

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Mejora de la actividad de
merchandising en la tienda
“La Golondrina” Sucursal
Comercial Caracol Holguín**

Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autora: Yolanda López Peña

Tutora: MSc. Yaimy Toranzo Armas

Consultante: MSc. Merlinda Clarke Bloomfield

Holguín, 2016



PENSAMIENTO

*“Una idea solo vale cuando aparece quien tenga la
energía y habilidad para hacerla fructificar”*

William Felhey



DEDICATORIA

*A mi madre y mi padre por ser mis guardianes protectores que me aguantan
y me quieren sea como sea.*

*A mis hermanos y hermana por apoyarme, por levantarme el ánimo y ser tan
importantes en mi vida.*

*A mis amigos del alma por estar a mi lado en cada momento y preocuparse
por mí.*

A mi familia por complacerme siempre que han podido.

A mi apoyo incondicional.



AGRADECIMIENTOS

A mis padres por cada minuto dedicado, por proporcionarme calma y estabilidad, por el tipo de personas que son y por ese apoyo y preocupación constante sobre mí.

A mi familia por la ayuda prestada y estar a mi disposición cuando los he necesitado

A mi tutora por darme la oportunidad de poder aprender este tema tan interesante, por sus consejos, por defender y querer a esta tesis como si fuera la suya propia.

A Merlinda por atenderme, escucharme y enseñarme el verdadero camino que debía de seguir.

A Pedro por ser ese primer rayito de luz, por ser la primera persona que escucho mis ideas locas, por sus consejos y amistad.

A Danel por estar a mi lado cuando lo he necesitado y tenerme mucha paciencia.

A mis amigos por sus ideas, por compartir conmigo tristezas y alegrías, por todos esos café donde hemos cambiado el mundo.

A mis profe y compañeros porque sin ellos no sería la ingeniería que estoy destinada a ser.

A todos aquellos que de una forma u otra, ya sea escuchándome, aportándome puntos de vista diferentes o tan solo siendo parte de mi vida han hecho posible el desarrollo de esta tesis.

A todos, muchas gracias.



RESUMEN

El nuevo reto que se impone en la realidad empresarial es alcanzar la permanencia en el mercado y es donde juega un papel importante el merchandising como vía para lograr la rentabilidad óptima del establecimiento. Por lo antes expuesto se decidió desarrollar la presente investigación en la tienda “La Golondrina” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín, donde se persigue como objetivo general aplicar un procedimiento para mejorar la actividad de merchandising.

Como principales resultados de la investigación se obtuvieron las líneas de productos de atracción para el cliente, se identificaron los productos de interés para el punto de venta, así como las zonas más vendedoras y el comportamiento de los clientes en el interior de la tienda. Se logró detectar las principales deficiencias que presenta el merchandising desarrollado en el establecimiento, lo cual permitió definir una nueva implantación donde se corrigen todas las desviaciones encontradas.

La investigación se apoyó en métodos teóricos como el análisis y síntesis de la información, histórico-lógico, inductivo-deductivo, así como métodos empíricos tales como la observación directa, las entrevistas, la revisión de documentos y lista de chequeo también se emplearon herramientas y técnicas propias de la ingeniería industrial y ciencias afines.



ABSTRACT

The new challenge that is imposed on the business reality is to achieve permanence in the market and plays an important role where the merchandising as a way to achieve optimal profitability of the establishment. For the above it was decided to develop this research in the shop "La Golondrina" of the Sucursal Comercial Caracol Holguín, where general objective to apply a method for improving the activity of merchandising. The main result of investigation was to identify the product lines of attraction for the customer, identified the products of interest for the point of sale , as well as the most selling zones and the behavior of the customers in the inside of the store. It was possible to detect the main shortcomings of the merchandising developed on site, allowing defines a new implementation where all deviations found are corrected. The research was based on theoretical methods such as analysis and synthesis of information, historical and logical, inductive-deductive, and empirical methods such as direct observation, interviews, document review and checklist tools were also used and own industrial engineering and related technical sciences.



INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Gestión comercial. Concepto y generalidades.....	6
1.1.1 La gestión comercial, marketing y comercio minorista en Cuba.....	7
1.2 Merchandising en la gestión de tiendas. Conceptos y generalidades.....	9
1.2.1 Componentes del merchandising	10
1.2.2 Importancia y beneficios del merchandising.....	11
1.2.3 Diseño y organización de los establecimientos comerciales	13
1.3 Procedimientos para la mejora de la actividad de merchandising	18
1.4 Diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial y la actividad de merchandising en la tienda "La Golondrina"	22
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA ACTIVIDAD DE MERCHANDISING	25
2.1 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Holguín y la tienda "La Golondrina"	25
2.2 Descripción del procedimiento de Saint-Cricq y Bruel	29
2.3 Aplicación del procedimiento de Saint Cricq y Bruel en la tienda "La Golondrina"....	36
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56



INTRODUCCIÓN

Una de las industrias que ha alcanzado mayor auge a nivel internacional es la industria turística, la cual constituye un factor de importancia para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, esto se debe en gran medida a que favorece la generación de divisas y permite consigo el desarrollo de otras industrias. Especialmente en Cuba, el turismo, se ha convertido en una de las actividades económicas relevantes; esto se debe, principalmente, a que constituye un sector de rápido crecimiento, es una fuente importante en la captación de divisas y un factor de impulso al desarrollo regional, así como un medio para propiciar inversiones y generar empleo.

Como parte importante de la gestión en empresas turísticas cubanas, juega un papel determinante la gestión comercial, pues garantiza una mayor competitividad en el mercado. La gestión comercial se considera uno de los procesos tradicionales de las empresas cuyas actividades están relacionadas con los aspectos vinculados al marketing, las compras y las ventas. Para una empresa es crucial saber qué productos son rentables, qué zonas geográficas funcionan, cuáles hay que potenciar, qué precios marcar, etcétera. Todo ello es parte de la estrategia comercial de la empresa y es donde entra en juego el merchandising como técnica de venta.

Merchandising no es más que el conjunto de estudios y técnicas que centran su atención en el punto de venta como base de su aplicación; es vender mejor, vender más, y con más beneficios, es decir, gestionar los productos en el punto de venta y trabajar el lineal (Vera, 2009). No se debe olvidar que el merchandising es el marketing en el punto de venta, es la manera de implementar las herramientas de marketing en los establecimientos comerciales actuales, con sus nuevas exigencias y retos. (Moreno, 2012) El Merchandising va adquiriendo cada vez con más fuerza, un lugar prominente dentro de la dinámica diaria de la industria turística. Según Drucker (1973) "...siempre habrá necesidad de algún tipo de venta, pero la finalidad del Marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades... y, en consecuencia, prácticamente se venda solo".

En Cuba el tema merchandising ha tenido un lento desarrollo, provocando que el término no sea dominado en profundidad por la mayoría de los trabajadores en el comercio

minorista. Con el paso del tiempo las principales cadenas de tiendas han comprendido la importancia de la utilización de este conjunto de técnicas que facilitan el proceso de compra a los consumidores, a la vez que elevan las ventas en los establecimientos comerciales. En Holguín el destino turístico trabaja por prestar un servicio de excelencia que permita un buen posicionamiento en el mercado, caracterizado por consumidores que demandan un servicio de calidad. Es por ello que la Cadena Caracol Holguín busca hoy que sus establecimientos comerciales sean del agrado de los consumidores a la vez que elevan su rentabilidad, para de esta forma estar a tono con las nuevas políticas económicas que se ha trazado el país. En el VI Congreso del PCC, se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde el papel que desempeña la mercadotecnia se encuentra interrelacionada con diversas esferas de la economía y la sociedad.

Durante el año 2015 Sucursal Caracol Holguín presentó un descenso de los niveles de ventas, comportamiento negativo, que culminó con el incumplimiento del 7,06% del plan de ventas del año. Esta situación estuvo generada por el incumplimiento de algunos de sus establecimientos comerciales, en el caso de la tienda mixta turística hotelera “La Golondrina” los resultados fueron desfavorables, solo se cumplió el plan de ventas en el mes de septiembre provocándose un incumplimiento de un 9,87% lo que representa 31711,35 CUC de pérdida para la empresa.

En el período 2014 - 2015 el Centro de Capacitación del MINTUR, realizó un diagnóstico¹ sobre el proceso de gestión comercial en las tiendas del Grupo Caracol en el polo Guardalavaca, detectándose las siguientes deficiencias:

- Existencia de una excesiva centralización en la toma de decisiones comerciales, escasa flexibilidad en el proceso de fijación de precios
- Limitaciones en la gestión comercial que garantice un suministro estable en las tiendas hoteleras, con índice de satisfacción de los clientes de 3.83, lo cual es un nivel bajo en correspondencia con los estándares medios establecidos²

¹ El diagnóstico se realizó en las tiendas Caracol de los hoteles “Brisas Guardalavaca” y “Club Amigo Atlántico Guardalavaca”.

² Los estándares medios establecidos son de 4 siendo 5 la mayor puntuación alcanzable.

- Son insuficientes las ofertas en las tiendas de productos que representen los valores culturales del destino (artesanías, música, plástica, literatura, etc).

En el caso de la tienda objeto de estudio se aplicó una guía de observación para la evaluación del punto de venta, la cual evidenció cuales eran los factores que repercuten desfavorablemente en la gestión comercial y consecuentemente en los resultados económicos, estos son: inestabilidad de las mercancías altamente demandadas, escaso conocimiento de la mercancía por parte de las dependientas, la localización de la tienda no es la adecuada pues se encuentra ubicada en una segunda planta y dentro del Hotel Brisas Guardalavaca lo que limita el acceso a los clientes que no se hospedan en el hotel, mobiliario inadecuado para exhibir la mercancía, pocos accesorios para la venta como bolsas y adornos, tasas de cambio, centralización de las decisiones de compra, insuficiente actividad publicitaria y promocional, así como la insuficiente utilización de los estímulos comerciales. Este último elemento fue analizado con una mayor profundidad a través de la aplicación de la guía de observación para evaluar los estímulos comerciales. Una vez aplicada la guía se conoció que es escasa la ambientación, animación, decoración, degustaciones, demostración, empaquetado, no es adecuada la distribución del local y no se utilizan materiales promocionales y publicitarios en los cuales se dé a conocer el producto. Finalmente al evaluarse los estímulos comerciales desarrollados en la tienda se obtiene un valor de 2,96 puntos. Al ser la puntuación obtenida menor que 3 significa que los estímulos empleados no son percibidos ni evaluados mentalmente por los clientes, esto genera una situación desfavorable, por lo que la entidad debe incurrir en grandes inversiones para potenciar las ventas a partir de los estímulos de merchandising. Lo analizado hasta aquí, permite definir como **problema profesional**: ¿Cómo contribuir a la mejora de la actividad de merchandising en la tienda “La Golondrina” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín?

Estableciendo como **objeto de la investigación**: la gestión comercial

Lo anterior posibilita concretar como **objetivo general**: aplicar un procedimiento para mejorar la actividad de merchandising en la tienda “La Golondrina” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

El **campo de acción** es el merchandising en la tienda “La Golondrina” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

Para cumplir con el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico-práctico-referencial de la investigación derivado del análisis crítico de los textos y apego a criterios.
2. Definir el procedimiento adecuado para la mejora de la actividad de merchandising.
3. Implementar el procedimiento seleccionado en la tienda “La Golondrina” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

Siendo la **idea a defender** la siguiente: la mejora de la actividad de merchandising contribuirá al incremento de las ventas en la tienda “La Golondrina” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín.

Métodos teóricos:

Análisis y síntesis: obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados referidos a la gestión comercial y el merchandising.

Histórico-Lógico: para el establecimiento de los antecedentes y las principales tendencias en el desarrollo histórico de la gestión comercial, el marketing y el comercio minorista en Cuba.

Inductivo-deductivo: para diagnosticar la actividad de merchandising y para la aplicación del procedimiento.

Métodos empíricos:

Entrevista: a dirigentes y trabajadores para conocer opiniones y nutrirse de la experiencia acerca del funcionamiento de la tienda.

Revisión de documentos: como técnica para la recopilación de la información.

Observación directa: para la observación del comportamiento de vendedores y clientes en el punto de venta que posibilite extraer conclusiones de factores, índices e indicadores que inciden en la gestión comercial en el punto de venta.

Lista de chequeo: para la evaluación de los elementos de merchandising presentes en el diseño y organización exterior e interior del establecimiento comercial.



La estadística descriptiva: para analizar los datos describiendo las distribuciones de frecuencias, sus representaciones en tablas, gráficos y cálculos complementarios mediante el uso del software Microsoft Excel (2013).

Herramientas y técnicas de la Ingeniería Industrial:

Diagrama de Pareto: para conocer el aporte de cada línea de producto al beneficio total del establecimiento

Método ABC: para identificar las líneas de productos de mayor atracción para el establecimiento.

Diagrama en planta: para conocer como está distribuida actualmente la tienda

La presente investigación está estructurada por dos capítulos. El primero se refiere al marco teórico-práctico-referencial de la investigación, donde se abordan temas relacionados con la gestión comercial y el merchandising en tiendas. El segundo describe el desarrollo de la aplicación del procedimiento seleccionado y la valoración de los resultados alcanzados en la tienda analizada; así como integra un conjunto de conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que sostienen la lógica teórica de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente capítulo es realizar un análisis teórico de la gestión comercial y la actividad de merchandising en tiendas. Se analizan los aspectos fundamentales que sirven de soporte para el desarrollo de la investigación, a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema. La estructura seguida para el diseño del marco teórico-práctico-referencial se muestra en la figura 1.1:

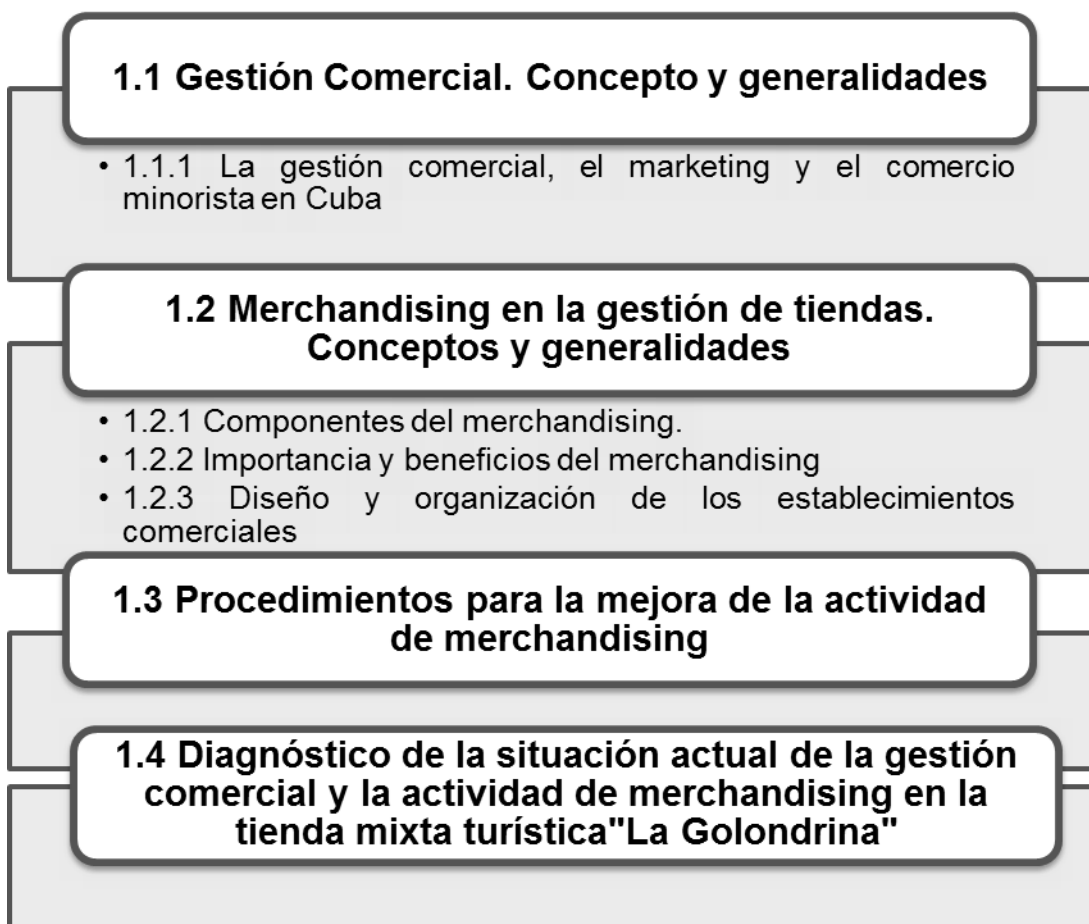


Figura 1.1 Estructura del Capítulo I

1.1 Gestión comercial. Concepto y generalidades

En el mundo moderno el control de la producción está en manos de empresarios y propietarios individuales, que organizan y dirigen las industrias, hacia la obtención de beneficios económicos, por lo que se hace necesaria la gestión comercial como un nexo entre la producción, distribución y venta de bienes y servicios, garantizando no solo

beneficios para el vendedor, sino también, la satisfacción de sus clientes. La gestión comercial es una actividad importante y se considera como un proceso capaz de generar estrategias para lograr un cierto nivel de éxito en el ámbito competitivo en el que se mueve, debido a ello ha sido tratado su concepto por varios autores (**Anexo 1**). A efectos de esta investigación se adopta el concepto definido por Nunes (2015), debido a que es el más completo y actual en el tema tratado.

Las empresas deben concebir la gestión comercial como un proceso basado en las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, que inicia desde la identificación de las necesidades del mercado, el establecimiento de las relaciones con el proveedor, comercialización de la mercancía, el desarrollo del merchandising hasta finalmente la compra del producto. La gestión comercial requiere además de un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de estudios de las tendencias actuales del mercado y el previo conocimiento de lo que demanda el cliente, para lograr satisfacerlo y obtener resultados económicos.

1.1.1 La gestión comercial, marketing y comercio minorista en Cuba

En Cuba, luego del triunfo de la Revolución, no eran muy difundidas y usadas las técnicas y herramientas del marketing, pues se consideraban una técnica exclusiva de la economía de mercado. Durante mucho tiempo las empresas cubanas trabajaron de espaldas al mercado, pues la mentalidad que se adoptaba por la mayoría de las instituciones era trabajar para cumplir con la producción, producir para vender y no tanto producir para satisfacer. Los proyectos económicos y de negocios eran elaborados centralmente y el objetivo que se perseguía era obtener mayor número de bienes y servicios físicos, con un nivel de costo adecuado. Esta manera de planificación todavía existe, solo se ha potenciado la representación de actividades comerciales del sector no estatal, cuya incidencia en la economía nacional es aún insuficiente.

A raíz de los cambios desencadenados en los años 90, se buscó la forma de generalizar los conocimientos del marketing en todo el país. Se introdujeron en las universidades asignaturas y cursos de capacitación que respondieran a la necesidad de cómo reinsertar la economía en el mercado mundial.

En marzo de 1995 el General de Ejército Raúl Castro, Ministro de las FAR en aquel entonces, durante la reunión anual de la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, hizo uso de la palabra mercadotecnia, reconociendo el marketing como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados y el logro de la eficacia y competitividad necesaria para nuestras producciones en calidad, precio y oportunidad. Con el establecimiento de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en 1998, y la vinculación del marketing como subsistema empresarial cuyo objetivo es “organizar el intercambio voluntario de valores con sus clientes”, comienza un proceso de formación de una nueva cultura organizacional en las empresas cubanas. (Barreiro Pousa, 2003)

Aunque el desarrollo del marketing socialista es aún escaso y con múltiples limitaciones, resulta conveniente apostar por este como la alternativa inmediata para lograr el progreso en las empresas cubanas. Como país socialista, el hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las decisiones, no entra en contradicción con las bases del marketing del capitalismo: "la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos." (Díaz, Hernández, & Barreiro, 2006)

Así pues, la utilización del marketing como herramienta administrativa de mejora continua tiene que evolucionar hasta penetrar integralmente en la cultura gerencial del país. Los intentos actuales de perfeccionar nuestro modelo económico así lo confirman. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en abril del 2011 en el VI Congreso del PCC, incluyen varios acápites que están relacionados con la mercadotecnia como son: modelo de gestión económica, política económica externa, política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente, política para el turismo y políticas para el comercio (**Anexo 2**). Estos lineamientos de gran cobertura, que se desplaza a todos los sectores del ámbito nacional ya sea estatal o particular, presenta un amplio desarrollo para la explotación del marketing para ambos sectores, lo que le permitirá a la población un mayor acercamiento a esta ciencia de la que muchos desconocen su función, dada que es una de las principales fuerzas de una empresa para su desarrollo tanto interno como externo.

Aparejado al desarrollo de las relaciones económicas, alcanzado en los últimos años, han evolucionado las actividades que se derivan de las mismas, siendo una de estas el comercio minorista. En la actualidad existen un sinnúmero de tipos de tiendas que pueden tener diferentes clasificaciones acorde a criterios tan variados como tipos de productos, cultura, tradiciones u otros. En Cuba se utilizan tres clasificaciones de los puntos de venta pertenecientes a la red de comercio minorista: el sistema de ventas tradicional, el sistema en semi-autoservicio y el sistema en autoservicio. Las características de estas clasificaciones según diferentes autores (Torres Gemeil, R. Daduna & Mederos Cabrera, 2004; Infantes Díaz & Martínez Vivar, 2009) se muestran en el **(Anexo 3)**.

Independientemente de las características de un establecimiento que se dedique a la comercialización de productos, entendiéndose tienda o algunas de sus semejantes (puntos de ventas, supermercados o almacenes, entre otros) es necesario implementar técnicas que propicien un adecuado confort, asequibilidad y orientación al cliente sobre los productos y el servicio que recibe. Entre estas técnicas ocupa un lugar prioritario el merchandising, sobre la que existen múltiples definiciones.

1.2 Merchandising en la gestión de tiendas. Conceptos y generalidades

La palabra merchandising que es un término anglosajón proviene etimológicamente de merchandise que significa mercancía y del radical inglés ing, que en su uso como sustantivo, expresa la acción voluntaria para llegar a conseguir un objetivo determinado. No tiene traducción exacta al español y como técnica es el resultado de la evolución de los principios de la comercialización.

El merchandising siempre ha acompañado al comerciante en los diferentes establecimientos en los que ha ofertado sus productos desde el surgimiento del comercio, pero en realidad el término se utiliza con mayor auge al aparecer el régimen de autoservicio. Así pues, a pesar de que muchos comerciantes desconocen el significado y las estrategias de esta técnica, éstos aplican sin lugar a dudas su filosofía. Es una necesidad para todos los comercios y “se puede aplicar a cada rincón interior y exterior del establecimiento, a cada espacio donde llega el ojo del cliente”. (Comas, 2011)

En definiciones de merchandising los autores en la bibliografía consultada **(Anexo 4)** utilizan diferentes puntos de vistas en función de la actividad específica que realiza el

mismo, en los diferentes puntos de venta o la mezcla de estas funciones, ya que es amplio el uso del término en los comercios minoristas actuales. De las diversas definiciones se puede destacar la de Kepner (1975)³ para él es la aplicación de las 5 *right*, (precio, cantidad, momento, lugar, mercancía) que son una especie de requisitos u objetivos a cumplir por quienes se encargan de implementarlo

Después de realizar el análisis correspondiente, se puede concluir que existen elementos comunes en los diferentes conceptos revisados, por tanto se asume a los efectos de la presente investigación que el merchandising es el conjunto de técnicas de marketing que se desarrollan en el punto de venta a través de acciones que permiten acercar el producto a los consumidores finales, presentándolo en un ambiente atractivo ante el cliente y facilitando así el proceso de compra, consiguiendo de esta forma elevar las ventas del establecimiento comercial y optimizar el espacio ocupado en la exhibición de las mercancías. (Moreno, 2012)

Como consecuencia del desarrollo adquirido en este campo, en los últimos años han surgido otros términos, como la mezcla de merchandising. “La tarea del comerciante consistirá en determinar aquella combinación de estímulos comerciales (mezcla de merchandising del punto de venta) que a un costo asumible por el establecimiento, sea capaz de proporcionar las mayores satisfacciones posibles demandadas por su clientela”. (Escrivá & Clar, 2000). Este concepto viene a confirmar que “el merchandising no es sólo un conjunto de actividades sino también de funciones que se desarrollan en el punto de venta, lo que denota la madurez alcanzada en la utilización del mismo en el comercio minorista actual”. (Moreno, 2012).

1.2.1 Componentes del merchandising

La mayoría de los autores consultados coinciden en que existen tres componentes fundamentales de merchandising:

- El merchandising de presentación y organización, algunos lo llaman visual: es aquel que se ocupa de la exhibición adecuada de los productos en el punto de venta y el diseño del ambiente comercial que los rodea, con el fin de visualizar los mismos de

³ Citado por (Escrivá & Clar, 2000, pág. 14)

forma tal que el cliente perciba su presencia en el establecimiento y se sienta motivado por adquirirlos

- El merchandising de gestión: su tarea es lograr la optimización, rentabilidad del surtido y el lineal ocupado por los integrantes del mismo en los establecimientos comerciales, a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, el movimiento de los productos y las técnicas de animación a desarrollar en el punto de venta
- El merchandising de seducción: conjunto de actividades desarrolladas por el detallista y el fabricante en los puntos de venta, con el fin de atraer de una forma más intensa a los consumidores hacia los productos, para lo cual se llevan a cabo acciones que le agregan valor al producto o se adicionan elementos que colaboren con este fin.

Los componentes del merchandising son desarrollados de manera particular, persiguiendo objetivos diferentes, por cada uno de los eslabones de la cadena de suministro, siendo así, los productores se encargarán mayormente del de presentación, mientras los detallistas se encargan del de gestión y ambos a su vez desarrollarán el de seducción. Actualmente están surgiendo otros tipos de merchandising en el ambiente comercial, por ejemplo se puede citar el de fidelización (o socio-cultural) que busca la venta indirecta (frecuencia de compra, relación). Se presenta como una ayuda al cliente para que pueda vivir mejor: guarderías, degustaciones, regalos, consejos de decoración. Le transfiere valor añadido al producto. (Escrivá & Clar, 2000).

1.2.2 Importancia y beneficios del merchandising

Hoy en día, el merchandising como técnica de venta es una necesidad para todos los comercios y como tal, no sólo es aplicable en los casos de escasa fuerza de ventas sino que también debe ser utilizado en cualquier tipo de comercio con el objetivo de resaltar los productos, animar, rentabilizar el lineal y potenciar el punto de venta. Entiéndase como lineal “el espacio destinado en un punto de venta a la exposición de producto” (Salen, 1994)⁴.

⁴ Ciado por (Escrivá & Clar, 2000, pág. 98)

Sin embargo, a pesar de lo evolucionadas que están las técnicas de administración y de lo fácilmente accesibles que son sus cursos de formación, todavía quedan muchos comerciantes que se resisten a formarse o a reciclar sus conocimientos creyendo que los muchos años que llevan ejerciendo su oficio son un sinónimo de buena gestión y de grandes conocimientos empresariales. Desafortunadamente el merchandising es una técnica de venta generalmente poco explotada y que sin embargo está dotada de grandes e importantes cualidades, lo que nos lleva a situarla concretamente como una significativa oportunidad de mejorar la rentabilidad de los puntos de ventas.

Según Salen (1994) los beneficios del merchandising son:

- Para el productor: determinar el justo lineal, tener el lineal que se merece, abrir un nuevo tipo de diálogo con la distribución. El merchandising para negociar mejor y crear un clima de confianza para mejorar las relaciones con el consumidor/cliente en el punto de venta
- Para el distribuidor: conocer y aprovechar mejor el lineal, optimizar las ventas y la rentabilidad del lineal, mejorar el valor del servicio al consumidor, mejorar las estructuras de acogida de sus tiendas, negociar mejor y más profesionalmente con el proveedor
- Para el consumidor: ver sus deseos satisfechos, simplificar el acto de compra con una oferta más clara.

De manera general los beneficios de una adecuada gestión del merchandising son de suma importancia para los tres eslabones de la cadena moderna de distribución, pero principalmente para los distribuidores es esencial ya que este permite a la vez: satisfacción del cliente en la toma de decisiones de compra, mayor rotación de los inventarios, analizar los productos más vendidos y los que menos salidas tienen, con el objetivo de rentabilizar el lineal que ocupan los mismos en el punto de venta. Se debe recordar que los productos tienen un ciclo de vida, que indica en qué fase de su desarrollo se encuentran, el producto que hoy está en la fase de madurez, mañana puede estar en declive; de ahí la importancia de la vigilancia constante de los lineales y su rendimiento, tarea del merchandising.

1.2.3 Diseño y organización de los establecimientos comerciales

La distribución de la superficie de ventas es una cuestión de suma importancia para las tiendas, debido a que de ello puede depender la elevación o disminución de las ventas de los productos que ofertan estos negocios, que a su vez viene dado por la atracción que ejerce el adecuado diseño del punto de venta sobre los clientes, y como determinante de las percepciones, actitudes y comportamiento de los mismos (Díez de Castro & Navarro García, 2003)

El diseño y organización de los establecimientos comerciales pueden abordarse en dos partes: en el exterior y en el interior del establecimiento comercial. El exterior de la tienda es un factor a considerar, es la primera cara del negocio frente al cliente, de ella depende su entrada al punto de venta, por ello debe ser capaz de captar la atención de los clientes e incentivarlos para que ingresen en el interior del mismo.

Con respecto al diseño y organización de la superficie de ventas, existen preguntas de cuya respuesta depende el éxito y la rentabilidad de la tienda, por ejemplo:

1. ¿Dónde estarán situadas las vías de acceso; así como las cajas registradoras?
2. ¿Cuáles serán o son las zonas frías y calientes?
3. ¿Cómo será la circulación de los clientes en el servicio?
4. ¿Cuáles son los medios a utilizar para la exposición de los productos?
5. ¿Dónde colocar cada producto de forma tal que su rotación aumente?
6. ¿Cuáles elementos intervendrán en la animación del establecimiento comercial?

Estas y otras interrogantes son frecuentes en la organización de nuevos puntos de ventas y el análisis de los ya diseñados, con el objetivo de introducir posibles mejoras en los mismos. En el diseño y organización interior de establecimientos comerciales se deben tener en cuenta una serie de elementos de cuya combinación depende el éxito del punto de venta. A continuación se explicarán dichos elementos.

- Circulación

“La circulación es un criterio comercial de distribución del espacio” (Bastos Boubeta, 2006); su objetivo es que el cliente llegue a visualizar la mayor parte del establecimiento de ventas sin cansarse, y para ello se debe realizar un diseño atractivo, combinando aquellos factores del merchandising que permiten atraer y entretener a los consumidores,

permitiendo que permanezcan mayor tiempo en la superficie de ventas. Para favorecer la circulación es recomendable ubicar los departamentos por motivación (aquellos que generalmente venden, productos que no sean de primera necesidad) a la derecha de la entrada y los departamentos por demanda (son los que venden productos de primera necesidad) al fondo o a la salida (Norma 1/2008, 2008). Es válido mencionar que es conocido que los clientes circulan de derecha a izquierda dentro de los puntos de ventas (en contra de las manecillas del reloj) y es una regla empírica según autores que coinciden en referirla como circulación natural (Salen, 1994; Bort Muñoz, 2004).

“La circulación tiene como ejes fundamentales: el itinerario, la velocidad y el tiempo de permanencia en el establecimiento comercial” (Díez de Castro & Navarro García, 2003).

1. El itinerario: este término es utilizado para referirse al camino que sigue el consumidor en el interior del establecimiento, el cual está influenciado por los siguientes factores:

Cajas y puertas de entrada: el itinerario de un individuo en un punto de venta será distinto dependiendo de la situación de la puerta de entrada; si las puertas están a los lados, se hace un recorrido más diagonal y abarcando más secciones; la penetración por el centro es la que menos recorrido proporciona. Las cajas deben situarse en el lado contrario que la puerta siendo lo más recomendable, la puerta a la derecha y las cajas a la izquierda.

Disposición del mobiliario: una adecuada selección y ubicación del mobiliario en el cual estará expuesta la mercancía, servirá de guía al recorrido del cliente y le permitirá visualizar varias góndolas a la vez y diversos productos, fomentando la compra por impulso.

La colocación de los productos: los productos básicos deben de estar al alcance del consumidor y el resto de los productos deben de estar distribuidos de tal manera que el cliente recorra la mayor parte de superficie posible.

Informaciones: guían al consumidor e influyen en el itinerario que siga; son rótulos, carteles, planos, paneles, flechas. Un establecimiento que te permita una fácil orientación, porque la información sea la correcta, gozará de una buena imagen.

2. Velocidad de circulación: no es más que la rapidez con que un consumidor circula por el interior del establecimiento. La velocidad de circulación se ve afectada por cuellos de botellas, pasillos e informaciones.

Pasillos: deben diseñarse para que la circulación sea fluida y se pueda acceder a todas las secciones. Debería pensarse, pues, que lo ideal son pasillos anchos, pero esto disminuyen los metros de lineal y se impide la visión total de los productos ante los que pasa el cliente. Por su parte el pasillo estrecho dificultará enormemente la circulación. Habrá que buscar un punto intermedio, una anchura óptima. Ocurre algo similar con la longitud: a pasillos más largos, se recorre una parte mayor del lineal; con pasillos cortos hay mejor comunicación entre secciones. Debemos buscar también un punto medio, siempre teniendo en cuenta las dimensiones del establecimiento. (Torres Gemeil & Mederos Cabrera, 2004)

Cuellos de Botellas: se producen cuando un camino por el que circula un conjunto de clientes se hace más estrecho en su final, desemboca en pasillos sin salida o se cruza con pasillos transversales de circulación muy densa. También las secciones de venta tradicional y las cajas son considerados cuellos de botella; son puntos con estrangulamientos, aglomeraciones, y ello dificulta la velocidad de circulación, reflejando una mala gestión y ofreciendo mala imagen al cliente (Guerrero, 2010).

3. **Tiempo de permanencia:** el tiempo depende de la longitud recorrida y la velocidad de circulación; normalmente a más tiempo de permanencia mayor cantidad de compras; pero no conviene que el cliente esté un tiempo excesivo porque tendrá que soportar colas, incomodidades, aglomeraciones, etc. y eso genera mal humor e insatisfacción con el establecimiento. La duración idónea es la que permite al cliente realizar sus compras y quedar satisfecho; para cada establecimiento será diferente.

- Las zonas

Dentro de un establecimiento de venta existen o se crean zonas y espacios con menor o mayor interés para el público. Son los denominados puntos calientes (zonas dónde hay más tránsito) y puntos fríos (zonas con menos flujo de personas).

Las zonas calientes son aquellas donde se aprecia mayor intensidad de público debido a elementos de circulación, decoración, iluminación, productos, etc. Existen dos tipos de zonas calientes: las naturales que son las que tienen altas ventas por estar ubicadas en puntos vendedores por excelencia en la superficie de ventas y las artificiales que son aquellas que han sido creadas por técnicas de merchandising (convertidas de zonas frías

a calientes). Las zonas frías son aquellas que presentan poca intensidad de público y los productos expuestos en ellas son de lento movimiento. Se deben tratar de convertirlas en zonas calientes a partir de una mezcla de elementos atractivos para el cliente. Para determinar estas zonas se cuenta con dos variables fundamentales: el número y el tiempo de estancia en la misma de personas que pasan por la zona. (Guerrero, 2010)

- El surtido de productos

Para organizar un punto de venta lo primero que se debe definir es qué necesidades va a satisfacer y cuáles productos va a exhibir para satisfacer estas necesidades, cuando se tenga esta información entonces se definirán algunos elementos de organización indispensables para el seccionamiento del punto de venta en áreas que permitan diferenciar los productos que se ofrecen en dependencia de sus características, es por ello que ubicar los productos no es tarea sencilla. A efectos de esta investigación se asume como concepto de surtido, que es además el más completo encontrado en la literatura examinada, el conjunto de productos que deben cubrir las necesidades de los consumidores. De su valor, rotación y composición depende la rentabilidad del punto de venta (Torres Gemeil & Mederos Cabrera, 2004). Una vez definido el surtido que presentará un establecimiento comercial se debe proceder a la segmentación del mismo para su ubicación en la superficie de ventas. La estructura del surtido en la superficie de ventas puede estar dividida, como se evidencia en el **(Anexo 5)** según Palomares Borja (2009).

- El lineal

Entre los objetivos que persigue el lineal se encuentran: la imagen, la notoriedad, la calidad, las ventas, la rentabilidad y la rotación. Desde el punto de vista técnico, “el lineal es la longitud de la exposición horizontal de los muebles y demás elementos de accesorios de presentación de productos” (Escrivá & Clar, 2000). El lineal adquiere gran importancia en los establecimientos de autoservicios, porque es en realidad la herramienta de venta, es por ello que debe de ser correctamente gestionado de forma que, “cuando llegue el cliente ante él, compre el artículo expuesto tal como lo hubiera comprado con la presencia del vendedor” (Escrivá & Clar, 2000). Se puede decir que el lineal es el encargado de reemplazar al vendedor del comercio tradicional e introducir a los consumidores en la

nueva forma de comercio minorista llamada autoservicio. Para una mayor profundidad se elaboró el **Anexo 6** donde se da a conocer las diferentes funciones que tiene el lineal en el punto de venta, así como el análisis e implementación del mismo.

- Formas de exhibición

Los medios para exhibir las presentaciones de un producto cumplen una función primordial en el punto de venta, ya que permiten una mejor comunicación con el consumidor y la atracción del mismo, estos medios forman parte de la PLV (publicidad en el punto de venta). El conocimiento del mobiliario y otras formas de presentación a utilizar en cada exposición es fundamental para la distribución de los productos en el interior de la tienda, ya que ayuda a resaltar el papel activo de los mismos, es por ello que no se puede utilizar el mismo tipo de mobiliario para todas las exposiciones.

- Promoción

Se le denomina promoción a la actividad que realiza un vendedor directamente o que se realiza a través de mecanismos sin la intervención de este, dirigidos a resaltar determinados productos para incitar su compra (Infantes Díaz & Martínez Vivar, 2009). Para el distribuidor la promoción es primordial, ya que ayuda a transferirle animación al establecimiento comercial y resaltar aquellos productos que son objeto de la misma, es también una forma de acercar el producto al cliente; para ello las actividades promocionales se deben realizar en las zonas calientes del establecimiento, para que resalte con mayor fuerza la promoción que se está desarrollando y logre el efecto deseado según los objetivos propuestos con la misma.

- Elementos informativos

En la atmósfera de un punto de venta no se deben pasar por alto aquellos elementos que orientan al consumidor de una forma directa y le proporcionan la información que necesita, esos elementos se denominan elementos informativos y los más encontrados en los puntos de ventas suelen ser planos, rótulos, carteles, flechas y otros elementos afines. Deben ser proporcionales a la superficie de ventas y ajustados a las características de la información que se quiere transmitir.

- Color

Otro factor a tener en cuenta en el diseño interior del punto de venta es el color, es necesario conocer cuáles son los colores que predominan en el piso de venta, ya que los colores transmiten diferentes estados de ánimo al consumidor. Se debe velar por que las paredes y el techo estén correctamente pintados y preferentemente de color blanco. Los pisos deben combinar con techos y paredes reflejando colores que eviten la oscuridad o que transmitan seriedad o nostalgia al consumidor.

- Precio

Los precios de los productos ofrecidos en el punto de venta son un factor importante para el aumento de las ventas, pues se debe tener en cuenta lo que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto en determinadas condiciones. El merchandising provee de un conjunto de actividades con el objetivo de presentar los precios de forma tal que no constituyan una barrera para la compra que se desea realizar. Las actividades que facilitan la apreciación de los precios son: etiquetar de forma adecuada cada producto (evitar situar etiquetas en lugares donde dificulte la visibilidad de la marca, indicaciones o nombre del producto) o forma de exposición en que se exhiba el mismo (que se aprecie con facilidad), velar por el tamaño, color y la letra con que se diseñen los mismos.

1.3 Procedimientos para la mejora de la actividad de merchandising

Múltiples son los autores que han estudiado el tema de merchandising ya que como se había planteado, su surgimiento está aparejado a la evolución del comercio, con el paso del tiempo han surgido nuevos conceptos, ideas y se han propuesto procedimientos y metodologías para llevar a cabo el estudio del mismo y su utilización como técnica de venta, las cuales varían en estructura y elementos a seguir. Se conoce además que existen en la actualidad tres componentes básicos relacionados con el campo en cuestión, es decir el merchandising visual, de gestión y de seducción y para cada uno de estos componentes existen actividades y elementos que deben ser estudiados. Al realizar una comparación de los elementos que integran la actividad de merchandising en los diferentes enfoques metodológicos analizados, que se muestra en el **(Anexo 7)**, se puede concluir que:



El procedimiento desarrollado por Saint Cricq y Bruel consta de tres fases que son: obtención de la información, tratamiento de la información y toma de decisiones. Este procedimiento se enfoca principalmente en analizar los defectos de la implantación inicial y establecer los principios generales que permitirán proponer una nueva implantación, encaminada a proporcionar satisfacciones al cliente y obtener mayor rentabilidad, para ello hace uso del conocimiento de la rentabilidad de los productos, de las zonas y el comportamiento de la clientela para de esta manera conformar la matriz de atractivo del punto de venta y finalmente tomar decisiones en consecuencia con los planteamientos anteriores. Como resultado de la comparación se pudo observar que este no trata todos los elementos relacionados con la actividad de merchandising, pero analiza los necesarios para dar cumplimiento al objetivo propuesto por la presente investigación. Es bastante flexible, ya que se adapta a las condiciones de la entidad objeto de estudio, es el más aceptado internacionalmente y permite que se puedan incluir elementos ingenieriles en la toma de decisiones en cuanto a la nueva implantación del punto de venta.

Por otra parte Vega (2001) utiliza herramientas que están encaminadas a mejorar la gestión comercial en tiendas, parte de un diagnóstico previo que permite tomar decisiones administrativas importantes relacionadas con los canales de distribución, contratación externa de los servicios, gastos de promoción de ventas y estrategias de fijación de precios. No crea una serie de pasos lógicos, sino más bien desarrolla un conjunto de herramientas de apoyo a la toma de decisiones a nivel de tiendas, donde se tratan aspectos relacionados con el merchandising. Las técnicas utilizadas son puntos de equilibrio, ingeniería de productos, ranking de productos y diagrama de Pareto. De la misma forma que Díaz Fernández (2011) es uno de los procedimientos que menos elementos toca relacionados directamente con el merchandising.

La Norma 1/08 relacionada con las técnicas de exhibición y colocación de los productos en las Unidades Comerciales y puntos de ventas de la Cadena TRD Caribe, abarca elementos como el diseño y organización exterior e interior, la ambientación y se centra principalmente en la organización de la mercancía pero no trata la rentabilidad de los productos, zonas y el comportamiento de la clientela, aspectos de gran importancia para definir realmente la situación actual del establecimiento y a partir de ahí aportar

soluciones. No cuenta con un procedimiento detallado de pasos, fases y tareas que reflejen de forma explícita el proceder para la realización del estudio. Indica lo que debe de hacerse pero este manual hace referencia a tiendas TRD, a sus características y funcionamiento que no son las mismas que los establecimientos comerciales pertenecientes a Caracol.

Como se había mencionado anteriormente Díaz Fernández (2011) plantea un procedimiento cuyo centro no es la adecuada actividad de merchandising, su enfoque no es comercial sino más bien relacionado con la calidad de los servicios. Su objetivo es diagnosticar y proyectar medidas alternativas que eleven la calidad al servicio brindado, a partir del uso de diferentes herramientas e instrumentos de evaluación y diagnóstico, entre las que se encuentran: diagrama de Pareto, cinco fuerzas de Porter, diagrama de flujo, ciclo de servicio, entre otras.

Por otra parte Alonso Trujillo (2012) propone una adaptación de las metodologías de toma de decisiones enfocadas a la gestión comercial, elaborando de esa manera un procedimiento que sigue la línea de partir con un diagnóstico, identificar causas, proponer soluciones e implementarlas para luego medir sus resultados. Trata la disposición exterior, elemento nuevo que no había sido tratado anteriormente en ninguno de los procedimientos analizados, pero a pesar de ese aporte continua sin tratar otros elementos que proporcionan un mayor impacto y por tanto el procedimiento se hace insuficiente para dar cumplimiento a lo que se quiere lograr en la tienda mixta turística “La Golondrina”.

El procedimiento expuesto por Moreno (2012) consta de dos fases y tres etapas que permiten el diagnóstico y mejora de las actividades de merchandising en establecimientos comerciales para tiendas en régimen de autoservicio. Profundiza en el diseño y organización exterior e interior de la tienda, siendo este su eje principal y a partir de ahí toca otros elementos como la ambientación y organización de la mercancía. Es bastante complejo y dinámico y se basa en la aplicación de encuestas y listas de chequeo para definir las principales deficiencias que presenta el merchandising desarrollado en el piso de venta. Es un procedimiento bastante amplio pero deja de tocar otros aspectos que con anterioridad se habían definido como esenciales para dar respuesta a la problemática

planteada, solo analiza el merchandising de forma cualitativa y a pesar de ser bastante extenso no posee un alta flexibilidad.

Por otro lado Matos Pérez (2016) desarrolla un procedimiento para mejorar la gestión comercial en tiendas turísticas. Esta investigación incluye de forma amplia aspectos importantes como la caracterización de la entidad, los proveedores, clientes y competidores, el análisis DAFO, estratégico, el análisis de la competencia y realiza un diagnóstico detallado del atractivo y la rentabilidad en el punto de venta. Está compuesto por 5 etapas y 9 pasos, que permite adecuarlo a cualquier actividad relacionada con la gestión comercial. El procedimiento propuesto es oportuno, a partir de que se puede utilizar en diferentes momentos, así como, da la posibilidad de adecuarse en el análisis de la actividad comercial en otras entidades. Toca elementos que hasta ahora solo se habían visto en Saint Cricq & Bruel (1975), pero deja de analizar otros como diseño y organización exterior e interior de la tienda, organización de la mercancía y gestión del lineal. Permite que se realice un análisis minucioso de la gestión comercial, pero finalmente su enfoque es muy amplio, más bien lo que se pretende es darle continuidad a esta investigación y a partir de elementos que aquí se aportan poder desarrollar otros nuevos relacionados directamente con el merchandising.

El manual de gestión de ventas y técnicas de merchandising Caracol tratado por De la Peña Hernández (2016) fue otro de los documentos revisados, el mismo es el que más elementos analiza, profundiza en cada aspecto y se enfoca en tiendas pertenecientes a Caracol, aunque puede ser aplicable a cualquier establecimiento comercial. En él se observa un nuevo elemento que es la gestión del lineal, que si bien no se profundiza en él, es el único que hasta ahora lo trata. Al igual que la Norma 1/08 especifica qué se debe hacer en materia de merchandising, pero no propone una forma de integrar los elementos y llevarlo a cabo. Tampoco analiza el atractivo y la rentabilidad en el punto de venta, elementos que no pueden dejar de analizarse. Este manual es amplio, novedoso y oportuno, ya que las tiendas pertenecientes a Caracol no contaban con un documento así. El mismo explica de manera clara los criterios fundamentales y organizativos referentes al proceso de venta y técnicas para la consecución de la misma en la que se encuentra la

aplicación del merchandising. Este manual todavía no se ha puesto en marcha en las tiendas por lo que se desconoce su efectividad práctica.

Por todo el análisis anteriormente expuesto se decidió, a efectos de esta investigación, que el procedimiento de Saint Cricq & Bruel (1975) constituirá el instrumento metodológico a emplear en este estudio; debido a que es adaptable, permite dar cumplimiento al objetivo propuesto por este estudio y otro aspecto relevante a destacar que constituye a su vez un aporte fundamental de la investigación, es que permite que se puedan incluir elementos tratados en el nuevo manual de merchandising que va a adoptar la cadena Caracol.

1.4 Diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial y la actividad de merchandising en la tienda mixta turística "La Golondrina"

En el período 2014 - 2015 Centro de Capacitación del MINTUR, realizó un diagnóstico⁵ sobre el proceso de gestión comercial en las tiendas del Grupo Caracol en el polo Guardalavaca, detectándose las siguientes problemáticas:

- Limitaciones en la gestión comercial que garantice un suministro estable en las tiendas hoteleras, con índice de satisfacción de los clientes de 3.83⁶, lo cual es un nivel bajo en correspondencia con los estándares medios establecidos
- Son insuficientes las ofertas en las tiendas de productos que representen los valores culturales del destino (artesanías, música, plástica, literatura, etc.)
- Existencia de una excesiva centralización en la toma de decisiones comerciales, escasa flexibilidad en el proceso de fijación de precios y una subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.

Durante el año 2015 Sucursal Caracol Holguín presentó un descenso de los niveles de ventas, comportamiento negativo, que culminó con el incumplimiento del 7,06% del plan de ventas del año (**Anexo 8**).

⁵ El diagnóstico se realizó en las tiendas Caracol de los hoteles "Brisas Guardalavaca" y "Club Amigo Atlántico Guardalavaca".

⁶ Los estándares medios establecidos son de 4 siendo 5 la mayor puntuación alcanzable.

Se realizó un análisis de la influencia que tuvieron las diferentes tiendas hoteleras en ese incumplimiento y principalmente cómo se había comportado la entidad objeto de estudio **(Anexo 8)**. En el caso de la tienda turística hotelera “La Golondrina” los resultados fueron desfavorables, obteniendo un incumplimiento del plan de 9,87% lo que equivale a 31711,35 CUC.

A través de la aplicación de la guía de observación para la evaluación del punto de venta **(Anexo 9)** se detectó que los factores que repercuten desfavorablemente en la gestión comercial y consecuentemente en los resultados económicos son: inestabilidad de las mercancías altamente demandadas, escaso conocimiento de la mercancía por parte de las dependientas, la localización de la tienda no es la adecuada pues se encuentra ubicada en una segunda planta y dentro del Hotel Brisas Guardalavaca, lo que limita el acceso a los clientes que no se hospedan en el hotel, mobiliario inadecuado para exhibir la mercancía, pocos accesorios para la venta como bolsas y adornos, tasas de cambio, centralización de las decisiones de compra, insuficiente actividad publicitaria y promocional, así como la insuficiente utilización de los estímulos comerciales. Este último elemento fue analizado con una mayor profundidad a través de la aplicación de la guía de observación para evaluar los estímulos comerciales **(Anexo 10)**. Una vez aplicada la guía se conoció que es escasa la ambientación, animación, decoración, degustaciones, demostración, empaquetado, no es adecuada la distribución del local y no se utilizan materiales promocionales y publicitarios en los cuales se dé a conocer el producto. Finalmente al evaluarse los estímulos comerciales desarrollados en la tienda se obtiene un valor de 2,96 puntos. Al ser la puntuación obtenida menor que 3 significa que los estímulos empleados no son percibidos ni evaluados mentalmente por los clientes, esto genera una situación desfavorable, por lo que la entidad debe incurrir en grandes inversiones para potenciar las ventas a partir de los estímulos de merchandising.

Conclusiones parciales del Capítulo I

Al término del presente capítulo se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Para el Comercio Minorista la gestión comercial y por ende la aplicación de herramientas e instrumentos del marketing, constituyen un factor esencial en la búsqueda



de la satisfacción de los clientes con el consiguiente incremento de la rentabilidad en los puntos de ventas

2. En estos tiempos de alta competencia comercial es una excelente idea contar con una herramienta como el merchandising, que permita a los comerciantes "adelantarse" a las necesidades, gustos y fluctuaciones del mercado

3. Se realizó una comparación de los elementos que integran la actividad de merchandising en los diferentes enfoques metodológicos analizados, permitiendo definir a Saint-Cricq y Bruel como el procedimiento que mejor se adapta al cumplimiento del objetivo propuesto y que incluye los elementos más significativos a tener en cuenta

4. Los estímulos comerciales desarrollados en la tienda mixta turística "La Golondrina" no son percibidos ni evaluados mentalmente por los clientes, por tanto no constituyen factores que inciden en el proceso de decisión del comprador para adquirir la mercancía; evidenciándose una situación desfavorable al no utilizarlos o desarrollarlos correctamente.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA ACTIVIDAD DE MERCHANDISING

El objetivo de este capítulo es mostrar los principales resultados obtenidos partir de la aplicación del procedimiento seleccionado.

2.1 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Holguín y la tienda “La Golondrina”

La Empresa Comercial Caracol S.A., antes denominada Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A pertenece al Ministerio del Turismo, surge a partir de la fusión de las cadenas Caracol y Universo. Se especializa en la comercialización minorista de mercancías a través de una red de tiendas posicionada fundamentalmente en los principales polos y zonas de alta significación para el turismo. La Sucursal Holguín, se fundó el 1º de Noviembre de 2004, a través del acuerdo No. 21 de fecha 8 de diciembre de 2004, adoptado por la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. Su estructura es lineal funcional contando con dos Complejos de Tiendas y un Centro Comercial, cuatro Subdirecciones, así como personal técnico, especialistas y administrativo.

Su **Objeto Social** se define como: “Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico y prestar los servicios asociados a dicha venta. Prestar servicios gastronómicos complementarios a la actividad en tiendas especializadas. Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista. Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenirs. Operar almacenes y comercializar de forma mayorista mercancías a las entidades que integran el sistema del turismo. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento. Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales con el propósito de realizar actividades comerciales. Prestar servicios de fotografía y video a través de las unidades de PHOTOCUB. Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales, plantas ornamentales, semillas, souvenirs, adornos y regalos, servicios de floristería en taller, entrega a domicilio y de entrega en plaza de envíos internacionales.”



Lo que distingue a la cadena Caracol del resto de las cadenas es la exclusividad de su oferta, dada esencialmente por la profesionalidad de sus empleados, por las marcas de reconocido prestigio nacional e internacional a las cuales está asociada, lo que le permite ofrecer un producto diferente, de calidad, renombre internacional y de manera exclusiva a precios competitivos. Además la Cadena de tiendas Caracol es la más antigua del país que ofrece servicios al turismo.

La cadena de tiendas Caracol tiene como:

Misión: ser una red de tiendas confortables y de amplia experiencia comercial, donde se oferten productos de reconocida calidad, a través de un servicio de excelencia y dirigido a satisfacer las necesidades de los turistas que visitan nuestro país y clientes nacionales identificados con nuestros productos y nuestro sistema de protección al consumidor.

Visión: alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando como resultados los aportes a la sociedad.

Principales clientes: los más importante segmentos de mercados que tiene la Sucursal son:

- Turistas en instalaciones hoteleras.
- Turistas alojados en Casas de Renta
- Residentes extranjeros en Cuba.
- Mercado nacional con medio - alto poder adquisitivo.

Los clientes internacionales generalmente buscan productos de primera necesidad, como el agua, productos Imagen-Cuba, de uso personal y para regalos, souvenirs, artículos que se correspondan con el turismo de sol y playa y productos genuinos cubanos como: tabacos, ron y café. Los clientes nacionales buscan en estas tiendas un servicio diferenciado, con un sistema de protección al consumidor superior y con gran variedad de mercancías como: calzados, confecciones de moda, zapatillas deportivas de marcas reconocidas, juguetes, productos importados para la piel y el cabello, perfumes de una línea media-alta, pañales desechables, confituras y refrescos importados, bicicletas importadas, chancletas playeras, en sentido general, mercancía de alta calidad y

diferenciada a la que se oferta en otras cadenas de tiendas del territorio; además con un servicio especial y con una fuerza de venta altamente preparada.

Principales proveedores y/o suministradores: la Sucursal cuenta con 282 proveedores, de ellos 20 son los que más aportan a las ventas de la empresa como por ejemplo: Habanos S.A, Havana Club Cuba, Brascuba Cigarrillos S.A, entre otros.

Competidores: las cadenas CIMEX y TRD, constituyen los principales competidores en las zonas urbanas, debido a que, aunque ninguna de ellas atiende al turismo nacional e internacional como parte de su objeto social, dada la ubicación de algunas de las tiendas de Caracol, dichas cadenas aportan productos sustitutos tales como inflables, artículos de playa y piscina, toallas, cosmética solar protectora, confituras, chancletas, entre otros.

Los competidores fundamentales en el Polo Turístico Guardalavaca y el Aeropuerto Internacional lo constituye CIMEX que cuenta con un centro comercial extrahotelero en Guardalavaca y una tienda en la zona estéril del Aeropuerto Internacional. En Guardalavaca es significativa también la competencia que ofrecen los artesanos afiliados al Fondo Cubano de Bienes Culturales ubicados en el Boulevard de la Playa Guardalavaca que comercializan sus propios productos y pueden variar los precios según consideren. CIMEX posee una mejor relación calidad/precio de sus ofertas, así como en la variedad de las mismas. Con relación a la tecnología CIMEX se encuentra en un nivel similar que TRD, que es líder en el parámetro capacidad de reaprovisionamiento con respecto al resto de las cadenas, y que a su vez, posee igualmente valores superiores que Caracol en parámetros como la accesibilidad, tecnologías de ventas, la logística y poseen normas y procedimientos documentados con respecto a las actividades de merchandising desde hace ya varios años.

Hoy cuenta con 30 tiendas: 12 de ellas subordinadas al Complejo de Tiendas Turísticas Guardalavaca y 18 entre el Complejo de Tiendas Holguín y Centro Comercial La Campana, 2 de ellas ubicadas en el municipio Moa y 1 en Gibara, cuenta además con un almacén central en el municipio Rafael Freyre y la dirección territorial en el municipio Holguín.

La tienda “La Golondrina” ubicada en el hotel 4 estrellas “Brisas Guardalavaca” es una tienda mixta turística perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Holguín. Realiza

ventas minoristas a turistas nacionales y extranjeros, con la posibilidad de operar en CUC y CUP, además de contar con un POS para tarjeta de crédito tanto nacional como internacional. La posición de la tienda no es la mejor, pues los clientes que no se hospedan en el hotel no tienen acceso al establecimiento. Al estar subordinada directamente a la Sucursal, tributa a los elementos de la planeación estratégica de la misma, pues no está constituida como un organismo independiente y por tanto no tiene autonomía financiera ni poder de negociación con los proveedores. El personal de ventas está compuesto por 3 dependientas comerciales para el turismo, de ellas una es jefa de brigada. Poseen como promedio 30 años de experiencia laboral en la actividad de ventas, se comunican en inglés generalmente y atienden a los clientes con amabilidad cuando llegan a la tienda, destacando su empatía.

Principales mercados emisores: se corresponden con los mercados de las instalaciones hoteleras Canadá, Alemania e Inglaterra, los mismos tienen un comportamiento de compra diferente por lo que es necesario que la tienda tenga presente el perfil del mercado para gestionar la venta de sus productos.

Competidores: la competencia es alta ejerciendo mayor influencia los distintos puntos de ventas ubicados en el mismo hotel como: los puntos de ventas Propaganda del Partido, Casa de las Américas, Correos de Cuba que comercializan artesanía, souvenirs, literatura e impresos, confecciones y accesorios Imagen Cuba, y la tienda Paraíso ubicada en la Villa del hotel que aunque pertenece a Caracol cuenta con líneas de productos similar en amplitud y profundidad. El Centro Comercial “Los Framboyanes” de CIMEX, los artesanos del Fondo de Bienes Culturales y el punto de ARTEX, ubicados todos estos fuera del hotel, venden artesanía, souvenirs, confecciones y accesorios, productos Imagen Cuba, aseo, perfumería, bebidas alcohólicas y no alcohólicas indistintamente. En el caso de las tiendas 3D y la Orquídea ambas pertenecientes a Caracol y ubicadas fuera del hotel cuentan con un surtido similar de líneas de productos en amplitud y profundidad.

Cartera de productos: Posee una cartera de productos amplia. Se comercializan productos de alta calidad y reconocidas marcas como FARMASI, NIVEA, LANCOME, CACHAREL, GIORGIO ARMANI, S'NONAS, NATURAL HONEY Y PALOMA PICASSO en

productos de perfumería, aseo personal y/o cosméticos, confecciones para hombres de la marca PUMA y productos Imagen Cuba con el logo de Auténtica Cuba y Havana Club.

2.2 Descripción del procedimiento de Saint-Cricq y Briel

El procedimiento propuesto por Saint-Cricq y Briel se divide en tres fases que serán descritas a continuación.

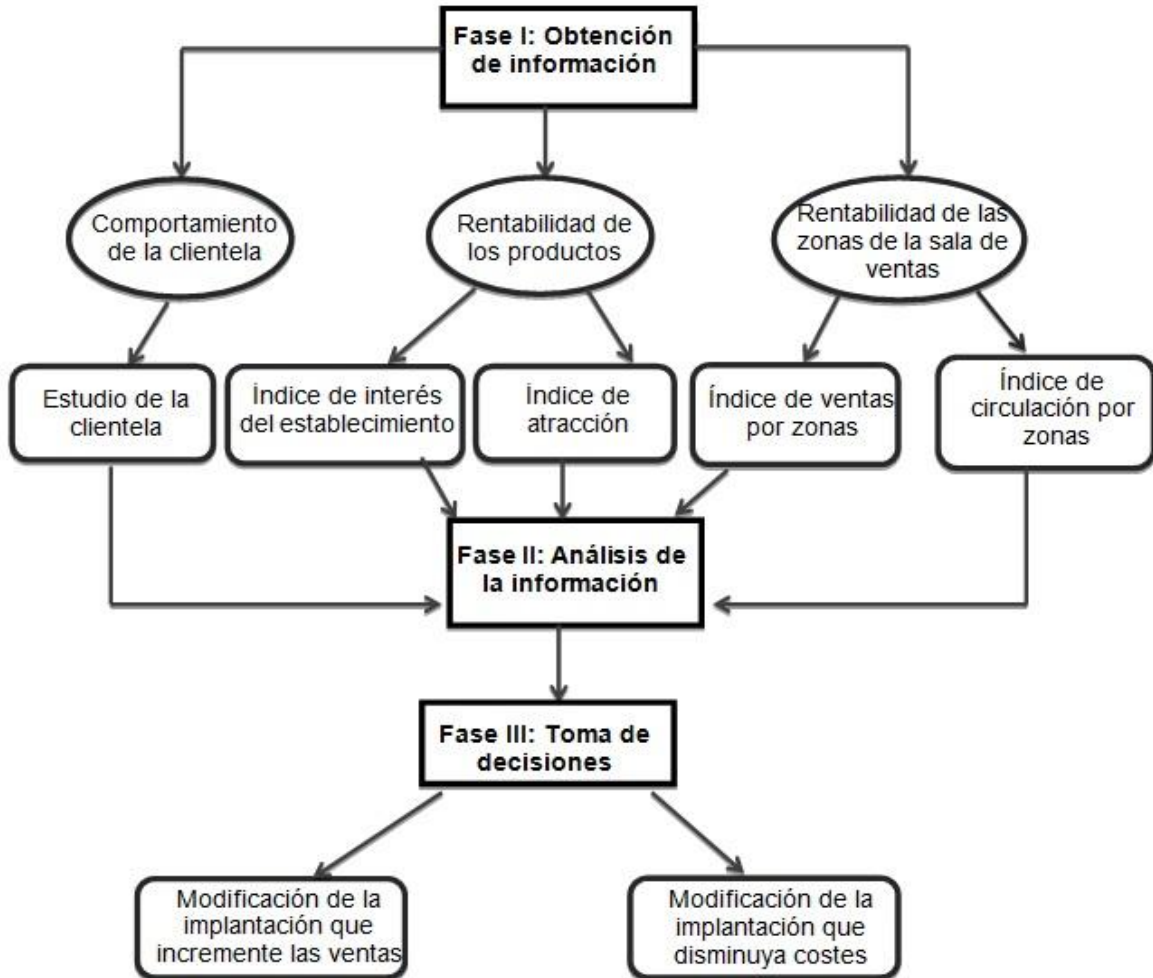


Figura 2.1: Procedimiento de Saint Cricq y Briel

Fase I. Obtención de información

En esta primera fase se recopila toda la información disponible sobre el comportamiento de compra de la clientela, de la rentabilidad de las diferentes zonas de la sala de venta y de todos los productos que vende. En la tabla 2.1 aparece la información mínima necesaria para poder realizar un análisis y diagnóstico de la implementación actual.

Tabla 2.1 Necesidad de información

Necesidad de información	Índice a calcular
Información sobre la rentabilidad de los productos	1. Índice de interés del producto para el punto de venta (Ii) 2. Índice de atracción de los productos (Iap)
Información sobre la rentabilidad de las diferentes zonas del punto de venta	1. Índice de ventas por zonas (Ivz)
Información sobre el comportamiento de compra de los clientes	Estudio de la clientela 1. Índice de circulación por las zonas (Ic) 2. El índice de atracción del producto expuesto en la zona (Ia) 3. El índice de compra que presenta la zona (Ico).

Índice de interés del producto para el punto de venta (Ii)

Para evaluar objetivamente el interés que tiene cada producto para el establecimiento se elabora un gráfico con las ventas y los beneficios de las familias de productos estudiados, tomando como origen de coordenadas el valor medio de las ventas y de los beneficios de dichas familias de productos.

Atendiendo al índice de interés del establecimiento por el producto, se establece la clasificación que se muestra a continuación:

- 1. Productos estrella:** son los que generan un volumen de ventas y de beneficios superiores a la media de la sección. Son los productos más interesantes y se colocarán en la zona en que mejor se vean y más tránsito de clientes tenga.
- 2. Productos vaca lechera:** son los que generan un volumen de ventas superior a la media de la sección, pero con un beneficio inferior a dicha media. Ocupan el segundo lugar en importancia y por su gran capacidad de generar ventas se colocarán en aquellas zonas de menor tránsito de clientes para potenciarlas.
- 3. Productos interrogante:** son los que generan un volumen de ventas inferior a la media de la sección pero sus beneficios son superiores mientras son demandados. Es difícil predecir su ritmo de ventas, debido a que las variaciones en la demanda pueden convertirlas en producto perro o producto estrella.

4. Productos perro: son los que generan un volumen de ventas y beneficio inferiores a la media de la sección. Son los menos interesantes y es posible que sean eliminados.

El resultado de la clasificación permite definir un objetivo: los productos más interesantes para el establecimiento deberán colocarse en las zonas más vendedoras si esos productos no son rentables por sí mismos, y en las zonas menos vendedoras cuando sí lo son. (Escrivá & Clar, 2000)

Índice de atracción de los productos (Ia)

En principio, todos los productos vendidos en un comercio pueden ser considerados “productos atracción”. Sin embargo, sólo una parte de los productos que componen el surtido se podrían considerar bajo esta denominación: aquellos que el cliente planifica comprar en el establecimiento. Parece lógico pensar que hay determinados productos que atraen a un número mayor de personas al punto de venta que otros. Por tanto, el grado de atracción de los productos es diferente.

Para identificar las líneas de productos de mayor atracción para el establecimiento, se calcula el ABC de ventas de productos, línea o familia de productos.

El cálculo del ABC de ventas del establecimiento permite clasificar los productos en tres categorías:

- Los productos A: son muy conocidos y se pueden encontrar en muchos establecimientos que suelen venderlos con bajos márgenes ya que tienen mucha venta y atraen a los clientes
- Los productos B: son menos conocidos y están sujetos a una competencia normal entre los establecimientos. Suelen tener márgenes y rotación medias
- Los productos C: son poco conocidos y los utiliza el establecimiento para diferenciarse de la competencia. Suelen tener altos márgenes y baja rotación.

Puede ocurrir que algún producto A tenga esta consideración debido a estar situado en un lugar preferente del establecimiento (punto caliente) que haga que sus ventas sean elevadas; en este caso no se trataría de un producto de atracción.

Pasos para el método ABC: llenar la tabla siguiente, ordenándose los productos de mayor a menor venta.

Tabla 2.2 Cálculo del método ABC

Productos	Ventas del periodo	Ventas acumuladas	% de ventas por producto	% acumulado de ventas
Total				

Índice de ventas por zonas (lvz)

El índice de ventas por zonas mide la capacidad de generar ventas que tiene cada una de las zonas que componen la sala de ventas.

Para su cálculo, se procede de la siguiente forma:

- Se divide la superficie de ventas en zonas lo más homogéneas posible en cuanto a superficie y surtido
- Se evalúa el potencial vendedor de cada zona teniendo en cuenta los criterios de volumen de ventas y el número de compras realizadas en cada zona.

Estos dos criterios son necesarios y complementarios, dado que pueden existir determinadas zonas con una gran cifra de ventas conseguidas con muy pocas compras, mientras que otras zonas pueden tener una cifra de ventas menor aunque, sin embargo, el número de compras ha sido elevado. Con los datos disponibles se elabora la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Cálculo del índice de ventas por zonas

Zonas	Ventas del periodo	# de compras	Ventas medias por compra	Coefficiente de ponderación	# ponderado de compras (5)	Valor de la zona	Orden
Total			Venta media del establecimiento				

- Ventas medias por compra: $\text{Ventas del periodo} / \text{número de compras}$
- Coeficiente de ponderación: $\text{Venta media de la zona} / \text{Venta media del establecimiento}$
- Número ponderado de compras: $\text{Número de compras por Coeficiente de ponderación}$
- Valor de la zona: es el resultado de dividir los valores de la columna (5) entre el menor valor de esa misma columna.

- Orden: establece una ordenación de las zonas vendedoras; el mayor valor de la zona será la más vendedora y así sucesivamente.

Estudio de la clientela

Los pasos que hay que seguir para estudiar el comportamiento de la clientela son:

1. El estudio debe realizarse en varios días y a distintas horas.
2. Se observan las acciones del cliente y se anotan en el modelo “Investigación del comportamiento de la clientela”
3. Se obtienen los índices para cada zona, cuyas características se evidencian en el **Anexo 11**.
3. Se observan las acciones del cliente y se anotan en el modelo “Tabulación del flujo de circulación de la clientela”
4. Se obtiene el orden medio de visitas el cual permite conocer el flujo de circulación que siguen la mayoría de los clientes

Fase II. Tratamiento de la información

Con la información obtenida (índice de interés del establecimiento por un producto, índice de atracción del producto, índice de ventas por zonas e índice de control de la circulación de la clientela en el interior de la tienda) se realiza un diagnóstico de la disposición inicial. Para ello, se confecciona la matriz de atractivo de punto de venta (tabla 2.4) en la que se introducen los índices calculados, la zonas del establecimiento y los productos analizados, se utiliza una “X” para mostrar la zona donde se encuentra ubicada la familia de productos analizada.

Tabla 2.4 Matriz de atractivo del punto de venta

Sección/líneas de producto	X	Y	Z	.	.	N	Índice de ventas por zonas	Ic	Ia	Ico	Orden medio de visitas
Artículos de playa	X										
Grocery		X	X								
Perfumería											
Tejidos											
Imagen Cuba											
Tabaco											
Índice de interés del establecimiento											
Índice de atracción											

Fuente: (Escrivá & Clar, 2000, pág. 90)

Mediante el análisis de la tabla se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Las zonas con mayor índice de ventas las cuales son las más vendedoras, y por tanto son puntos calientes
- Las zonas más frecuentadas las que tengan los índices de circulación más elevada (Ic). Si las zonas son frecuentadas, se determinará si es por la zona en si misma o por los productos que ofrecen. Esto se puede conocer trasladando un producto a otra zona para observar si mantiene su índice de circulación (preferentemente se debe trasladar un producto que tenga poco interés para el establecimiento). En el caso que los productos que ofrezcan la zona sean de baja atracción se concluye que la zona es vendedora.
- Las zonas poco vendedoras y que no tienen productos de atracción, pero poseen un índice de atracción alto y además tienen un alto índice de compra (Ic), debido a la exposición de los productos, de las ofertas y de las promociones
- La existencia de zonas poco vendedoras y poco frecuentadas que posean productos de baja atracción, pero de interés para el establecimiento.
- El orden medio de visitas

Fase III. Toma de decisiones

En esta fase se solucionan las desviaciones encontradas con un nuevo diseño parcial o total de la sala de ventas. Se deben definir las acciones comerciales que se realizarán en el punto de venta, con el objetivo de ofrecer los productos idóneos, en los lugares adecuados y en las cantidades oportunas, de modo que estimulen la compra de los clientes. Por tanto para tomar decisiones acertadas conviene tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Una zona puede ser rentable, por presentar productos de atracción o por ser una zona muy visitada por sí misma
- Un producto puede ser rentable por ser de atracción o porque está situado en una zona muy visitada
- Un uso correcto de los productos de atracción y de las zonas vendedoras por sí misma le permiten a la tienda mejorar su rentabilidad

- No se deben colocar productos de atracción en zonas vendedoras por si misma puesto a que se desperdician recursos, conviene en cambio situarlos en zonas poco visitadas, para calentarlas
- Un producto poco atractivo; pero muy interesante para la tienda debe colocarse en zonas vendedoras
- Hay zonas muy visitadas (puntos calientes) sin tener productos de atracción (por ejemplo, la zona de la derecha al entrar al establecimiento y la de caja)
- Una zona poco vendedora con un índice de circulación alto, indica que hay expuestos productos de atracción que mejoran su cualidad vendedora
- Se debe regular la rentabilidad de las zonas del establecimiento disponiendo del mobiliario para asegurar una gran afluencia de público a todas las zonas
- Disminuir los costos de reposición evitando que la nueva disposición provoque movimientos inútiles en el reabastecimiento de los lineales.

Herramienta utilizada para determinar las relaciones existentes entre las diferentes secciones:

El Método S.L.P. (*Systematic Layout Planning*) se utiliza cuando la distribución en planta deba realizarse teniendo en cuenta factores cualitativos. Se adapta este método en tiendas con el objetivo de distribuir adecuadamente las secciones y por tanto lograr una mayor eficiencia en el proceso de venta. El S.L.P se desarrolla en cinco pasos fundamentales que son:

1. Listar todas las áreas o secciones a distribuir
2. Determinar relaciones entre secciones: en este paso se determinan las prioridades de cercanía entre secciones (tabla 2.4) y las relaciones para la cercanía (tabla 2.5) que van a depender directamente de la persona encargada de elaborar la distribución.
3. Elaborar la tabla de relaciones: esta tabla va a recoger los elementos definidos en el paso 2
4. Confeccionar el diagrama de hilos: se construye a partir de la tabla de importancia de cercanía, aquí se establecen las áreas y la relación de importancia.

5. Construir el LayOut propuesto: finalmente se organizan las áreas y se elabora el diseño de las instalaciones o LayOut.

Tabla 2.5 Prioridades de cercanía

Valor	Cercanía	Código de línea
A	Absolutamente necesaria	<u> </u>
E	Especialmente importante	_____
I	Importante	_____
O	Importancia ordinaria	-----
U	No importante	_____
X	No recomendable	~~~~~

Tabla 2.6 Relaciones para la cercanía

Código	Motivo
1	Tipo de cliente
2	Fácil de supervisar
3	Personal común
4	Contacto necesario
5	Precios similares
6	Psicología

2.3 Aplicación del procedimiento de Saint Cricq y Bruel en la tienda “La Golondrina”

En este epígrafe se efectuará la aplicación del procedimiento de Saint- Cric y Bruel para contribuir a la mejora de la actividad de merchandising en la tienda mixta turística “La Golondrina” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín. La primera fase del procedimiento se realiza a partir de datos obtenidos del software MISTRAL correspondiente al año 2015, a excepción de la información sobre el comportamiento de compra de los clientes cuyos resultados son adquiridos de la tesis Matos Pérez (2016).

Fase I. Obtención de información

- **Información sobre la rentabilidad de los productos**

1. Índice de interés del establecimiento por línea de producto (Ii)

En el **Anexo 12** se muestran las líneas de productos con sus ventas, costos, beneficios y clasificación según la tipología de los mismos, lo cual sirvió de base para elaborar Matriz de la Tipología por Línea de Producto (MTLP) según el interés del establecimiento (**Anexo 13**). La cartera de productos de la tienda la Golondrina está conformada en mayor cuantía por productos perros y sólo 8 líneas de productos, de un total de 29, constituyen productos estrellas y una vaca lechera. Se realizó un Diagrama de Pareto (**Anexo 14**) para conocer el aporte de cada línea de producto al beneficio total del establecimiento, a través del mismo, se puede constatar que las ocho líneas estrellas representan el 84,75 % de las utilidades del punto de venta y si se le añade el porciento acumulado de la vaca lechera aportan entre las nueve líneas el 87,96 %, es decir que las restantes veinte solamente

aportan el 12,04% de los beneficios. Se debe realizar un estudio para conocer las causas por las cuales esas líneas de productos son insignificantes comparadas con el resto.

2. Índice de atracción de los productos (Iap)

Para identificar las líneas de productos de mayor atracción para el establecimiento se calcula el ABC de ventas⁷ (**Anexo 15**). Los resultados del cálculo del método ABC muestran que:

1. El 10% de las líneas de la cartera de productos integradas: bebidas alcohólicas y cervezas, cigarros y perfumería, aseo personal y cosmético, farmacia y químicos generan el 50,09% de las ventas o sea sólo tres líneas generan la mitad de las ventas.

2. Las ventas de las líneas jugos y néctares; confecciones de mujer; confecciones de hombre; confecciones de joven, niño, bebitos; bisutería, joyería y relojería; artículos deportivos y de recreación; juguetes, fiestas y artículos escolares; productos frescos, congelados y lácteos; cereales, granos y pastas alimenticias; inflables y artículos de playa; alimentos en conservas; literatura, numismática, filatelia; electrónica, electrodomésticos y accesorios; fotografía, video y baterías; ferretería y útiles para el hogar no son representativas porque no generan cada una ni el 1% de las ventas totales.

3. Éstas 15 líneas representan sólo el 5,08% de ventas, lo que refleja que son muchas líneas para tan bajo porcentaje de ventas, por lo que más de la mitad de las líneas solo aportan a las ventas 14.518,49 CUC. Son los productos C del establecimiento porque son los productos de las líneas menos vendidas.

4. Las 14 líneas restantes del total: bebidas alcohólicas y cervezas; cigarrillos; tabacos; chancletas; perfumería, aseo personal cosméticos, farmacia y químicos; t-shirt Imagen Cuba, saladitos y snack; refrescos, maltas, aguas e infusiones y confecciones y accesorios; confituras, panes, dulces y galletas; artesanías; estanco; maletas, carteras y accesorios y souvenirs son los productos atractivos del establecimiento al representar el 94,92% de las ventas totales lo que equivale a 271.278,51 CUC, el que menos representa genera 1,01% de las ventas lo que equivale a 2886,54 CUC. En la clasificación según el

⁷ Se tomaron las ventas originales de cada línea de producto sin contar las ventas ocasionadas por lento movimiento

método son los productos A y B ya que son los que más se venden y atraen a los clientes al establecimiento.

- **Información sobre la rentabilidad de las diferentes zonas**

1. Índice de ventas por zonas (lvz)

Para calcular el índice de ventas por zonas se utilizaron los datos de las ventas del 2015 y se contabilizaron los comprobantes de caja para obtener una media de las compras efectuadas en cada zona. Las zonas se dividieron teniendo en cuenta la disposición de los lineales y tratando que fueran lo más homogéneas posibles en cuanto a espacio ocupado y surtido presentado. En la figura 2.1 se muestra la distribución en planta actual y las zonas en que fue dividida para realizar su estudio.

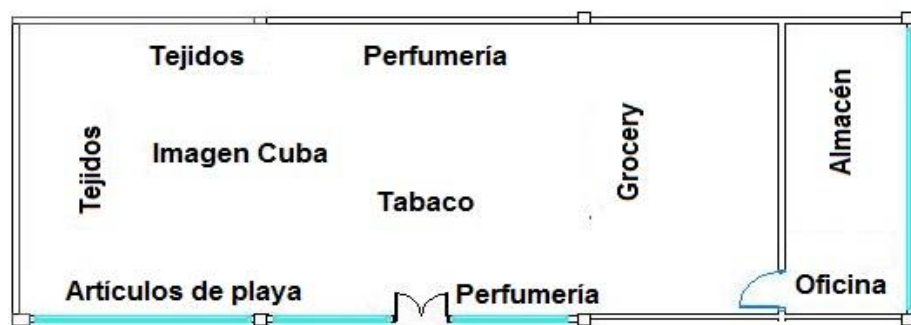


Figura 2.1 Distribución en planta actual

Luego de determinar las diferentes zonas para el estudio se confecciona la tabla 2.6 la cual permitió calcular el índice de ventas por zonas.

Tabla 2.7 Índice de ventas por zonas

Secciones	Ventas del periodo	No. de compras	Ventas medias por compra	Coefficiente de ponderación	No. ponderado de compras	Valor de la zona	Orden
Artículos de playa	3.470,75	50	69,42	1,21	60,65	1,00	6
Grocery	118.167,25	2800	42,20	0,74	2064,99	34,05	1
Perfumería	42.245,75	1340	31,53	0,55	738,25	12,17	3
Tejidos	22.962,80	470	48,86	0,85	401,28	6,62	5
Imagen Cuba	31.038,75	150	206,93	3,62	542,41	8,94	4
Tabaco	71.669,35	250	286,68	5,01	1252,43	20,65	2
Total	289.554,65	5060	Venta media del establecimiento: $289554,65/5060=57,224$				

Al analizar los resultados obtenidos se puede concluir que:

Las zonas más vendedoras son las secciones Grocery y Tabaco porque tienen los mayores índices de venta con 34,05 y 20,65 respectivamente. Las restantes secciones de la tienda se pueden catalogar como poco vendedoras por poseer un bajo índice de venta. La zona artículos de playa es la menos vendedora al tener un $Ivz = 1$, le sigue Tejidos e Imagen Cuba con índices de 6,62 y 8,94 respectivamente. Se debe realizar un análisis para conocer si las secciones más vendedoras son vendedoras por sí mismas o porque presentan productos de atracción y en el caso de las menos vendedoras, se introducirán estrategias de mejora incluyendo en ellas productos de atracción que aumenten la circulación de la clientela y de esta manera lograr un mayor dinamismo entre las diferentes zonas.

- **Información sobre el comportamiento de compra de los clientes**

Para el estudio de la clientela se identificaron las secciones dentro del punto de venta: Artículos de playa, Grocery, Perfumería, Tejido, Imagen Cuba y Tabaco y se elaboró la tabla 2.7 la cual describe el flujo de circulación de la clientela.

Tabla 2.8 Flujo de circulación de la clientela

Sección	Orden de visitas						
	0	1	2	3	4	5	6
Artículos de playa (A)	301	21	4	9	6	6	2
Grocery (B)	86	163	40	20	36	4	0
Perfumería (C)	211	28	55	46	6	2	1
Tejidos (D)	173	18	73	68	15	2	0
Imagen Cuba (E)	181	78	42	11	28	9	0
Tabaco (F)	202	44	34	27	12	25	5
Orden medio de visitas		B	D	D	B	F	F

Al analizar toda la información del recorrido de la clientela en el punto de venta obtenida de Matos Pérez (2016) se obtuvieron los siguientes resultados:

A excepción del Grocery, se aprecia que son más las secciones que los clientes dejan de visitar que las que visitan. El flujo de circulación que sigue la mayoría de la clientela es visitar en primer lugar el Grocery (B), en segundo y tercer lugar la sección Tejido (D), en

cuarto el Grocery (B) de nuevo y en quinto y sexto lugar la sección Tabaco (F), ello expresa que no existe una distribución adecuada de las diferentes secciones para que la clientela recorra la mayor cantidad de secciones posibles para que conozca y perciba estímulos en el proceso de decisión de compra de los productos expuestos; se repiten las secciones en el orden medio de visitas, lo que impide que se experimente un recorrido lógico por el establecimiento; no se destaca en el recorrido habitual de la clientela visitar las secciones Artículos de Playa, Perfumería e Imagen Cuba, lo que significa que existen otras secciones que superan la máxima frecuencia de visitas.

En la tabla 2.8 se muestra que no existe una relación estable de los clientes que pasan, paran y compran en las secciones, se destaca además que la sección Grocery es por donde más clientes pasan, paran y compran. No es significativa la cantidad de clientes que compran en las secciones Imagen Cuba, Tejido y Artículos de playa, en relación con el total de clientes que pasan y paran por estas mismas secciones, la causa más sobresaliente es que el surtido no está en correspondencia con la demanda. No hay proporción entre la cantidad de clientes que pasan por una sección, que paran y que finalmente terminan comprando.

Tabla 2.9 Análisis de la circulación de la clientela por cada sección

Estudio de la clientela				
Zonas	Entran	Pasan	Paran	Compran
Artículos de playa	349 clientes	48	35	3
Grocery		263	252	120
Perfumería		138	90	30
Tejidos		176	150	15
Imagen Cuba		168	130	10
Tabaco		147	100	48

Luego de realizado el análisis de la cantidad de clientes que pasan, paran y compran por cada sección, se calculó el índice de circulación por las zonas, el índice de atracción y el índice de compra el cual se muestra en la tabla 2.9.

Tabla 2.10 Índices de circulación de la clientela

Zonas	Ic%	Ia%	Ico%
Artículos de playa	13,75	10,02	8,57
Grocery	75,36	72,20	47,62
Perfumería	39,54	25,78	27,78
Tejidos	50,43	42,97	10,00
Imagen Cuba	48,14	37,24	7,69
Tabaco	42,12	28,65	48,00

Una vez calculados los diferentes índices de circulación, se puede concluir que más de la mitad de los clientes que entran al establecimiento pasan y paran en la sección Grocery y Tejidos, pues el índice de circulación y de atracción es superior al 50 %. Es de destacar que el índice de compra de la sección Tabaco es superior al índice de circulación, siendo el más significativo entre los índices de compra. En ninguna sección se destaca un índice de compra superior al 50%, lo que evidencia que de los clientes que paran en las diferentes secciones, menos de la mitad compran en ellas, destacan Artículos de playa, Tejidos e Imagen Cuba como secciones poco vendedoras.

Con el objetivo de evaluar otros elementos de merchandising presentes en el diseño y organización interior del establecimiento comercial se aplica una lista de chequeo Moreno (2012) adaptada a los elementos que incluye el Manual de Técnicas de Merchandising en Caracol. **(Anexo 16)**

Fase II. Tratamiento de la información

Con la información obtenida en la primera fase se elaboró la Matriz de Atractivo del Punto de Venta **(Anexo 17)**, la cual arrojó los siguientes resultados:

- La sección Grocery y Tabaco son vendedoras con índices de venta de 34,05% y 20,65% y por tanto son puntos calientes
- Las secciones Tabaco, Perfumería y parte del Grocery se encuentran en el medio del establecimiento y cercanas a la caja registradora, es la parte de la tienda más iluminada, y sus productos son expuestos en mostradores de cuya venta depende de la dependienta todos estos elementos hacen que estas secciones se consideren una zona caliente

- En el caso del Grocery es una sección muy visitada ($I_c=75,36\%$), exhibe 8 líneas de productos, siendo el 50% de las líneas ubicadas en esta sección productos atractivos para el consumidor, dividido en 3 estrella y una línea vaca lechera. Debido a la presencia de productos de atracción es muy frecuentada obteniéndose un índice de atracción del 72,20% y un índice de compra de 47,62%. Es una sección rentable porque recibe la mayor afluencia de clientes y cuenta con productos atractivos para los mismos. Se considera además según su posición (a la derecha de la entrada del establecimiento) como un punto caliente natural por lo que se debe cambiar esta sección de posición pues por sí misma (por elementos anteriormente explicados) es una zona caliente
- La sección Tabaco exhibe 3 líneas de atracción, 2 de ellas son productos estrellas, muestra el índice de compra más alto de todas las secciones ($I_{co}=48\%$) aunque menos de la mitad de los clientes que paran, compran. Su índice de atracción es bajo ($I_a=28,65\%$), lo que significa que es una sección rentable por los productos que muestra, no por sí misma, o sea, no porque existan estímulos que motiven a los clientes y provoquen ser una sección muy visitada
- La sección Perfumería exhibe 5 líneas de productos, 1 de ellas es producto estrella, el comportamiento de sus índices de ventas por zonas, circulación, atracción y compra se mantienen estables, no es de las mejores secciones pero tampoco de las peores
- La sección Artículos de Playa es una zona fría porque es poco frecuentada ($I_c=13,75\%$) y de poca atracción para los clientes del punto de venta ($I_a=10,02\%$) ya que no hay expuestos productos de atracción, ni se utilizan los estímulos comerciales para influir en el proceso de decisión de compra, por ejemplo animación, decoración, distribución y organización de la sección; por tales motivos el índice de compra es bajo ($I_{co}=13,75\%$)
- La sección Imagen Cuba exhibe 4 líneas de productos atractivos, y de ellos solo un producto estrella, es medianamente frecuentada ($I_c=48,14\%$) y el índice de compra es muy bajo ($I_{co}=7,69\%$) esto indica que no existe una representación significativa

de productos de atracción que mejoren su cualidad vendedora, se estima que en el momento del estudio de comportamiento de la clientela existía en esta sección escasez de productos que representaran o simbolizaran la Imagen Cuba, solamente se exhibían algunas artesanías, las chancletas no correspondían a los números más demandados y existía déficit de confecciones Imagen Cuba. Es considerada un punto frío ya que se ubica muy cerca de la entrada y a la izquierda

- La sección Tejido es frecuentada ($I_c=50,43\%$) y en poca medida atrae a los clientes ($I_a=42,97\%$), el índice de compra no es alto, se considera que la mercancía que se muestra no está en correspondencia con lo que busca el cliente y/ o no se exhibe de la mejor forma para que estimule la compra, pues no cuenta con el mobiliario adecuado ni expositores para mostrar principalmente las confecciones para mujer como juegos de bikini, shorts cortos y otras confecciones para playa. Es un punto frío ya que se encuentra al final del establecimiento, donde hay escasez de iluminación y no se utilizan los estímulos comerciales para influir en el proceso de decisión de compra
- El orden medio de visitas indica el recorrido que sigue la mayoría de los clientes en el establecimiento.

De manera general la implantación existente en la tienda turística hotelera “La Golondrina” es deficiente, existen productos de atracción ubicados en zonas vendedoras y productos de interés para el establecimiento presentados en puntos fríos, lo que influye directamente en la disminución de la rentabilidad de las zonas. Más del 60% de las líneas productos generan menos de la media del nivel de ventas y beneficio del establecimiento, solo la sección de Grocery presenta una atracción significativa para los clientes por los productos expuestos, y sin embargo representa la sección Tabaco la de mayor índice de compra en relación con las demás secciones. La implantación en la sala de venta no es la mejor, ya que en el orden medio de visitas no se evidencia un recorrido lógico por las diferentes secciones.

Una vez aplicada la lista de chequeo se realizó el siguiente análisis a partir de los resultados obtenidos por cada elemento tratado.

Circulación

La entrada y salida del establecimiento coinciden. Lo ideal sería que existieran dos puertas, una de entrada y otra de salida para favorecer la circulación natural (la de la derecha sea la entrada y la de la izquierda la salida); aunque en dependencia de las características de la tienda se ajusta la combinación inicial. La caja se encuentra ubicada en el medio del establecimiento, debido a que “La Golondrina” es un punto de venta en régimen de semi-autoservicio con una sola dependiente y una sola caja, se recomienda mantener la posición central aunque lo mejor sería en el lado izquierdo de la entrada del establecimiento. Los pasillos de acceso comunican de forma correcta la entrada con el fondo del establecimiento y sus dimensiones son las adecuadas de acuerdo al tipo de tienda. Los pasillos principales o centrales orientan al consumidor de forma adecuada en el interior del punto de venta, facilitando la localización de las diferentes secciones.

Zonas

El área de ventas se adecua al 80 % del total del punto de venta, el área de acceso y las zonas de caja y salida del 5% y el área de almacenaje y servicio del 15 %.

Techo

El techo no está decorado en beneficio del ambiente interior del establecimiento, provocando sensación de vacío y se nota la carencia de carteles informativos o de promoción.

Producto

La cara vendedora o facing de algunos productos no está situada de forma tal que se aprecien todas las características de la misma, de manera general estas deficiencias donde mayormente prevalecen es en la sección Grocery y en otras mercancías expuestas en el establecimiento. Todos los productos que se encuentren en el piso de venta deben tener al menos un umbral de percepción mínima de 3 facing o 20 cm para resaltar su presencia en el lineal, elemento que no sucede de esta manera, pues los artículos se exponen a criterio de la dependiente, no se considera ningún mecanismo para el reparto de los productos en el lineal. Hay algunos productos expuestos en el suelo, a pesar de existir espacio en los muebles diseñados para situarlos directamente sobre los mismos. Todos los productos se encuentran codificados, dando cierta seguridad al consumidor

sobre la mercancía que está comprando. Existen puntos donde el cliente percibe muy pocos productos debido a la organización y diseño de los expositores, en ocasiones es necesario acercarse para poder observar otras mercancías. Este elemento provoca que el diseño interior del establecimiento no potencie las ventas por impulso. Las mercancías están situadas de forma tal que no se presentan obstáculos para tomar los mismos. Algunos productos se encuentran ubicados en la cabecera de las góndolas y para algunos clientes es difícil acceder a ellos, debido a la altura de los muebles. El surtido es amplio y profundo pero no logra satisfacer las necesidades crecientes de los consumidores. La sección de confituras (parte del grocery) tiene características singulares, ya que se ubica en el centro del establecimiento y al lado de la caja registradora, lo que la convierte en una zona caliente, ideal para decisiones estratégicas.

Lineal

La tarea de surtir la tienda es de la encargada del establecimiento, la cual trabaja todos los días. La sección Grocery es la que tiene productos de rotación elevada, por lo que en ocasiones se deben surtir en algún momento durante el servicio, tarea que es fácil y rápida, pero aquí también influye la destreza que tenga la encargada de realizar esa actividad, la cual es una persona de edad avanzada y se le puede dificultar la labor a realizar, por lo que la tienda en algún momento se encuentra vacía a pesar de existir mercancía en el almacén. Algunas líneas de productos no se encuentran separadas a la distancia recomendable entre 1 y 1.5 cm. Los productos deben organizarse en los lineales por precios, de mayor a menor, de derecha a izquierda, elemento que en ocasiones no sucede de esta manera, lo que provoca desorientación al cliente y también deben de estar ubicados por talla, elemento que en ocasiones no se tiene en cuenta. El tipo de exposición más utilizada en la tienda es la disposición horizontal, la cual provoca que los productos situados en los niveles inferiores y superiores sean más difíciles de percibir, este tipo de disposición transmite sensación de monotonía porque en cada nivel existen productos semejantes con lo que la atención del comprador es menor.

El mobiliario de presentación

El tipo de mueble elegido (longitud, profundidad, altura, diseño) condiciona el tamaño de las secciones y el número de productos que contiene en cada una de ellas, aunque en

ocasiones existen algunos mobiliarios que no están acorde con la mercancía que se exhibe (mobiliario referentes a la exhibición de artículos como CD de música, confecciones para mujer como juegos de bikini, shorts cortos, diferentes pareos para la playa y bisutería) y a pesar de que el mobiliario ha sido constantemente objeto de reparaciones no se ha cambiado en 22 años de explotación, por lo que pueden considerarse obsoletos para la actividad de tienda actual. El mobiliario existente no es resistente, ni adaptable para que en un futuro se pueda modificar la disposición inicial de las secciones o algunos de sus elementos.

La utilización de la cabecera de los estantes es frecuente, este es un lugar que por excelencia de ser utilizado es para realizar promociones, colocar productos de nuevo lanzamiento o de lenta rotación y deben ser cambiados los productos que la ocupan cada 15 días aproximadamente. Esto realmente se cumple para los dos últimos elementos, pues en la tienda no se realizan promociones y los productos de nuevo lanzamiento son expuestos en otros lugares. Además en los estantes donde es utilizada la cabecera de los mismos se encuentran ubicados en una zona poco visible para el cliente, por tanto este elemento no se utiliza para aprovechar las ventajas estratégicas.

La disposición actual del mobiliario es colocación recta en parrilla, la cual permite al cliente familiarizarse con las secciones al aprovechar más espacio y libertad de movimiento pero esta disposición provoca que el cliente no recorra toda la tienda por la gran cantidad de pasillos existentes y es del agrado del mismo; ideal para tiendas en régimen en autoservicio.

Promoción

No se realiza en el punto de venta ninguna promoción, elemento que es importante ya que ayudan temporalmente a la elevación de las ventas.

Colores en la superficie de ventas

Los colores que predominan en el establecimiento son el techo blanco, las paredes de naranja claro y el piso de beige y rosado viejo claro. A pesar de que existe concordancia entre estos colores y transmiten sensación de alegría, se debería considerar otros que atraigan al consumidor y le provoquen nuevas sensaciones que comuniquen mejor la misión de la tienda.

Elementos Informativos

No se utilizan elementos informativos en el establecimiento. Como mínimo debería de haber carteles dividiendo cada sección, esto genera desorden y desorientación al cliente. Los elementos informativos facilitan la circulación por la superficie comercial y al carecer de ellos puede provocar que el cliente no recorra toda la tienda.

Precios

En los medios de exposición pueden situarse los precios de los productos, siempre y cuando al ser retirado el producto del medio completamente, sea retirado también su precio, para evitar crear confusiones con los precios de los futuros productos que ocuparán ese lineal. Además los precios deben estar colocados de forma tal que puedan ser percibidos sin ninguna dificultad, aspecto que se encuentra afectado cuando en algunos casos, la etiqueta de los precios está colocada en lugares que al retirarse afectan la presencia del producto y en ocasiones no se ve la marca de los mismos.

Ambientación sonora

No se incita el sentido del oído, al carecer la tienda de una ambientación sonora agradable, cuyo fin es transmitir alguna sensación atractiva al cliente y por tanto inducirlo a la compra.

En la fase posterior se propondrán medidas que le dan solución a los problemas detectados en esta fase.

Fase III. Toma de decisiones y puesta en práctica de la implantación

En las fases anteriores se demuestra que existen dificultades en varios aspectos detectados y por tanto es necesario realizar una nueva implantación, la cual se efectúa a través de la ejecución de una serie de pasos propuestos en el Manual de Técnicas de Merchandising de la entidad. Esta serie de pasos son válidos para cualquier tienda perteneciente a la Cadena Caracol.

Pasos para realizar la implantación:

1. Distribución del espacio en áreas de actividad (sala de ventas, almacén y otras) y ubicación de las mismas relacionando unas con otras
2. Definición de las secciones que van a componer la sala de ventas y reparto racional del espacio disponible de las mismas

3. Ubicación de las secciones relacionando unas con otras
4. Definición de los coeficientes de ocupación del suelo (COS)
5. Selección y disposición del mobiliario de exposición
6. Reparto del lineal de cada sección entre las familias de productos que la componen.
7. Ubicación de las familias de productos relacionando unas con otras
8. Selección de los artículos y referencias a exponer dentro de la familia, y reparto racional del lineal disponible dentro de los artículos que componen la familia
9. Colocación en el lineal de los artículos relacionado unos con otros
10. Ubicación en la sala de ventas de las diferentes acciones comerciales (islas, pilas, animaciones, demostraciones, promociones, señalética y cartelística).

Secciones

Los pasos 1, 2 y 3 se realizarán a través de la adaptación del método Systematic Layout Planning (S.L.P) en tiendas. Se van a distribuir las diferentes secciones ya previamente definidas en la investigación (Grocery, Artículos de playa, Tejidos, Imagen Cuba y Perfumería), en el caso de la sección de Tabaco va a ser tratada de manera conjunta con la Caja ya que su venta depende de la dependiente al igual que otros artículos de otras secciones. También se va a distribuir el almacén y la oficina, está última a pesar de que se encuentra ubicada dentro del pequeño almacén de la tienda, va a ser tratada como un elemento independiente. En la figura 2.2 se establecen las relaciones existentes entre cada sección. Se declara como absolutamente importante Oficia-Almacén porque comparten el mismo espacio, además de que el personal que trabaja es común para ambas, el Almacén-Grocery es absolutamente importante ya que está sección es la que mayor rotación de productos posee y donde se encuentran los productos más pesados; por tanto es indispensable que se ubique cerca al almacén, Tejido-Imagen Cuba deben de encontrarse próximos entre sí porque los productos que se venden en cada uno corresponden a una misma necesidad. En el caso de las relaciones Grocery-Tejidos, Grocery-Imagen Cuba se establece como indeseable ya que no es adecuado que los alimentos, bebidas y agua se encuentren cerca de las confecciones textiles pues cualquier interacción entre estas secciones puede provocar el deterioro de las prendas y con ello pérdidas para la tienda; y la relación Tabaco-Tejido (Caja-Tejido) es indeseable o no

recomendable por los fuertes olores característicos de la primera sección que pueden quedarse impregnados en los productos que vende la segunda.

Secciones	O	A	G	T	IC	P	C	AP
Oficina		A 3,5	U	U	U	U	U	U
Almacén			A 2,4	I 4	I 4	I 4	I 4	I 4
Grocery				X 1,6	X 1,6	U	I 4	U
Tejidos					A 1	U	X 4	U
Imagen Cuba						U	I 4	U
Perfumería							I 4	U
Caja								I 4
Artículos de Playa								

Figura 2.2 Relaciones entre las diferentes secciones

A excepción del almacén, oficina y caja que ocuparán sus áreas iniciales, para las restantes secciones las necesidades de área van a estar dadas por aspectos como las cifras de venta previstas por metro cuadrado de la sala de venta, la previsible evolución a corto y medio plazo de cada sección y el deseo de los clientes, además se calculó el coeficiente de ocupación del suelo (COS) para determinar la rentabilidad de las secciones (**Anexo 18**), a pesar de que el COS de algunas secciones arrojó un resultado elevado, los valores obtenidos se encuentran dentro del rango permisible de 0,25-0,40 y se considera además que la tienda está bien proporcionada. El diagrama de relaciones o más conocido como el diagrama de hilos se presenta en el (**Anexo 19**).

Finalmente se diseña el LayOut (**Anexo 20**) para el cual se tuvieron en cuenta aspectos previamente identificados en la anterior fase:

- La sección de Grocery se decide ubicar en la parte izquierda de la entrada del establecimiento ya que es una zona vendedora, pues sus productos son atractivos para el cliente y por tanto un punto caliente por sí misma, no necesita ubicarse a la derecha de la entrada del establecimiento para considerarse punto caliente, además al ubicarla a la izquierda se puede potenciar una mayor circulación por otras zonas y de esa manera establecer un recorrido diferente al establecido inicialmente

- La sección Artículos de Playa, Tejidos e Imagen Cuba se propone ubicarlas a la derecha de la entrada del establecimiento, ya que como se ha dicho anteriormente es costumbre de los clientes recorrer la tienda en contra de las manecillas del reloj, comenzando su recorrido por la derecha de la entrada del establecimiento que es una zona caliente y se puede de esta manera elevar las ventas de estas secciones
- La Perfumería se propone dejarla en su ubicación actual tomando en cuenta que es una zona medianamente vendedora y presenta una línea de productos de interés para el establecimiento que debido a su amplitud es considerada como la línea de mayor atracción para la tienda.

Mobiliario de exposición

Se erradicarán las deficiencias detectadas a partir de una inversión en la adquisición de un nuevo mobiliario permitiendo que esté acorde a la mercancía que se oferta y de esta manera obtener una mayor atracción en el punto de venta. Se trabajará con el mobiliario antiguo siempre cuando este no esté en malas condiciones o no se adecue a lo que se debe exponer. En el caso del nuevo mobiliario debe ser normalizado, ligero, resistente y adaptable, permitiendo que la nueva disposición que se quiere lograr sea efectiva. El tipo de mueble será seleccionado según las características dadas en el **(Anexo 21)**.

Lineal

Se analizaron los pasos del 6 al 9 de manera conjunta ya que todos ellos hacen referencia al lineal. Debido a las deficiencias anteriormente analizadas, se realizó el reparto del lineal según las cifras de ventas para cada línea de producto **(Anexo 22)**, se determinó además según las características del establecimiento, adoptar la exposición vertical de los productos debido a las ventajas que se adquieren al colocar los artículos de esta manera. Se realizó un ajuste de los niveles y zonas de algunos de los productos **(Anexo 23)**, con el objetivo de colocar en los mejores espacios los productos de más interés para el punto de venta y a su vez exponer a su lado otros productos relacionados con ellos y poder así potenciar su venta. Se decide ubicar los productos de atracción en lugares estratégicos del punto de venta para que el cliente recorra el establecimiento, se debe localizar los artículos referentes a una misma sección en una sola, es decir en el caso de Imagen Cuba, Artículos de Playa y Perfumería que son secciones distribuidas por todo el punto de

venta se deben concentrar en una sola área para cada sección. Otro elemento que debe ser cambiado, es colocar los productos perro en lugares que llamen la atención y a su vez hacer uso de estímulos comerciales para una mayor atracción de los mismos. Se deben ubicar los productos en que se encontraron deficiencias de mayor a menor precio y en el caso de la sección tejidos por talla. Todos los artículos serán colocados en los entrepaños de manera tal que sus etiquetas o frentes sean expuestos de frente y a la vista de los clientes, logrando una correcta uniformidad e identificación. Se debe de trasladar las chancletas de la sección Imagen Cuba a la sección Artículos de Playa para que de esta manera incentiven el flujo de clientes hacia esta sección, ya que es un producto de atracción. Las exhibiciones de la sección Imagen Cuba deben lucir llenas pero no con exceso, para evitar deterioros y dificultades en la manipulación de los artículos por parte del cliente, en cuanto a las confecciones interiores de mujer y de hombre deben exponerse de manera atractiva a través de los contrastes de los colores y la estética en el dobléz de las prendas debe considerarse una constante. Los productos que requieren ser colgados como las confecciones, se cuidará que todas las perchas tengan la abertura hacia el mismo lado, estableciéndose para el lado izquierdo. La exhibición se hará de colores claros a oscuros siempre que sea posible, mostrándose de frente al cliente, siempre en el sentido del flujo de circulación. La distribución en planta propuesta se muestra en el **(Anexo 24)**.

Ubicación en la sala de ventas de las diferentes acciones comerciales

Se realizó una coordinación con el Inversionista de la empresa para trasladar un maniquí de otra tienda de Caracol para la entidad objeto de estudio, se decide que los productos se van a exponer de frente a la fachada para animar el punto de venta y de esta manera aprovechar la fachada transparente de la tienda. Se propone invertir en equipos electrónicos que incentiven la animación en el punto de venta como televisor, equipo de música, juegos de luces; además de cambiar el color de la tienda y pintarla de colores fuertes para de esta manera llamar la atención del cliente. Aprovechar correctamente la cabecera de las góndolas y colocar carteles que diferencien las diferentes secciones y permitan una mayor rapidez de la compra, estos deben colgar del techo a una altura de

250cm. También deben de colocarse carteles orientativos que indiquen dentro del hotel donde se encuentra la tienda.

Conclusiones parciales del Capítulo II

1. La cartera de productos de la tienda la Golondrina según el índice de interés del establecimiento, está conformada por el 69% de líneas de productos perros, el 3% de líneas de productos vaca lechera y 28% de líneas de productos estrellas, solo éstas últimas son las que potencian las ventas y beneficio del establecimiento.
2. No existe un orden lógico de recorrido por cliente en el interior del establecimiento y no se lleva a cabo una adecuada gestión del lineal
3. Se aplicó una lista de chequeo que permitió evaluar de forma adecuada las variables técnico-organizativas del merchadising presentes en el establecimiento
4. El método Systematic Layout Planning permitió definir una nueva implementación del punto de venta.
5. Se propusieron acciones organizativas para dar solución a las deficiencias identificadas

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Los resultados alcanzados con esta investigación constituyen un instrumento para lograr mejores niveles de desempeño, considerando que la nueva implantación propuesta está encaminada a mejorar la actividad de merchandising que se desarrolla en la tienda. La aplicación de estos resultados genera impactos que alcanzan varias esferas como son:

Desde el punto de vista económico constituye un ahorro para la organización, en cuanto a gastos excesivos de salario, tiempo y dinero que hubiese necesitado invertir para el pago de consultores externos, además llevando a cabo las soluciones propuestas el resultado final estaría enfocado en un aumento de las utilidades del establecimiento y con ello el posible cumplimiento del plan de ventas. Se espera que las mejoras planteadas contribuyan a generar más ventas por metro cuadrado y de esta manera lograr una mayor rentabilidad del lineal

Socialmente, constituye una vía para solucionar los problemas detectados, lograr una excelente prestación de servicios, así como una adecuada carga de trabajo; obteniendo de esta manera, elevados niveles de satisfacción de los clientes y altos índices de motivación del personal de la organización. También permitirá que se perciban los estímulos comerciales y puedan estos influir en el proceso de decisión de compra del cliente. Se incentivará la compra por impulso al distribuir determinados productos de manera que atraigan a los clientes.

En el caso del medioambiente debe cuidarse que la tienda tenga el confort necesario para satisfacer a los clientes, que la iluminación sea la requerida por la labor que se desarrolla, que el color del local proporcione claridad, que no exista ruido y que haya un adecuado manejo de los residuos.

De forma general la materialización del estudio contribuirá a una adecuada gestión de la superficie de ventas de forma que resulte rentable y atractiva al mismo tiempo para todos los implicados.

CONCLUSIONES

La realización de la investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. El merchandising como técnica de venta constituye una vía para obtener una rentabilidad óptima del establecimiento
2. El procedimiento desarrollado por Saint-Cricq y Bruel es una importante herramienta para el análisis y mejora del merchandising en tiendas
3. La aplicación del procedimiento en la tienda la Golondrina permitió definir deficiencias tales como: la cartera de productos de la tienda está constituida en su mayoría por líneas de productos perro, existen productos de atracción ubicados en zonas vendedoras y productos de interés para el establecimiento presentados en puntos fríos, no existe un orden lógico de recorrido por cliente en el interior del establecimiento y no se lleva a cabo una adecuada gestión del lineal
4. Se propusieron acciones organizativas para dar solución a las deficiencias identificadas

RECOMENDACIONES

Con el fin de ampliar y perfeccionar los resultados obtenidos en esta investigación se realizan las recomendaciones siguientes:

1. Profundizar en el análisis de la cartera de productos de la tienda que permita identificar las causas de la existencia de un alto porcentaje de productos perros los cuales generan menos de la media de las ventas y los beneficios provocando una situación desfavorable.
2. Extender la aplicación de este procedimiento a los restantes puntos de venta pertenecientes a Caracol.
3. Validar una vez implementado el rediseño de la tienda la efectividad de la nueva implantación a través de un control del merchandising.
4. Tomar esta investigación como material de estudio para la enseñanza del merchandising en centros educacionales y establecimientos comerciales

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Trujillo, A. (2012). *Evaluación de la gestión comercial en la Casa del Habano Micuba*. Matanzas.
2. Abad, R. (2009). *Merchandising*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://www.slideshare.net/rgabadh/merchandising>
3. Alonso Leache, B. (2003). *Animación del punto de venta*. Madrid: Editex.
4. Ayala Clavel, J. A. (2002). *Propuesta de Plan de Negocios para CONAS.S.A. Surcusal Holguín*. Holguín.
5. Barreiro Pousa, L. (2003). Socialismo y Marketing. *Espacio*(9).
6. Blog Lkh Bedoya. (s.f.). *Técnicas de merchandising para mejorar las ventas en el establecimiento*. Recuperado el 25 de febrero de 2016, de <http://www.lkhbedoya.com/blog/tecnicas-merchandising-mejorar-ventas-minorista/>
7. Bort Muñoz, M. (2004). *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*. Madrid: Esic .
8. Comas, M. (2011). *Diagnóstico y propuesta de medidas alternativas para elevar la calidad de los servicios de la tienda Plaza Vieja*. Matanzas.
9. Corporación CIMEX y Tiendas Panamericanas, S. (2003). Técnicas de ventas para ser un vendedor profesional. *Dirección de Comercio Minorista. Folleto 4*. Ciudad de La Habana, Cuba.
10. De Borja, F. (2008). *Sistematización de la Función Comercial*. Netbiblo.
11. De la Peña Hernández, A. (marzo de 2016). Manual de Gestión de Venta y Técnicas de Merchandising para las tiendas de la Empresa Comercial Caracol S.A.
12. 12. Díaz Fernández, M. (2011). *Diagnóstico y propuesta de medidas alternativas para elevar la calidad del servicio de la Tienda Bazar Varadero*. Matanzas.
13. Díaz Leyva, P. (2013). *Procedimeinto de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal*. Holguín.
14. Díaz, I., Hernández, A., & Barreiro, L. (2006). *Marketing en Cuba: un estudio necesario*.
15. Díez de Castro, E., & Navarro García, A. (2003). *Disposición del punto de venta*. Recuperado el 22 de enero de 2016, de <http://www.marketeando.com/2009/10/definicion-merchandising.html>

-
16. Enciclopedia Libre Wikipedia. (2016). *Merchandising*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Merchandising&oldid=50139190>
 17. Escrivá, J., & Clar, F. (2000). *Marketing en el punto de venta*.
 18. Espinosa Larriva, F. (2005). *Merchandising: El marketing en el punto de venta*. Recuperado el 28 de enero de 2016, de <http://www.slideshare.net/FreddyEspinosaLarriva/freddy-espinosa-larrivamerchandising-4118954>
 19. Espinosa, M., Maceda, A., & Rodríguez, B. (2006). *¿Cómo aplicar el merchandising en las pequeñas empresas para aumentar su competitividad?* Recuperado el 8 de febrero de 2016, https://books.google.com/cu/books?id=loHn8Z_HP9UC&pg=PA19&lpg=PA19&dq=merchandising&source=bl&ots=eSpWd5svjg&sig=HBPOu0BPLWPjvExPfcA3dZRwsk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSzIPxuujKAhWTth4KHXMQBIs4ChDoAQhDMAY#v=onepage&q=merchandising&f=false
 20. Garcés Pupo, E. (2012). *Aplicación de una metodología para la reimplantación de la sala de ventas en la Tienda Zunzún perteneciente al Complejo Comercial Especial de Holguín*. Holguín.
 21. Gestion.Org. (s.f.). *Qué es el merchandising*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://www.gestion.org/marketing/4541/que-es-el-merchandising/>
 22. Guerrero García, M., & Pérez Martín, Y. (2009). *Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas*. Recuperado el diciembre de 23 de 2015, de <http://www.eumed.net/libros/2009a/504/>
 23. Guerrero, J. (2010). *Merchandising*. Recuperado el 8 de febrero de 2016, de <http://www.slideshare.net/jaguelu/merchandising-creativo>
 24. Herrero Palomo, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Paraninfo.
 25. Infantes Díaz, Y., & Martínez Vivar, R. (2009). Recuperado el 8 de febrero de 2016, de Una valoración sobre el merchandising en la actividad de servicios comerciales. Definición y objetivos.: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/idmv.htm>

-
26. *Jos De Vries The Retail Company La importancia de un lay-out bien elaborado.* (s.f.). Recuperado el 8 de febrero de 2016, de <http://josdevries.blogspot.com/2009/07/la-importancia-de-un-lay-out-bien.html>
 27. *Jos De Vries The Retail Company Reglas de oro Visual merchandising de la tienda.* (s.f.). Recuperado el 8 de febrero de 2016, de <http://josdevries.blogspot.com/2009/06/reglas-de-oro-visual-merchandising-de.html>
 28. Kotler, P. (1995). *Dirección de Marketing.* Madrid: Díaz de Santos.
 29. Lobato Gómez, F. (2005). *Marketing en el punto de venta.* Madrid.
 30. *Manual: Merchandising y Terminal Punto de Venta.* (s.f.). Obtenido de http://books.google.es/books?id=LH6BvUxsl5gC&pg=PA45&dq=related:ISBN8473564049&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
 31. Matos Pérez, C. (2016). *Procedimiento para mejorar la Gestión Comercial en tiendas turísticas. Su aplicación en la tienda turística hotelera “La Golondrina” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín.* Holguín.
 32. Mendoza Calderon, K. V. (2012). *Técnicas del merchandising en el interior de la tienda.* Recuperado el 25 de febrero de 2016, de <http://merchandisingyukriss0902.blogspot.com/2012/11/tecnicas-del-merchandising-en-el.html>
 33. Menjívar, B. (27 de enero de 2012). *Merchandising y Rentabilidad.* Recuperado el 25 de febrero de 2016, de <https://beatrizmenjivar.wordpress.com/.../merchandising-y-rentabilidad/>
 34. Moreno, Y. (2012). *Procedimiento para diagnosticar y proponer medidas al merchandising en establecimientos comerciales en régimen de autoservicio. Aplicación parcial en Puerta del Sol.* Matanzas.
 35. Morgan, T. (2012). *Visual Merchandising Escaparates e interiores comerciales.*
 36. Muñoz Gonzáles, R. (2006). *Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financieros.* Recuperado el 28 de enero de 2016, de <http://www.marketing-xxi.com>
 37. Nápoles Zborovskaya, E. J. (s.f.). *Merchandising en la industria turística actual.* Recuperado el 8 de febrero de 2016, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/merchandising-en-la-industria-turistica-actual/>

38. Norma 1/2008. (2008). "Sobre las técnicas de exhibición y colocación de los productos en las Unidades Comerciales y puntos de ventas de la Cadena TRD Caribe". Merchandising.
39. Nunes, P. (2015). *Gestión Comercial. En Gestión Comercial - Knoow*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-comercial/>
40. Omaña Lobo, P. (2006). *Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas*. Recuperado el 8 de febrero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/definicion-de->
41. Padrón Robaina, V. (s.f.). *Máster de gestión de empresas de servicio*.
42. Palomares Borja, R. (2001). *Merchandising. Cómo vender más en establecimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
43. Palomares Borja, R. (2009). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. Madrid: ESIC.
44. Palomares Borja, R. (2012). *Marketing en el punto de venta: 100 Ideas clave*. ESIC: Madrid.
45. Paneque Aldana, C. F. (2015). *Aplicación parcial de un procedimiento para el diseño de los productos/servicios de la universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*. Holguín.
46. PCC. (2010). Lineamientos de la Política Económica y social de la República de Cuba. Cuba.
47. Saint Cricq, J., & Bruel, O. (1975). *Merchandising*. España: Pirámide.
48. Salen, H. (1994). *Los secretos del merchandising activo*. Díaz de Santos.
49. *Sitio Crece el Negocio. El Merchandising*. (s.f.). Recuperado el 8 de febrero de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/el-merchandising/>
50. Toranzo Armas, Y. (2015). *Metodología para la mejora de la calidad en el proceso de A+B. Aplicación en el hotel Brisas Guardalavaca*. Holguín.
51. Torres Gemeil, M., & Mederos Cabrera, B. (2004). *Logística, temas seleccionados (Vol. II)*. Ciudad de LA Habana y Berlín: Feijóo.
52. Vega, V. (2001). *Toma de Decisiones en los Servicios de Venta al Detalle Cadenas Caracol*. Matanzas.
53. Vera Portocarrero, J. (2009). *Definición Merchandising*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <http://www.marketando.com/2009/10/definicion-merchandising.htm>

Anexo 1: Criterios de diferentes autores sobre gestión comercial

Autor o referencia	Concepto
(Kotler, 1995)	Es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones concretas y asegura que tales acciones se lleven a cabo de forma que se logren los objetivos contemplados en el plan.
(Herrero Palomo, 2001)	La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado.
(De Borja, 2008)	La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz,... forman parte del día a día de las organizaciones, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa.
(Nunes, 2015)	La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo: <ul data-bbox="573 1066 1346 1652" style="list-style-type: none">• El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.• La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.• La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.• La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración.

Anexo 2: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución relacionados directamente con la gestión comercial y el marketing.

No	Política	Lineamiento
76	III POLÍTICA ECONÓMICA EXTERNA. COMERCIO EXTERIOR	Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual se deberá dar solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear una real vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar con estudios de mercado, objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas.
83		Trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad.
85		Lograr una mayor eficiencia en la gestión importadora del país, haciendo énfasis en su racionalidad y calidad, a través del reordenamiento de las empresas que realizan actividades de comercio exterior, con una mejor definición de las nomenclaturas de productos, para alcanzar una eficaz utilización del poder de compra del país.
132	V POLÍTICA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y MEDIO AMBIENTE LINEAMIENTOS	Perfeccionar las condiciones organizativas, jurídicas e institucionales para establecer tipos de organización económica que garanticen la combinación de investigación científica e innovación tecnológica, desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, su producción eficiente con estándares de calidad apropiados y la gestión comercializadora interna y exportadora, que se revierta en un aporte a la sociedad y en estimular la reproducción del ciclo. Extender estos conceptos a la actividad científica de las universidades.
257	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO. LINEAMIENTOS	Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.
305	XII POLÍTICA PARA EL COMERCIO. LINEAMIENTOS	Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo.

Fuente: (Paneque Aldana, 2015)

Anexo 3: Clasificación del comercio atendiendo al sistema de venta

Clasificaciones	Características
Tradicional	<ul style="list-style-type: none">• Las mercancías están situadas en anaqueles y mostradores, donde el cliente no tiene acceso, se pueden vender productos que deben ser pesados o cortados y empaquetados.• Permite un mayor control, mantener mejor ordenadas las mercancías y un nivel de asesoramiento mayor a los clientes.• El dependiente conoce mejor a su clientela; pero requiere de más vendedores y la atención es muy lenta.• Establecimientos de lenta rotación lo que afecta la rentabilidad del mismo.
Autoservicio	<ul style="list-style-type: none">• La presentación de las mercancías es a la mano y a la vista de los clientes, facilitando el proceso de compra, permite al cliente examinar, tocar, escoger y comprar diversos productos.• Es muy económico ya que necesita menos fuerza de venta y proporciona mayor satisfacción a los clientes.• Es normal que algunas secciones (carnicería, confiterías) y algunos artículos, se vendan con intervención de un dependiente.• Estos establecimientos son de una rotación adecuada, que viene dada porque existe una mayor exhibición de los productos y fácil acceso a los mismos.
Semi-Autoservicio	<ul style="list-style-type: none">• Es una combinación de los anteriores, donde su ventaja es que permite asumir lo más positivo de los dos sistemas de venta abordados.• Las mercancías están colocadas en anaqueles, muebles, centro del salón, colgadores, etc.; con libre acceso para los clientes, quienes solicitan la atención del vendedor una vez que seleccionan las mercancías.• No permite un alto grado de ordenamiento y control constante de la mercancía.• Es más rápido y económico que el sistema tradicional, ya que permite disminuir la fuerza de venta y la espera de los clientes como ocurre en otros sistemas.• Recomendable para establecimiento mediano y de grandes dimensiones.

Anexo 4: Criterios de diferentes autores sobre el término merchandising

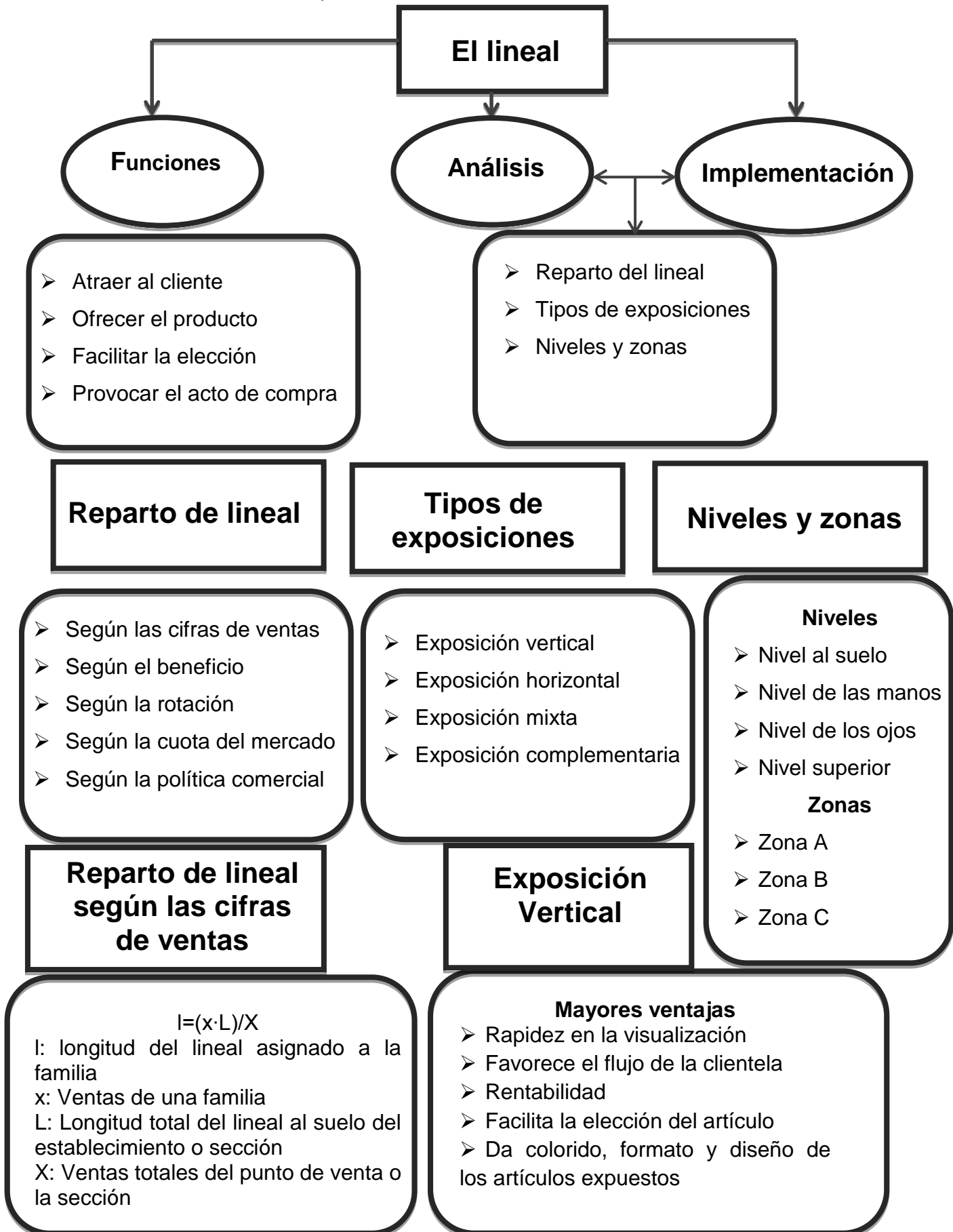
Autor o referencia	Concepto
Kepner (1975) Citado por (Escrivá & Clar, 2000)	El merchandising es la colocación de la mercancía que conviene, en el lugar y momento adecuado, en cantidades convenientes, de forma y apoyo adecuado y al precio que conviene.
(Corporación CIMEX y Tiendas Panamericanas S.A, 2003)	Proceso que forma parte del marketing y se ocupa de poner a las mercancías en movimiento, exhibiéndolas, promocionándolas con técnicas apropiadas, utilizando elementos psicológicos que permitan impactar, interesar a los clientes e inducirlos a comprar.
(Torres Gemeil & Mederos Cabrera, 2004)	Conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta, por su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad.
(Espinosa Larriva, 2005)	Conjunto de técnicas que facilitan la “auto-venta” de los productos se le denomina merchandising.
(Muñiz Gonzáles, 2006)	Conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra de la manera más rentable.
Arévalo Hernández Citado por (Espinosa, Maceda, & Rodríguez, 2006)	Conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento.
(Omaña Lobo, 2006)	Operación comunicacional de la promoción que tiene una tarea específica que cumplir en el punto de venta, en pro del minorista, aunque siempre involucra al consumidor.
(Abad, 2009)	Es una pieza fundamental del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador el producto o servicio en las mejores condiciones materiales.
(Infantes Díaz & Martínez Vivar, 2009)	Conjunto de técnicas directas o indirectas, que ayudan a dar salida al producto en el punto de venta, haciéndolo atractivo ante el cliente.
(Guerrero, 2010)	Es una técnica de ventas propia de establecimientos en régimen de libre servicio, es un sistema que no puede concebirse separado de una estructura física, ya que siempre se desarrolla asociado a una superficie.
American Marketing Association (2013) citado por (Escrivá & Clar, 2000)	Es la planificación y control necesario de la comercialización de bienes y servicios, en los lugares, en los momentos, en los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos del marketing de la empresa

<p>Instituto Francés del Merchandising (2013) citado por (Escrivá & Clar, 2000)</p>	<p>Conjunto de estudios y técnicas de aplicación y puesta en práctica, separada o conjuntamente, por los fabricantes y los distribuidores para incrementar la rentabilidad del punto de venta y la circulación de productos a través de una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado, y mediante una presentación apropiada de los productos.</p>
<p>(Manual: Merchandising y Terminal Punto de Venta)</p>	<p>Conjunto de técnicas que facilitan la comunicación entre el fabricante, el distribuidor y consumidor, y a su vez, potencia la venta del producto.</p>
<p>Academia de Ciencias Comerciales Francesa, citado por (Escrivá & Clar, 2000)</p>	<p>Es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales y que permite presentar en las mejores condiciones materiales y psicológicas el producto o servicio que se quiere vender.</p>
<p>Asociación Española de Codificación Comercial, AECOC, citado por (Escrivá & Clar, 2000)</p>	<p>Es el conjunto de métodos, técnicas y acciones concebidas para dar al producto, por sí solo, un activo papel de ventas por su presentación y entorno, así como para optimizar su rentabilidad.</p>
<p>American Marketing Association (2013) citado por (Escrivá & Clar, 2000)</p>	<p>Es la planificación y control necesario de la comercialización de bienes y servicios, en los lugares, en los momentos, en los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos del marketing de la empresa</p>
<p>(Sitio Crece el Negocio. El Merchandising, 2016)</p>	<p>Es una herramienta de la mezcla de promoción conformada por técnicas, características o actividades que se dan en un establecimiento o punto de venta, y que tienen como objetivo estimular la afluencia de público o aumentar las ventas en dicho establecimiento o punto de venta.</p>
<p>Enciclopedia Libre Wikipedia (2016)</p>	<p>Conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, actividades que estimulan la compra en el punto de venta.</p>

Anexo 5: Estructura del surtido



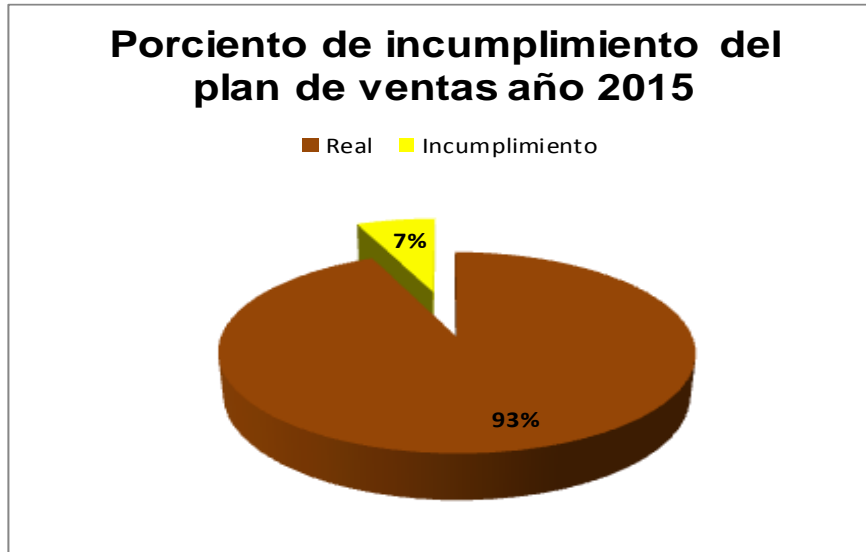
Anexo 6: El lineal en el punto de venta



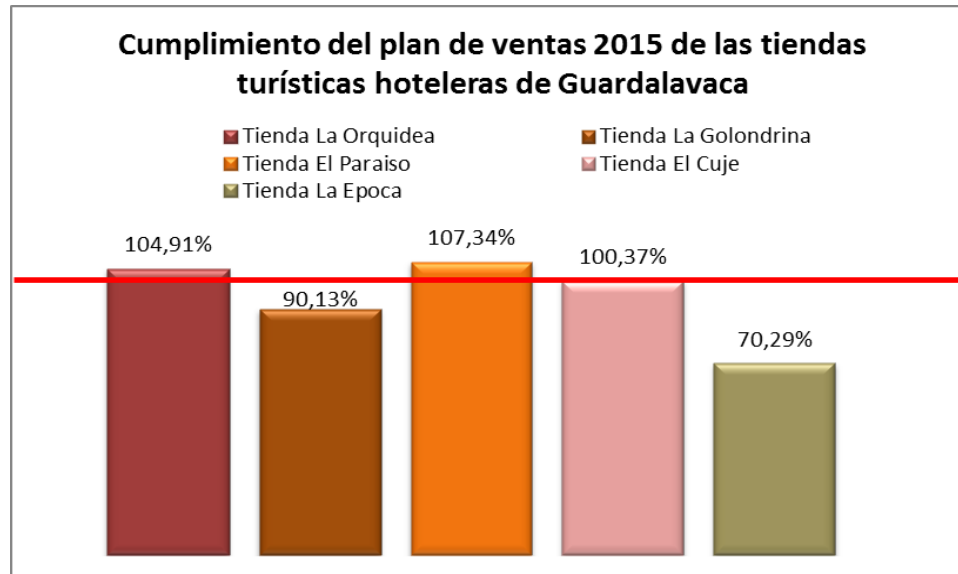
Anexo 7: Tabla comparativa

No	Elementos del merchandising/Autores	(Saint Cricq & Bruel, 1975)	(Vega, 2001)	(Norma 1/2008, 2008)	(Díaz Fernández, 2011)	(Alonso Trujillo, 2012)	(Moreno, 2012)	(Matos Pérez, 2016)	(De la Peña Hernández, 2016)
1	Disposición Exterior (escaparate, fachada, entrada, rótulo)					X	X		X
2	Trazado Interior (ordenación interna, ubicación en secciones, estructuración por familias, zonas calientes y frías)	X		X	X	X	X		X
3	Ambientación (visibilidad, amplitud, color, decoración)			X			X		X
4	Organización de la Mercancía (elección del mobiliario, niveles de exposición, tipos de implantación)			X			X		X
5	Gestión del Lineal (optimización del lineal, reparto lineal en familias, determinación del tamaño lineal de cada sección, realizar análisis comparativos entre marcas y familias de productos)								X
6	Gestión del surtido			X					X
7	Rentabilidad de los productos	X	X		X			X	
8	Tipología de los productos	X	X					X	
9	Rentabilidad de las zonas	X						X	
10	Estudio de la clientela	X						X	

Anexo 8: Porciento de incumplimiento del plan de ventas del año 2015



Anexo 8b: Porciento de cumplimiento del plan de ventas 2015 de las tiendas turísticas hoteleras de Guardalavaca



Anexo 9: Guía de Observación para la evaluación del punto de venta

Sucursal Caracol

Tienda: _____

Fecha: _____

Aspectos a evaluar	Mal	Regular	Bien
Personal			
Uso del uniforme, en correspondencia con lo establecido			
Adecuadas condiciones de higiene y presencia.			
Personal disponible para atender al cliente en los horarios de servicios que se establezcan.			
Tendrá dominio de los idiomas establecidos por la instalación hotelera			
El personal estará familiarizado con los productos y servicios que ofrece			
Conocerá cómo actuar en caso de queja, reclamación o cualquier incidente relativo a los servicios y productos que ofrece			
Conocerá y utilizará las técnicas para la gestión de venta.			
Estado técnico y confort			
La tienda estará libre de suciedades, desperdicios, polvo, malos olores o cualquier otro objeto o sustancia que afecte la limpieza, estética y libre circulación			
En los pisos en el área de ventas no puede haber presencia de cajas (vacías o llenas) u otro tipo de envases y embalajes o cualquier tipo de objeto que puede afectar la estética u obstaculizar el libre tránsito de las personas			
La ambientación y decoración debe estar acorde a la mercancía que vende			
Las puertas de accesos e interiores de las tiendas estarán funcionando correctamente			
Los muebles del área de ventas estarán libres de roturas, manchas y ralladuras			
El mobiliario este acorde con la categoría de la tienda, su ubicación y el surtido que se oferta.			
La neveras y refrigeradores estarán funcionando y en buen estado de conservación			
Las tiendas tendrán una adecuada iluminación			
Las tiendas contarán con bolsas de tamaño adecuado a las mercancías que se oferta al cliente, así como, cestas y carros en los casos que se justifica.			
El diseño interior de la tienda permitirá el desplazamiento seguro y confortable de los clientes.			
El área de almacenamiento de la tienda estará debidamente protegida de la vista de los clientes, así como de la posibilidad de acceso de estos.			
Mercancía para la venta			
Los artículos en venta estarán organizados por secciones, tallas, colores, y/o por otros criterios de clasificación que contribuya a su fácil identificación por el cliente			
Cada artículo en venta tendrá especificado su precio de forma visible, clara y legible			
Todos los productos del inventario de la tienda estarán expuestos en el área de venta			
Disciplina de caja			
El display (pantalla) de la caja registradora se mantendrá encendido durante el horario de servicio de modo tal que sea visto por el cliente			
En toda venta se entregará el comprobante de compra al cliente libre de enmiendas, errores y tachaduras			
Se garantizará la operación de la caja registradora con la fecha y hora actualizadas			
Se garantizará la disponibilidad de moneda fraccionaria durante el horario de servicio			

Anexo 10: Guía de Observación para evaluar los estímulos comerciales

Tienda: _____

Fecha: _____

Experto: _____

Criterio para evaluar los estímulos comerciales

1. Insatisfactorio 2. Necesita mejorar 3. Regular 4. Buena 5. Excelente

Estímulos	Puntos
Decoración	
Publicidad en el lugar de venta (PLV)	
Animaciones	
Degustaciones	
Promociones	
Precios	
Presentación del producto	
Demostraciones	
Facilidad de coger del producto	
Packaging (Empaquetado)	
Ambiente	
Trato de atención del personal	
Mobiliario	
Servicios	
Distribución del local	

Descripción: Miembros del equipo de trabajo evaluará los estímulos comerciales, luego se tabula la información en Excel y se calcula la media y moda de cada estímulo para el análisis particular y el promedio general de todas las evaluaciones y a partir del rango de evaluación se conoce la situación de los estímulos comerciales en el establecimiento.

Rango de evaluación:

- Si el promedio es ≥ 4 se puede decir que los estímulos de merchandising que emplea la tienda puede influir en el proceso de decisión de compra del cliente.
- Si el promedio está entre 3 y a la tienda deberá realizar más esfuerzos y potenciar los estímulos para incentivar el proceso de compra.

Si el promedio es ≤ 3 significa que los estímulos empleados no son percibidos ni evaluados mentalmente por los clientes, por tanto esto genera una situación desfavorable.

Anexo 11: Índices referidos al comportamiento de la clientela

Estudio de la clientela		
Índice	Características	Fórmula
Índice de circulación por las zonas (Ic)	<p>Este índice permite evaluar el grado de frecuentación de cada zona. Un alto índice significa que la zona es muy visitada, mientras que un bajo índice indica que la zona es poco visitada. Y en este caso, se debe tomar medidas correctoras como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar en la sección o en sus inmediaciones algún producto de atracción. 2. Trasladar los productos expuestos de dicha sección a otro lugar mejor. 3. Plantear una nueva disposición del mobiliario que obligue a la clientela a pasar por dicha zona. 	$Ic = \frac{NPZ}{NE}$ <p>NPZ: Número de clientes que pasan por una zona</p> <p>NE: Número de personas que entran en el establecimiento</p>
Índice de atracción (Ia)	<p>El índice de atracción está directamente relacionado con la implantación de las secciones y de los productos en el punto de venta. Mide el grado de atracción de los productos; para ello se relaciona el número de personas que se paran ante una sección (para ver un producto, leer la etiqueta, el precio, preguntar a un/a vendedora, etc.) sobre el total de personas que han entrado en el establecimiento.</p>	$Ia = \frac{NDZ}{NE}$ <p>NDZ: Número de clientes que se detienen en la zona</p> <p>NE: Número de personas que entran en el establecimiento</p>
Índice de compra (Ico)	<p>Este índice permite evaluar si la zona es vendedora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un alto índice indica que la sección es vendedora - Un bajo índice puede indicar que el surtido no es el adecuado para la clientela (marcas, modelos formatos, etc.) o que los precios son poco apropiados y al comprobarlos el cliente los rechaza. 	$Ico = \frac{NCZ}{NDZ}$ <p>NCZ: Número de clientes que compran en una zona</p> <p>NDZ: Número de clientes que se detienen en la zona</p>

Anexo 12: Relación de costo, venta y beneficio de cada línea de productos

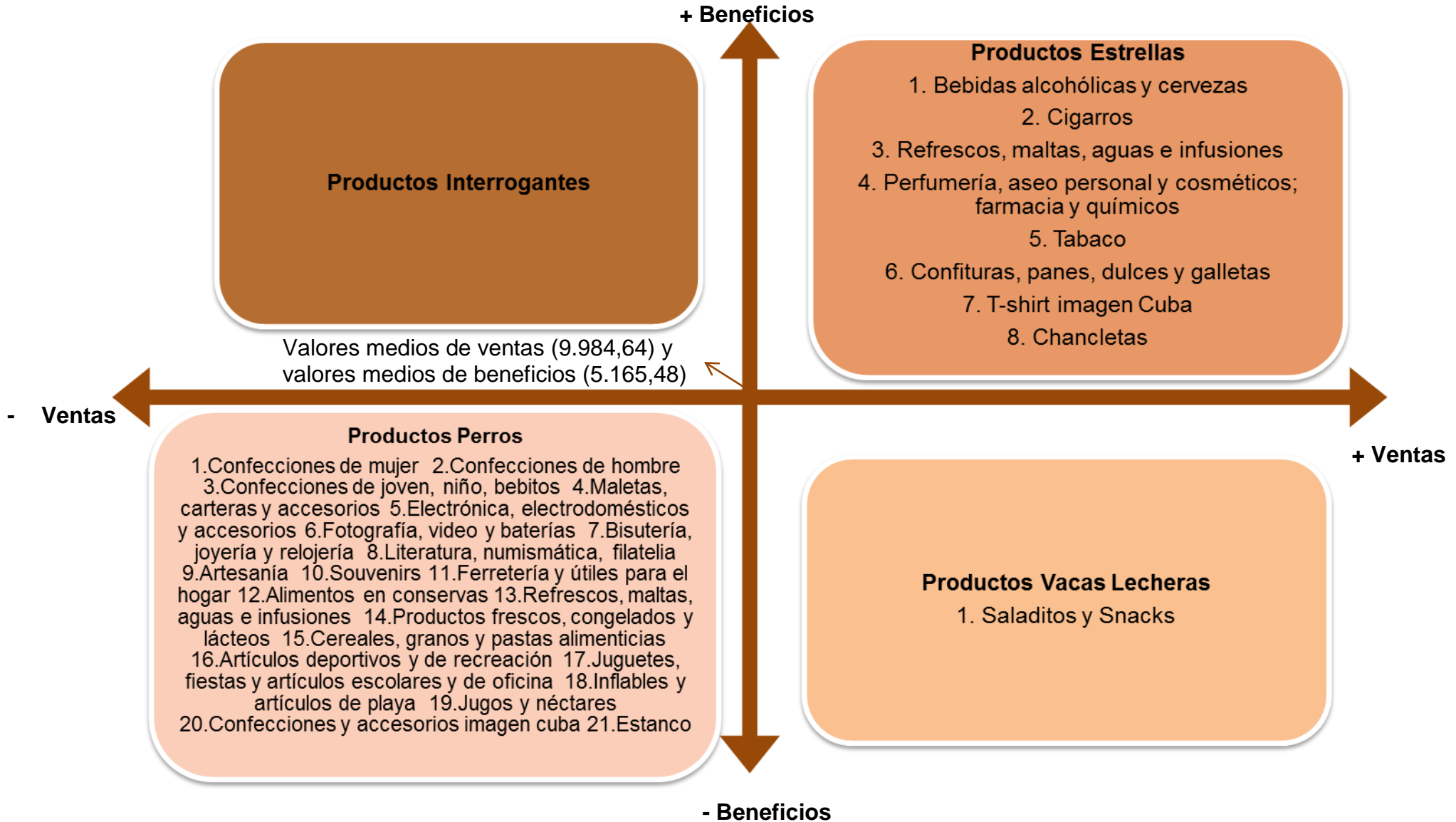
Código	Línea de producto	Costo	Venta	Beneficio	Clasificación
01	Confecciones de mujer	1.989,47	3.178,40	1.188,93	Pp
02	Confecciones de hombre	1480,95	2.226,75	745,80	Pp
03	Confecciones de joven, niño, bebidos	867,14	1.463,45	596,31	Pp
07	Maletas, carteras y accesorios	1328,41	2.506,40	1.177,99	Pp
08	Perfumería, aseo personal y cosméticos; farmacia y químicos	22778,2	40.815,45	18.037,25	Pe
09	Electrónica, electrodomésticos y accesorios	155,66	222,90	67,24	Pp
10	Fotografía, video y baterías	26,97	61,20	34,23	Pp
11	Bisutería, joyería y relojería	542,18	1.145,00	602,82	Pp
12	Literatura, numismática, filatelia	147,78	206,10	58,32	Pp
13	Artesanía	3385,41	6.638,60	3.253,19	Pp
14	Souvenirs	1667,45	3.198,80	1.531,35	Pp
15	T-shirt Imagen Cuba	6960,18	13.381,70	6.421,52	Pe
17	Ferretería y útiles para el hogar	0,44	1,20	0,76	Pp
18	Tabacos	8238,4	18.596,15	10.357,75	Pe
19	Cigarrillos	18355,07	49.836,50	31.481,43	Pe
20	Confituras, panes, dulces y galletas	10074,05	16.197,45	6.123,40	Pe

21	Saladitos y Snacks	4731,93	9.998,20	4.806,27	PVI
22	Alimentos en conservas	323	510,20	187,20	Pp
23	Refrescos, maltas, aguas e infusiones	15190,29	34.380,30	19.190,01	Pe
24	Bebidas alcohólicas y cervezas	24617,17	54.305,10	29.687,93	Pe
25	Productos frescos, congelados y lácteos	361,19	536,25	175,06	Pp
26	Cereales, granos y pastas alimenticias	247,79	402,75	154,96	Pp
27	Artículos deportivos y de recreación	1537,15	2.548,35	1.011,20	Pp
28	Juguetes, fiestas y artículos escolares y de oficina	369,63	708,95	339,32	Pp
29	Inflables y artículos de playa	502,52	922,40	419,88	Pp
30	Jugos y néctares	1147,4	2.297,00	1.149,60	Pp
31	Confecciones y accesorios Imagen cuba	5038,62	9.015,80	3.977,18	Pp
33	Estanco	1864,95	3.236,70	1.371,75	Pp
37	Chanquetas	5826,27	11.476,60	5.650,33	Pe
	Total	1.989,47	289.554,65	149.798,98	
	Promedio		9.984,64	5.165,48	

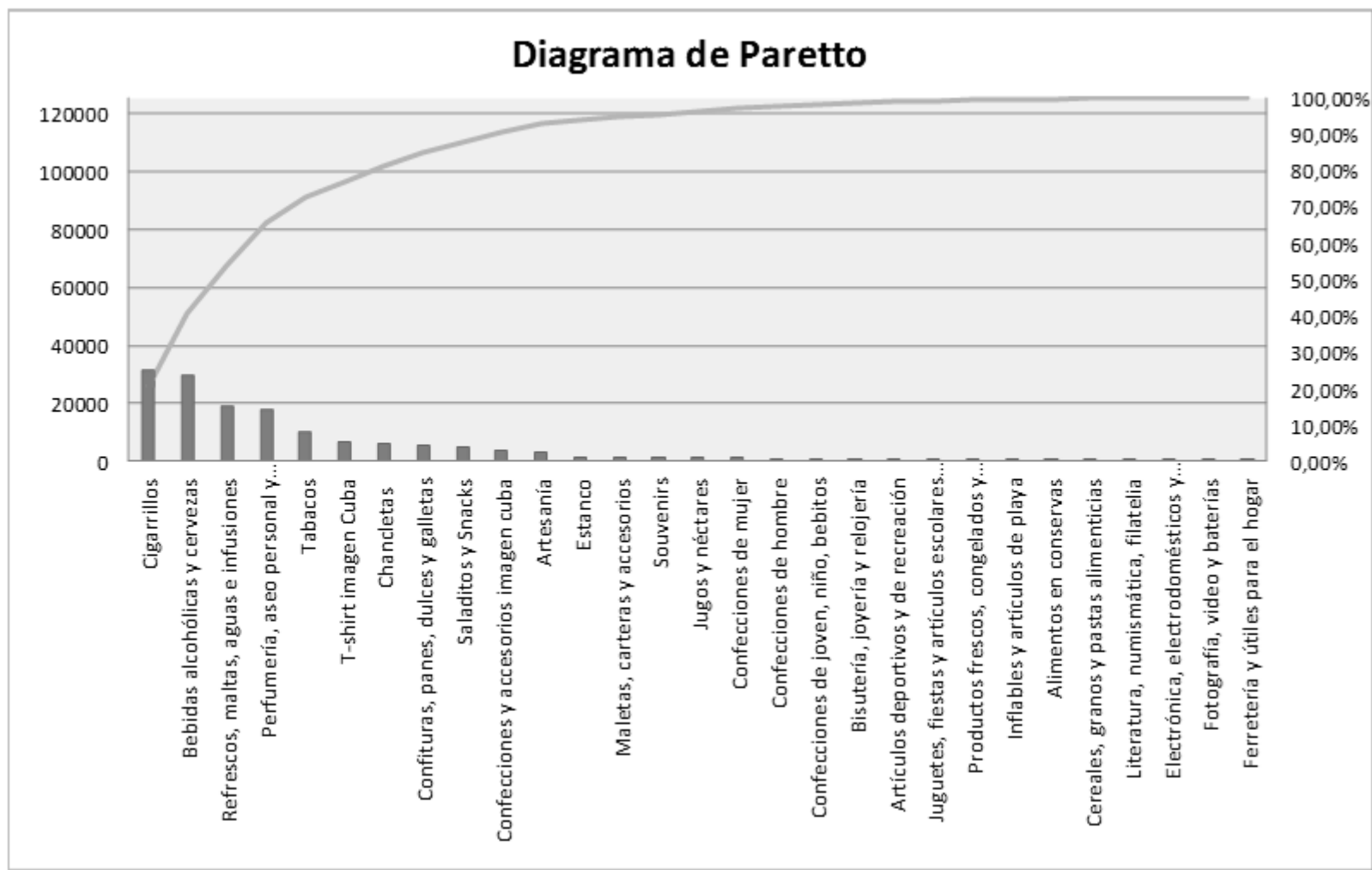
Legenda:

- Pp: Producto perro
- Pe: Producto estrella
- PVI: Producto vaca lechera

Anexo 13: Matriz de la Tipología por Línea de Productos según el interés del establecimiento



Anexo 14: Aporte de cada línea de producto al beneficio total del establecimiento



Anexo 15: Análisis del índice de atracción de las líneas de productos (Método ABC de ventas)

Línea de producto	Ventas	Ventas acumuladas	% de Ventas	% de Ventas acumuladas
Bebidas alcohólicas y cervezas	54.305,10	54.305,10	19,00	19,00
Cigarrillos	49.836,50	104.141,60	17,44	36,44
Perfumería, aseo personal y cosméticos; farmacia y químicos	39.022,25	143.163,85	13,65	50,09
Refrescos, maltas, aguas e infusiones	34.380,30	177.544,15	12,03	62,12
Tabacos	18.596,15	196.140,30	6,51	68,63
Confituras, panes, dulces y galletas	16.197,45	212.337,75	5,67	74,30
T-shirt Imagen Cuba	13.375,70	225.713,45	4,68	78,98
Chanquetas	11.430,40	237.143,85	4,00	82,98
Saladitos y Snacks	9.538,20	246.682,05	3,34	86,31
Confecciones y accesorios Imagen cuba	8.745,30	255.427,35	3,06	89,37
Artesanía	6.638,60	262.065,95	2,32	91,70
Estanco	3.198,80	265.264,75	1,12	92,82
Maletas, carteras y accesorios	3.134,30	268.399,05	1,10	93,91
Souvenirs	2.876,55	271.275,60	1,01	94,92
Jugos y néctares	2.506,40	273.782,00	0,88	95,80
Confecciones de hombre	2.297,00	276.079,00	0,80	96,60
Confecciones de mujer	2.156,40	278.235,40	0,75	97,35

Confecciones de joven, niño, bebitos	1.606,80	279.842,20	0,56	97,92
Bisutería, joyería y relojería	1.237,85	281.080,05	0,43	98,35
Artículos deportivos y de recreación	1.145,00	282.225,05	0,40	98,75
Juguetes, fiestas y artículos escolares y de oficina	922,4	283.147,45	0,32	99,07
Productos frescos, congelados y lácteos	708,95	283.856,40	0,25	99,32
Cereales, granos y pastas alimenticias	536,25	284.392,65	0,19	99,51
Inflables y artículos de playa	510,2	284.902,85	0,18	99,69
Alimentos en conservas	402,75	285.305,60	0,14	99,83
Literatura, numismática, filatelia	222,9	285.528,50	0,08	99,91
Electrónica, electrodomésticos y accesorios	206,1	285.734,60	0,07	99,98
Fotografía, video y baterías	61,2	285.795,80	0,02	100,00
Ferretería y útiles para el hogar	1,2	285.797,00	0,00	100,00
Total	285.797,00			

Anexo 16: Lista de Chequeo Técnico-Organizativo. Elementos de diseño y organización interior.

1. La circulación

1.1 El itinerario

a) Ubicación de las puertas

___ 1- Entrada por el frente y salida por el lateral

___ 2- Entrada por el frente y salida por el fondo

___ 3- Entrada por el frente y salida por el frente

___ 4- Entrada y salida coinciden.

b) Las cajas están situadas con respecto a la puerta de salida:

___ 1- A la izquierda ___ 2- A la derecha

___ 3- Alrededor de la misma en caso que coincida la entrada con la salida

1.2 Velocidad de Circulación

a) Los pasillos de acceso o aspiración comunican de forma correcta la entrada con el fondo del establecimiento.

___ 1- No existen ___ 2- Existen pero presentan obstáculos para llegar al fondo

___ 3- Existen y comunican de forma correcta la entrada y el fondo

b) Los pasillos principales o centrales orientan al consumidor, facilitando el acceso a otros departamentos secciones

___ 1- No existen ___ 2- Existen pero no orientan al consumidor de forma adecuada

___ 3- Existen y orientan al consumidor de forma adecuada

c) Principales dificultades que pueden presentar los pasillos

___ Demasiado largos provocando aburrimento a los consumidores

___ Demasiado cortos fragmentando con frecuencia las secciones de productos

___ Demasiado anchos dificultando la visualización de los productos de un lado y de otro.

___ Demasiado estrechos provocando aglomeraciones con frecuencia.

___ Otras Dificultades. ¿Cuáles?

d) La existencia de cuellos de botella se debe a qué factores del diseño interior.

___ Inadecuado número de cajas registradoras

- Estrangulamientos en la superficie comercial
- Momentos picos de la demanda. (Horas en que ocurre con mayor frecuencia)
- Estrechamiento de pasillos
- Pasillos que desembocan en otros pasillos sin salida
- Pasillos que se cruzan con otros pasillos transversales de circulación más densa.

2. Las zonas

a) Porcentaje que representa cada zona en la superficie de venta:

- Área de acceso y zonas de caja y salida ____ %
- Área de almacenaje y servicio ____ %
- Área de Ventas ____ %

3. Los techos

a) Los techos altos en el establecimiento son decorados de forma que evitan la sensación de vacío

- No existen techos altos
- No existen, pero los existentes están decorados correctamente
- Existen y no están decorados con ningún elemento
- Existen y están decorados pero no acorde con el establecimiento
- Existen y están decorados con elementos que benefician el ambiente del establecimiento.

4. Los productos

a) La cara vendedora o facing se encuentra situada de forma correcta orientada hacia el campo visual.

- 1- En algunos productos 2- En la mayoría de los productos
- 3- En todos los productos

- Listar productos con mayores dificultades.

b) Se cumple el umbral de percepción de 3 facing o 20 cm como mínimo para la exhibición de los productos.

- 1- En algunos productos 2- En la mayoría de los productos
- 3- En todos los productos

- Listar productos con mayores dificultades

c) Están expuestos los productos directamente en el suelo.

___ 1- La mayoría de los productos ___ 2- Muy pocos productos

___ 3- Sólo los productos que por su tamaño así lo requieran ___ 4- Ningún producto

d) Los productos se encuentran codificados de forma correcta

___ 1- Ningún producto ___ 2- Muy pocos productos

___ 3- La mayoría de los productos ___ 4- En todos los productos

- Listar productos con mayores dificultades.

e) Se observan los diferentes productos con facilidad sin tener que recorrer varias góndolas para ello.

___ 1- En algunas zonas de exposición ___ 2- En la mayoría de las zonas de exposición

___ 3- En todas las zonas de exposición

f) Accesibilidad de los productos

___ 1- Muy Mala ___ 2- Mala ___ 3- Regular ___ 4- Buena ___ 5- Excelente

g) El surtido es:

___ Amplio (gran variedad) ___ Estrecho (cubre pocas necesidades)

___ Profundo (varios productos alternativos) ___ Poco profundo

h) La sección de confituras (si existe) está situada en:

___ El fondo del establecimiento comercial. ___ A la derecha de la entrada.

___ A la derecha de la salida. ___ En el centro del piso de ventas

___ A la izquierda de la entrada ___ A la izquierda de la salida

5. El lineal

a) Altura de los niveles de exposición que predominan en el punto de venta:

Nivel	Altura a que se encuentra como promedio	Adecuada	No Adecuada
Cabeza			
Ojos			
Manos			
Suelo			

b) Se encuentran separadas las líneas de productos para su diferenciación a una distancia aproximada entre 1 y 1.5 cm.

____ 1- Ninguna línea ____ 2- Muy pocas líneas
____ 3- La mayoría de las líneas ____ 4- Todas las líneas

- Listar las mayores dificultades

c) Se encuentran organizados los productos en los lineales por precios de mayor a menor de derecha a izquierda

____ 1- En ningún lineal ____ 2- En muy pocos lineales
____ 3- En la mayoría de los lineales ____ 4- En todos los lineales

- Listar las mayores dificultades.

d) Tipo de exposición más utilizada

____ 1- Disposición vertical ____ 2- Disposición horizontal
____ 3- Mixta ____ 4- Complementaria

6. El mobiliario de presentación

a) El tamaño y número de muebles de exposición es excesivo teniendo en cuenta el tamaño del establecimiento comercial.

____ 1- En algunas zonas ____ 2- En la mayoría de las zonas
____ 3- En todas las zonas ____ 4- No es excesivo

b) Utilización de la cabecera de la góndola

____ 1- Nunca ____ 2- Casi Nunca ____ 3- Frecuentemente ____ 4- Siempre

c) Formas de colocar el mobiliario en el interior del establecimiento comercial

__ Recto o en parrilla __ Circulación aspirada o en espiga

__ Colocación libre __ Otras ¿Cuáles?

d) Dimensiones promedio de las estanterías y las góndolas

- Altura _____ - Fondo o Ancho _____

7. Promoción

a) Se realizan frecuentemente promociones en el establecimiento.

Sí__ No__ ¿Qué tipo de promociones?

7. Colores en la superficie de ventas

a) ¿Cuáles son los colores que predominan en el establecimiento comercial?

- Pisos _____

- Paredes _____

- Techo _____

b) Combinación entre los colores de techos, paredes y piso

___ 1- Muy Mala ___ 2- Mala ___ 3- Regular ___ 4- Buena ___ 5- Excelente

c) Calificación referida a la combinación entre los colores de la estructura constructiva interior y el resto de los elementos que interviene en su diseño y montaje (productos, mobiliario, uniformes de los trabajadores, elementos decorativos).

___ 1- Muy Mala ___ 2- Mala ___ 3- Regular ___ 4- Buena ___ 5- Excelente

d) ¿Algunos colores o combinación de colores que se encuentran en el diseño del establecimiento comercial transmiten algunas de las siguientes impresiones?

___ Oscuridad ___ Seriedad ___ Nostalgia

8. Elementos Informativos

a) Elementos informativos utilizados en el establecimiento comercial

___ Planos ___ Rótulos ___ Carteles ___ Flechas ___ Mástiles

___ Mensajes anunciadores colgantes ___ Señalizadores en el suelo

___ Otros

¿Cuáles? _____

b) Los carteles en el establecimiento comercial están escritos de forma breve.

___ 1- Ningún cartel ___ 2- Muy pocos carteles

___ 3- La mayoría de los carteles ___ 4- Todos los carteles

c) Para indicar las secciones se utilizan carteles a nivel de techo.

___ 1- En ninguna de las secciones ___ 2- En muy pocas secciones

___ 3- En la mayoría de las secciones ___ 4- En todas las secciones

d) Para indicar familias de productos, promoción u oferta especial se utilizan los carteles a nivel de góndola.

___ 1- En ningún caso ___ 2- En muy pocos casos

___ 3- En la mayoría de los casos ___ 4- En todos los casos

e) Para indicar precios o especificar productos se utilizan carteles a nivel de productos

___ 1- En ningún caso ___ 2- En muy pocos casos

___ 3- En la mayoría de los casos ___ 4- En todos los casos

f) Los carteles de precios o promocionales se encuentran elaborados a mano

___ 1- En ningún caso ___ 2- En muy pocos casos

___ 3- En la mayoría de los casos ___ 4- En todos los casos

g) Facilitan los elementos informativos la circulación por la superficie comercial

___ Sí ___ No ___ En parte

9. Precios

a) Están colocados los precios de los productos correctamente sobre los medios de exposición.

___ 1- En ningún caso ___ 2- En muy pocos casos ___ 3- En la mayoría de los casos ___ 4- En todos los casos ___ 5- No se utilizan los medios para situar los precios

b) Los precios están correctamente señalados con una inscripción grande, clara y legible.

___ 1- En ningún caso ___ 2- En muy pocos casos

___ 3- En la mayoría de los casos ___ 4- En todos los casos

- Listar precios con dificultades

c) En caso de rebaja de productos los precios anteriores son tachados de forma correcta con una raya o cruz.

___ 1- En ningún caso ___ 2- En muy pocos casos

___ 3- En la mayoría de los casos ___ 4- En todos los casos

d) Las etiquetas están colocadas en lugares que al retirarse no afectan la presencia del producto y no tapan la marca del mismo.

___ 1- En ningún caso ___ 2- En muy pocos casos

___ 3- En la mayoría de los casos ___ 4- En todos los casos

Anexo 17: Matriz de Atractivo del Punto de Venta “La Golondrina”

Sección/código de línea de producto	27	29	20	21	22	23	24	25	26	30	8	9	10	11	17	1	2	3	7	12	15	13	14	28	31	37	18	19	33
Artículos de playa	X	X																											
Grocery			X	X	X	X	X	X	X	X																			
Perfumería											X	X	X	X	X														
Tejidos																X	X	X	X	X	X								
Imagen Cuba																						X	X	X	X	X			
Tabaco																											X	X	X
Índice de interés del establecimiento	P	P	Pe	Pv	P	Pe	Pe	P	P	P	Pe	P	P	P	P	P	P	P	P	P	Pe	P	P	P	P	Pe	Pe	Pe	P
Índice de atracción (ABC de ventas)	0,40	0,18	5,67	3,34	0,14	12,03	19,00	0,25	0,19	0,88	13,65	0,07	0,02	0,43	0,00	0,75	0,80	0,56	1,10	0,08	4,68	2,32	1,01	0,32	3,06	4,00	6,51	17,44	1,12

Sección/código de línea de producto	Índice de ventas por zonas	Ic	Ia	Ico	Orden medio de visitas
Artículos de playa	1,00	13,75	10,02	8,57	
Grocery	34,05	75,36	72,20	47,62	1 y 4
Perfumería	12,17	39,54	25,78	27,78	
Tejidos	6,62	50,43	42,97	10	2 y 3
Imagen Cuba	8,94	48,14	37,24	7,69	
Tabaco	20,65	42,12	28,65	48	5 y 6

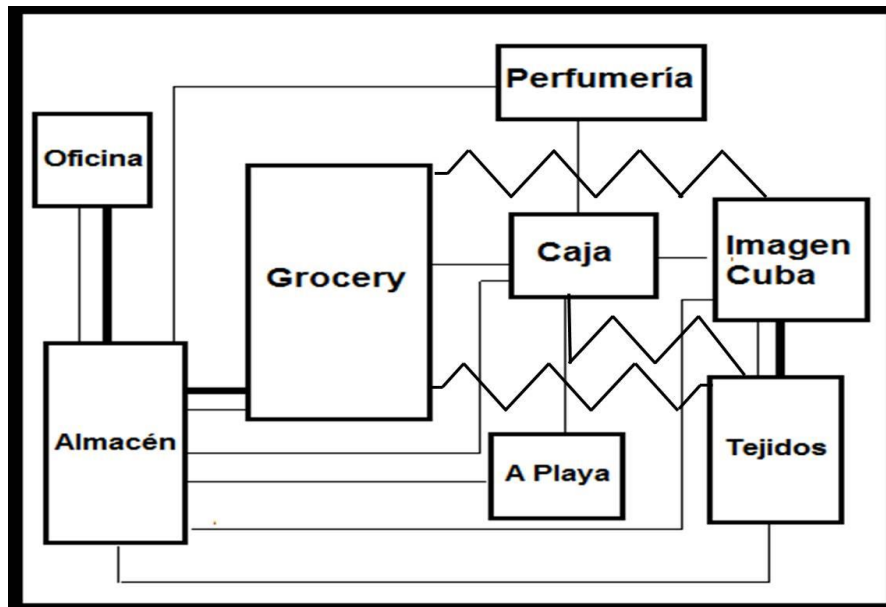
Anexo 17b: Ubicación de las líneas de producto por secciones

Secciones	Líneas de producto
Artículos de playa	27 - Artículos deportivos y de recreación 29 - Inflables y artículos de playa
Grocery	20 - Confituras, panes, dulces y galletas 21 - Saladitos y snacks 22 - Alimentos en conservas 23 - Refrescos, maltas, aguas e infusiones 24 - Bebidas alcohólicas y cervezas 25 - Productos frescos, congelados y lácteos 26 - Cereales, granos y pastas alimenticias 30 - Jugos y néctares
Perfumería	8 - Perfumería, aseo personal y cosméticos; farmacia y químicos 9 - Electrónica, electrodomésticos y accesorios 10 - Fotografía, video y baterías 11 - Bisutería, joyería y relojería 17 - Ferretería y útiles para el hogar
Tejidos	1 - Confecciones de mujer 2 - Confecciones de hombre 3 - Confecciones de joven, niño, bebitos 7- Maletas, carteras y accesorios 12 - Literatura, numismática, filatelia 15- T-Shirt Imagen Cuba
Imagen Cuba	13 - Artesanía 14 - Souvenirs 28 - Juguetes, fiestas y artículos escolares y de oficina 31 - Confecciones y accesorios Imagen Cuba 37 - Chanquetas
Tabaco	18 - Tabacos 19 - Cigarrillos 33 - Estanco

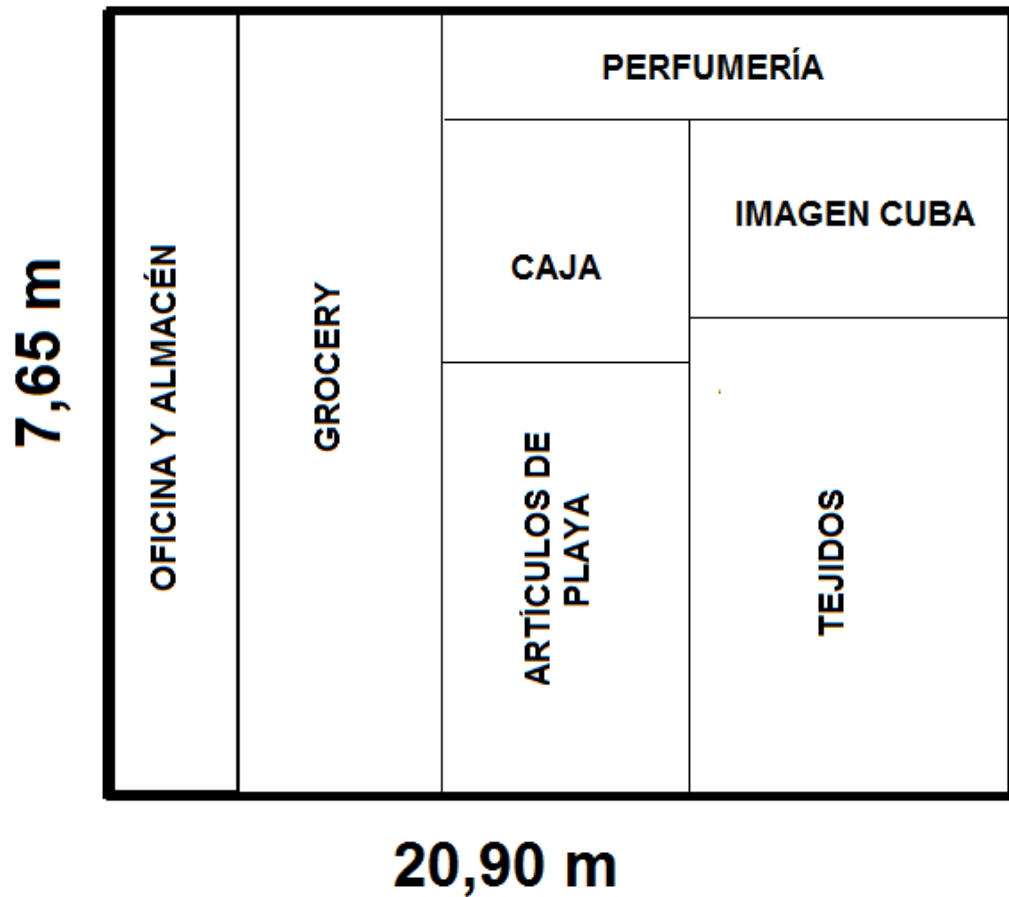
Anexo 18: Coeficiente de ocupación del suelo (COS) de cada sección

Sección	Lineal al suelo	Lineal total	Superficie de venta	$\text{COS} = \frac{\text{Longitud del lineal al suelo}}{\text{Superficie de la sala de ventas (m}^2\text{)}}$	Interpretación
Grocery	18,40 m	62 m	52 m ²	0,356	Existen muchos mobiliarios y pasillos estrechos.
Perfumería	6,88 m	25 m	24 m ²	0,2866	Esta sección le proporciona mayor satisfacción a los clientes
Artículos de playa	3,60 m	10 m	13 m ²	0,2813	Esta sección le proporciona mayor satisfacción a los clientes
Imagen Cuba	4,80	16 m	14 m ²	0,3424	Existen muchos mobiliarios y pasillos estrechos.
Tejidos	16,80	43 m	52 m ²	0,3240	Existen muchos mobiliarios y pasillos estrechos.

Anexo 19: Diagrama de hilos



Anexo 20: LayOut propuesto



Anexo 21: Tipos de Muebles

Muebles	Descripción y medidas	Cantidad a solicitar para nueva implantación
Estanterías murales	Son estanterías que se colocan adosadas a las paredes laterales de la sala de ventas. Es importante que sean móviles para adaptar el número de los mismos y su altura a los productos que se expongan. El color de los estantes variará en función de los artículos expuestos (en alimentación son blancos y en confecciones estantes de madera).	2
Góndolas	Muebles que se sitúan en el medio de la sala de ventas formando los pasillos de circulación por el interior. Altura máxima entre 1,30 y 1,50 metros. La profundidad, movilidad, respaldo y colorido de sus estantes son similares a los de estanterías murales.	1
Cabeceras de góndolas	Son estanterías adosadas a los extremos de las góndolas que permiten dar continuidad a la exposición de productos al final de la góndola. Al estar siempre en cruce de pasillos, tienen mayor impacto visual, por lo que se utilizan con fines promocionales. Su longitud debe coincidir con la anchura máxima de la góndola.	1
Expositores especiales	Diseñados para la presentación de un producto determinado. Su tamaño, forma, colorido, etc., es muy variada.	3

Anexo 22: Reparto del lineal según la cifra de ventas

Línea de producto	x (CUC)	Sección	X (CUC)	L (m)	l (m)
Confituras, panes, dulces y galletas	16.197,45	Grocery	118.167,25	18,40	2,52
Saladitos y snacks	9.538,20				1,49
Alimentos en conservas	402,75				0,06
Refrescos, maltas, aguas e infusiones	34.380,30				5,35
Bebidas alcohólicas y cervezas	54.305,10				8,46
Productos frescos, congelados y lácteos	708,95				0,11
Cereales, granos y pastas alimenticias	536,25				0,08
Jugos y néctares	2.506,40				0,39
Artículos deportivos y de recreación	1.145,00				Artículos de playa
Inflables y artículos de playa	510,2	0,53			
Tabacos	18.596,15	Tabaco	71.669,35	2	0,52
Cigarrillos	49.836,50				1,39
Estanco	3.198,80				0,09
Confecciones de mujer	2.156,40	Tejidos	22.962,80	16,80	1,58
Confecciones de hombre	2.297,00				1,68
Confecciones de joven, niño, bebitos	1.606,80				1,18
Maletas, carteras y accesorios	3.134,30				2,29
Literatura, numismática, filatelia	222,9				0,16
T-Shirt Imagen Cuba	13.375,70				9,79
Perfumería, aseo personal y cosméticos; farmacia y químicos	39.022,25	Perfumería	42.245,75	6,88	6,36
Electrónica, electrodomésticos y accesorios	206,1				0,03
Fotografía, video y baterías	61,2				0,01
Bisutería, joyería y relojería	1.237,85				0,20
Ferretería y útiles para el hogar	1,2				0,00
Artesanía	6.638,60	Imagen Cuba	31.038,75	4,80	1,03
Souvenirs	2.876,55				0,44
Juguetes, fiestas y artículos escolares y de oficina	922,4				0,14
Confecciones y accesorios Imagen Cuba	8.745,30				1,35
Chanquetas	11.430,40				1,77

Leyenda

Venta de cada línea: x

Ventas totales de la sección: X

Longitud total del lineal al suelo de la sección: L

Longitud del lineal asignado a cada lineal: l

Fórmula:
$$\frac{x}{X} = \frac{l}{L}$$

Anexo 23: Cambios propuestos en la reubicación de algunos productos

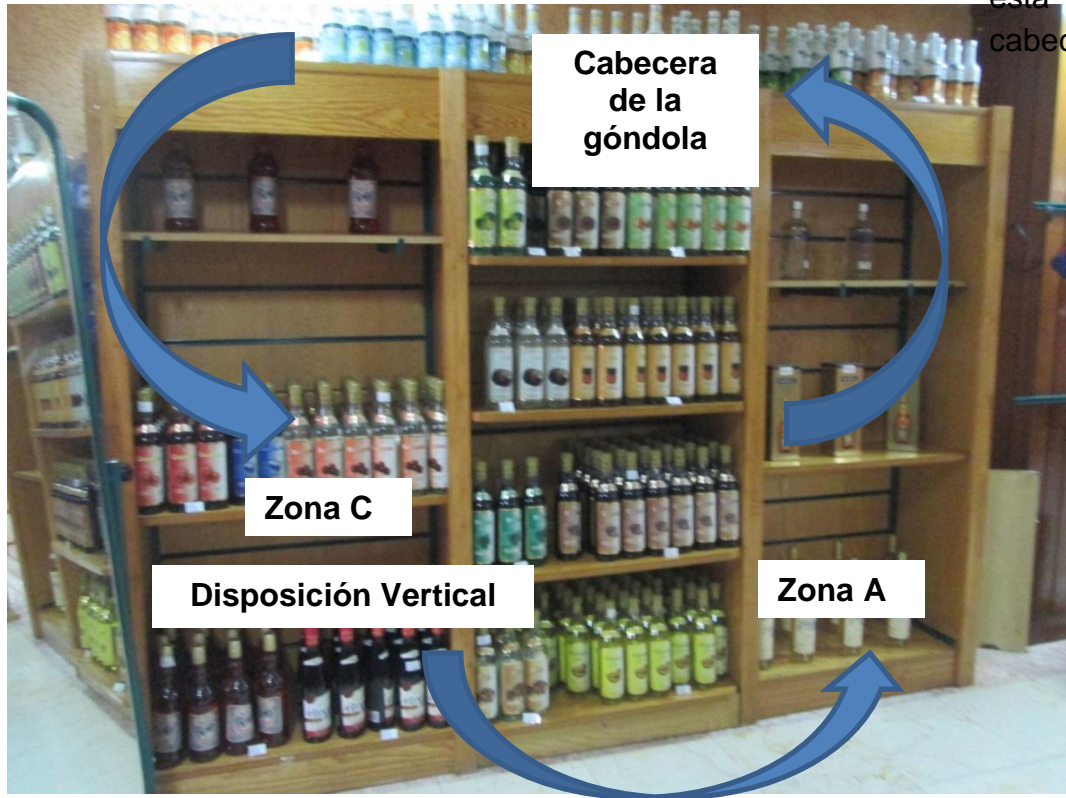


Se debería mover los jugos hacia la zona B para potenciar las ventas de este producto y convertirlo en un artículo de interés para el establecimiento ya que esta zona es donde se encuentran todas las miradas de los clientes y por tanto es un lugar ideal para potenciar las ventas de esta mercancía.



Los aparatos de afeitar, no se visualizan en este nivel, están mal organizados y juega en contra con la estética del mueble. Ubicarlos en el expositor de la caja que es una zona caliente y por tanto permitirá potenciar sus ventas.

Anexo 23: Cambios propuestos en la reubicación de algunos productos



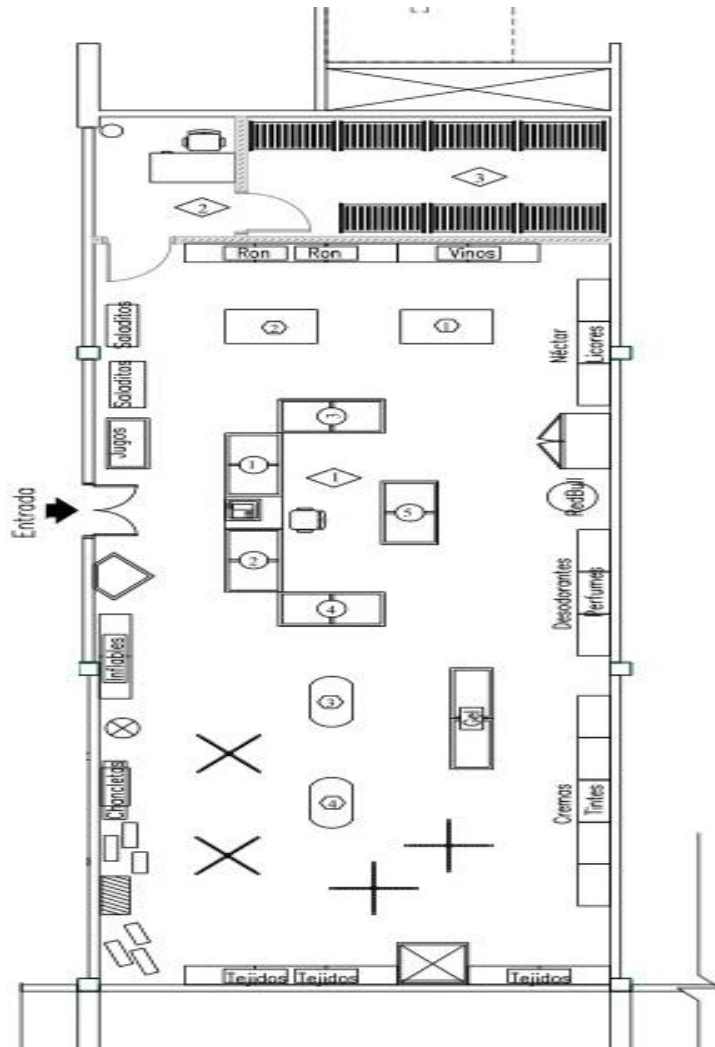
Mover los productos néctar para la zona C que representa un valor medio de ventas, reubicar los licores de la zona C para la A pues a pesar de que este lugar es el que menos venta tiene, para eso está la zona B donde se expone el mismo

producto. Los productos de la zona A ubicarlos en la cabecera de la góndola, ya que son de marcas más reconocidas y de esta manera se promociona la tienda y se aprovecha la cabecera de la góndola.



Los T-shirt Imagen Cuba debería de colgare en percha para que se puedan apreciar mejor las características de los mismos y doblar de forma atractiva los shorts.

Anexo 24: Distribución en planta propuesta



LEYENDA

- 1 Área de venta
- 2 Oficina
- 3 Almacén
- 4 Tabaco
- 5 Confecciones de hombres (tejidos)
- 6 Confituras (Grocery)
- 7 Confecciones de mujer (tejidos)
- 8 Perfumería
- 9 Maletas
- 10 Colgador de bolsos
- 11 Maniquí
- 12 Caja
- 13 Frigorífico de bebidas
- 14 Frigorífico RedBull
- 15 Galletas
- 16 Refrescos, malta, agua, cerveza
- 17 Artesanía, souvenir
- 18 Literatura, ninumismática filtelia
- 19 Percheros
- 20 Probador