación. En otros términos, los compradores van a dirigirse de forma automática, cuando conocen el punto de venta o cuando visitan el punto de venta con cierta frecuencia, lugares donde encuentran las compras obligadas previstas, lugares que es posible determinar de inmediato si se analiza la lista de compras escrita o pensada por el comprador.

Merchandising 2: Si se considera ahora el sector 2, integrado por productos obligados y compras no previstas, no es el producto el que crea la circulación, como en el caso anterior, sino la exhibición de los productos obligados.

En el primer espacio el cliente había previsto su compra. En éste no, debe decidirse. La exhibición de los productos obligados le permitirá hacer una circulación que definiremos como circulación próxima. Los productos que se ubican en el espacio 1 crean lo que se llaman circulaciones largas. El comprador puede atravesar todo el comercio para dirigirse a esos productos.

Merchandising 3: Se trata del espacio correspondiente a las compras deseadas no previstas. Es posible que el cliente no sepa que va a comprar este tipo de productos. Debe, literalmente, caer sobre ellos en las góndolas, en los lugares que se han elegido, para que exista la posibilidad de que el producto sea adquirido. La exhibición de la promoción será la que creará las compras. En este caso no se trata más de organizar la circulación, se trata de desencadenar las compras.

Cuanto más numerosa sea la cantidad de clientes interesados en las compras deseadas y mayores sean los esfuerzos realizados por el distribuidor con respecto a la exhibición, se contará con más posibilidades de crear desencadenamientos de compras

Merchandising 4: Es el merchandising de compras deseadas previstas. Cuando los clientes frecuentan un punto de venta con cierta regularidad, generalmente tienen en mente un producto que sienten deseos de comprar. No es imprescindible para su vida, pero cada vez que pasan frente a él en el punto de venta aparece el deseo de comprarlo.

La circulación hacia esos productos es entonces natural, pero su compra no lo es. Es importante comprender que lo que creará las compras es la promoción. La exhibición no es importante puesto que estamos frente a productos deseados previstos que son consultados sistemáticamente.

Lo que hay que encontrar es el desencadenante que logrará concretar la venta.

A menudo se utiliza en el merchandising 4 la llamada técnica del precio de atracción.

El comprador que tiene deseos de comprar este producto y que de cierta manera lo ha previsto, se dirige directamente a este primer precio. Lo observa y, automáticamente, lo compara con los que tiene a su lado. Es aquí donde la promoción y la exhibición de los productos de la gama actuarán de manera tal que ante todo el cliente sea impulsado hacia la compra, y luego se interese por un producto más caro.

Estos cuatro merchandising constituyen, pues, la base de un merchandising general del punto de venta.

Haciendo uso de esta matriz, ubicaremos a los detergentes, cloros, fundas de basura, pinzas, entre otros en su cuadrante respectivo, que según la observación directa realizada y debidamente respaldada por las encuestas, corresponde al cuadrante 1 de las compras obligadas y previstas. Esto nos servirá como punto de partida para desarrollar el conjunto de estrategias de merchandising de promoción.



## **VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Todas las estrategias de merchandising deben implantarse dentro de un marco en el cual se consideren los entornos macro y micro-ambientales y por sobre todo identificar el segmento o target al cual van dirigidas cada una de las estrategias, porque el comportamiento del consumidor varía según el segmento al cual pertenece.
2. El COS es un indicativo eficaz para medir la distribución del espacio de ventas al interior de la tienda. Conociendo los metros lineales de suelo podemos lograr una optimización de rendimiento por superficie del establecimiento.
3. Las tiendas de descuento deberían manejar correctamente la administración de ocupación de suelo, mantener su COS por debajo del 40%, que es el mínimo aceptable. Dando lugar a una densidad de la tienda baja, es decir pasillos más amplios, lo cual le permite a los clientes un fácil recorrido por la tienda.

4. Basándonos en el conocimiento del grado de atracción de los productos podemos optimizar la gestión de compra, redirigiendo el sentido de la circulación con el fin de incentivar las compras por impulso. Los bienes de impulso se benefician por estar ubicados en áreas de alto tráfico. Por otra parte, los bienes de compra prevista, debido a su necesidad preconcebida, pueden situarse en áreas más alejadas de la tienda. Esto hace que los clientes pasen por otras góndolas e incrementa la posibilidad de un mayor número de compras.
5. Podemos identificar las secciones más rentables dentro de la tienda y a ellas asignarles el espacio más rentable, considerando que el 20% de las secciones proporcionará el 80% de las ventas.
6. Los detergentes son productos previstos y decididos por los cuales los compradores realizarán el recorrido necesario para encontrarlos. Esta situación se debe aprovechar para motivar la compra de productos nuevos o de baja rotación.
7. De acuerdo a lo observado en la matriz BCG, los detergentes deben actuar como apoyo de los productos que no generan tanto flujo de efectivo, ya que estos productos poseen una participación elevada de mercado.

8. No existe mayor lealtad a la marca en la categoría de detergentes, lo que permite a la tienda mantener variedad y surtido limitado sin afectar su nivel de ventas. Esto se debe a que el cliente skip es de baja proporción dentro de su clientela.
9. Según se trate de productos obligados o deseados, la cabecera de góndola tendrá una definición táctica totalmente diferente. Armar una cabecera de góndola con productos obligados previstos únicamente puede tener sentido si el distribuidor advierte que su penetración en su clientela es débil. Podría ser que, por haber practicado precios demasiado elevados sobre esta familia de productos obligados previstos, la clientela se hubiese alejado del punto de venta y resultara oportuno recuperar parte del mercado.
10. Una posible cabecera de góndola podría ser interesante cuando está armada con productos obligados previstos cuando los clientes son transeúntes nuevos, quienes podrán, gracias a estas cabeceras de góndola comprender que este punto de venta tiene grandes ventajas con respecto a su competencia, en especial con respecto a productos tan esenciales como los obligados previstos.
11. Los productos obligados, decididos, previstos y de fuerte rotación de compra, finalmente, sugerimos no deberían ser colocados en exhibiciones en rumbos o en islas en el centro de los senderos, a menos que el punto de venta tenga un gran retardo de penetración de venta de este tipo de productos entre su

clientela o posea un exceso de stock almacenado. Exhibir allí los productos deseados no previstos es, en todos los casos, tener la seguridad de que se brindará una gran satisfacción a la clientela, por una parte, y por otra que se logrará una rentabilidad nada despreciable.

12. El responsable del punto de venta debe tener siempre presente la necesidad, la exigencia de hacer circular a los clientes. Es absolutamente necesario que se lo haga pasar de sector en sector, de punto en punto y, ante todo, evitar que el cliente advierta muy rápidamente que ya compró el máximo que pensaba gastar ese día.

13. El conocimiento de los tipos de compradores y su actitud frente a las perchas permitirá hacer un listado de selección de productos para colocar en las cabeceras de las góndolas o destacarlos, que determinarán las ventajas y los inconvenientes de las posibles elecciones. De esta manera se podrá atribuir un objetivo de venta a la cabecera de góndola, objetivo que será posible evaluar, ya sea por encuestas a la salida de caja o por el volumen de venta.

14. Se podrían realizar un mixing en las cabeceras de góndolas, que una los productos obligados previstos y los no previstos obligados , de diferentes familias. La estrategia es llegar al comprador mediante productos obligados previstos (si es posible no decididos , para no perder márgenes) y aprovechar esta actitud para vender productos no previstos obligados y deseados, que son

los que constituyen las compras por impulso, en familias de productos muy diferentes.

15. Considerando el estudio del comportamiento de los clientes concluimos que se debería destacar el producto por ser una variable importante de marketing, ya que dichos clientes son atraídos por una buena exhibición y tácticas promocionales del producto.

16. Se pueden hacer muchos tests y propuestas en la materia y sólo el perfecto dominio de las expectativas cualitativas de los consumidores permitirá aportar las mejores soluciones. Es por ello que este estudio, en ningún momento trata de presentar conclusiones definitivas e inamovibles, ya que las estrategias de merchandising variarán según varíen las actitudes de compra de los consumidores y también dependerán en algún grado de la experiencia, sentido común e intuición de los responsables de esta gestión en las tiendas.

## **ANEXOS**



## ANEXO B

1. ¿Adquirió Ud. alguno de los siguientes producto?

_____	Detergente	_____	Cloro
_____	Desinfectante	_____	Insecticida
_____	Lejía	_____	Cera para pisos
_____	Ambientadores	_____	Armadores
_____	Pinzas	_____	Fundas para basura
_____	Guantes	_____	Cepillos

2. a) ¿Alguno de los productos señalados en la pregunta anterior no tenía pensado comprarlo camino a la tienda, pero finalmente cambió de decisión?

_____	Detergente	_____	Cloro
_____	Desinfectante	_____	Insecticida
_____	Lejía	_____	Cera para pisos
_____	Ambientadores	_____	Armadores
_____	Pinzas	_____	Fundas para basura
_____	Guantes	_____	Cepillos

b) ¿Qué lo hizo cambiar de idea?

_____	Lo vio en exhibición	_____	Le llamó la atención el empaque	_____	Se encontraba en promoción
-------	----------------------	-------	---------------------------------	-------	----------------------------

3. Sabía dónde estaba ubicada exactamente la percha donde se encontraba el producto?

\_\_\_\_\_ Si                      \_\_\_\_\_ No

4. Si respondió no a la pregunta anterior, a usted esta situación:

- A. Le molesta
- B. No le molesta



5. ¿Cuáles son los criterios que Ud. considera importantes a la hora de seleccionar un detergente?

A. Precio    B. Promoción    C. Marca    D. Otro \_\_\_\_\_

6. ¿Qué pasa si no encuentra el producto que tenía pensado comprar en la percha?

A. Compra un sustituto de la misma marca

B. Compra un producto similar de otra marca

C. Espera a que tengan ese producto en el almacén y vuelve después

D. Compra otra cosa

E. Va a buscar el producto que necesita a otra tienda

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS, Hugo (1997). *Normas Básicas de presentación de trabajos universitarios y tesis de grados*, ESPOL, Guayaquil, 15 p.
2. BARRY, Samuel y EVANS, Joel. (1994). *Retail Management: A strategic approach*, Canadá, Prentice Hall, 689 p.
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2001). *Boletín del Banco Central del Ecuador*.
4. CHATOCYNE, Jean (1997). *Marketing Estratégico de los Canales de Distribución.*, Barcelona, Ediciones Ventura, 323 p.
5. DILLON y MADDEN (1997). *La Investigación de Mercados: Entorno de Marketing*, Barcelona, Mc. Graw Hill, 735 p.
6. HASTY y REARDON James (1997). *Gerencia de Ventas al Detal*. Estados Unidos, Editorial Mc. Graw Hill, 459 p.
7. KOTLER, Philip (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 780 p.
8. LEWISSON, D (1998). *Ventas al Detalle*, México, Prentice Hall, 557 p.
9. LOUDON y DELLA BITTA (1995). *Comportamiento del Consumidor*. México Mc. Graw Hill, 832 p.
10. MENDENHALL, William (1990). *Estadística para Administración*. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 798 p.
11. MOUTON, Dominique (1990). *Merchandising Estratégico*. Barcelona, Gestión S. A., 202 p.
12. SWEENEY, Davidson ( 1998). *Retailing Management*. Estados Unidos, Mac. Graw Hill, 768 p.