



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**“PROPUESTA DE *MERCHANDISING* PARA LAS TIENDAS DE
AUTOSERVICIO LOCALES DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE
LEÓN, OAXACA”**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

PRESENTA:

BRENDA JETZARELLY RODRÍGUEZ REYES

DIRECTOR DE TESIS:

M.A. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA

CO-DIRECTOR DE TESIS:

M.A. UZIEL FLORES ILHUICATZI

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, AGOSTO DEL 2013

DEDICATORIA

A mi padre: Saúl Rodríguez, por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado y porque me enseñó que lo mejor de la vida se logra a base de trabajo, esfuerzo y dedicación.

A mi madre: María de los Ángeles, quién aunque ya no se encuentra físicamente a mi lado, siempre ha sido un ejemplo y motivación en mi vida, porque en el poco tiempo que estuvo conmigo me guió y aconsejó de la manera correcta para hacer de mí una mejor persona.

A mis hermanos: Zuny Janet y Javier, por ser un gran ejemplo en mi vida, por motivarme y apoyarme para alcanzar mis sueños, pero sobre todo por el amor y el cariño que siempre me han demostrado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera universitaria, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por todas sus bendiciones que me permitieron llegar hasta este momento.

A mi familia por su apoyo, amor y comprensión, porque a pesar de la distancia y las circunstancias de la vida siempre se ha mantenido unida siendo mi mayor apoyo y motivación para lograr mis objetivos.

.

A mi asesora, la M.A. Mónica Teresa Espinosa Espíndola por su paciencia, orientación y apoyo constante que permitieron la conclusión de esta tesis satisfactoriamente.

A mis sinodales: C.P. María de Jesús Pérez Álvarez, L.E. Francisca Adriana Sánchez Meza y M.M. Perseo Rosales Reyes, por sus valiosos consejos y atinados comentarios.

A Martin por sus palabras de ánimo cuando más las necesitaba, por su paciencia, apoyo y comprensión a lo largo de este proyecto.

A mis amigos por todos momentos que pasamos juntos, por las enseñanzas que me llevo de cada uno, por su apoyo siempre que lo necesité y principalmente por su confianza al permitirme formar una parte de sus vidas.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA	
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Objetivo general	10
1.3. Objetivos específicos	10
1.4. Preguntas de investigación	10
1.5. Justificación	11
1.6. Metodología	15
CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DEL <i>MERCHANDISING</i>	
2.1. La empresa	17
2.1.1. Clasificación de las empresas	18
2.1.2. Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES)	18
2.2. La mercadotecnia en las MiPYMES	20
2.2.1. Evolución de la mercadotecnia en el mundo	22
2.2.2. Etapas de la mercadotecnia para las empresas mexicanas	25
2.3. El <i>merchandising</i>	28
2.3.1. Definición	28
2.3.2. Antecedentes y evolución del <i>merchandising</i>	31
2.3.3. Principales funciones del <i>merchandising</i>	34

2.3.4.	Tipos de <i>merchandising</i>	35
2.3.5.	La arquitectura del establecimiento comercial	36
2.3.6.	Gestión estratégica del área expositiva	43
2.3.7.	Otros aspectos a considerar en la aplicación del <i>merchandising</i>	44
2.4.	Casos exitosos de <i>merchandising</i>	47
2.4.1.	Zara	47
2.4.2.	Starbucks Coffee	53
CAPÍTULO III. SECTOR EMPRESARIAL DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN		
3.1.	Composición del sector comercial en la Ciudad de Huajuapan de León	58
3.2.	Características de las MiPYMES comerciales de la Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca	60
3.3.	Competitividad en las empresas	63
3.4.	Tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapan de León	64
3.4.1.	Definición de tienda de autoservicio	67
3.4.2.	Principales características de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapan de León	69
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN ACTUAL DEL <i>MERCHANDISING</i> EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO LOCALES EN LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA		
4.1.	Análisis del <i>merchandising</i> actual de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapan de León	74
4.1.1.	Arquitectura externa del establecimiento	74

4.1.2. Arquitectura interna del establecimiento	77
4.1.3. Gestión del área expositiva	102
4.1.4. Análisis de las entrevistas a proveedores y del sondeo a clientes	104
4.1.5. Análisis del capítulo	116
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE <i>MERCHANDISING</i> PARA LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO LOCALES DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA	
5.1. Arquitectura externa del establecimiento	121
5.2. Arquitectura interna del establecimiento	125
5.3. Gestión del área expositiva	146
5.4. Propuesta visual de la distribución al interior de las TIENDAS	153
CONCLUSIONES	159
REFERENCIAS	167
ANEXOS	
Anexo 1. Instrumento aplicado en la entrevista a los proveedores de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León	177
Anexo 2. Instrumento aplicado en el sondeo a clientes de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Clasificación de las empresas por sector y número de trabajadores	18
Tabla 4.1.	Elementos de la arquitectura externa de las TIENDAL	75
Tabla 4.2.	Superficie, punto de acceso y zona fría y caliente de las TIENDAL	79
Tabla 4.3.	Disposición y tipo del mobiliario de las TIENDAL	83
Tabla 4.4.	Pasillos de las TIENDAL	85
Tabla 4.5.	Pasillos despejados, orden y aseo y surtido	87
Tabla 4.6.	Productos que venden las TIENDAL	92
Tabla 4.7.	Secciones, complementariedad y coherencia de las secciones. PLV, precios visibles, productos al alcance e iluminación	97
Tabla 4.8.	Música, olores y estado de las instalaciones	100
Tabla 4.9.	Atención por parte del personal, investigación de mercados y promociones	102
Tabla 4.10.	Exposición de los productos en zonas y niveles	104
Tabla 4.11.	Resultados de la entrevista a proveedores de las TIENDAL	105
Tabla 4.12.	Sexo de los clientes del sondeo	106
Tabla 4.13.	Ocupación de los clientes del sondeo	107
Tabla 4.14.	Ingreso de los clientes de las TIENDAL	108
Tabla 4.15.	Satisfacción de los clientes de las TIENDAL	109

Tabla 4.16.	Resultados generales de la encuesta a clientes	110
Tabla 4.17.	Resultados específicos de la encuesta a clientes: entrada de las TIENDAL	112
Tabla 4.18.	Resultados específicos de la encuesta a clientes: orden y aseo de las TIENDAL	113
Tabla 4.19.	Resultados específicos de la encuesta a clientes: iluminación de las TIENDAL	113
Tabla 4.20.	Resultados específicos de la encuesta a clientes: ubicación de los productos	114
Tabla 4.21.	Resultados específicos de la encuesta a clientes: estado de las instalaciones	115
Tabla 4.22.	Resultados específicos de la encuesta a clientes: surtido	115
Tabla 4.23.	Resultados específicos de la encuesta a clientes: servicio	116
Tabla 5.1.	Distribución de los productos en las zonas fría y caliente	128
Tabla 5.2.	Propuesta de exposición en niveles	149
Tabla 5.3.	Propuesta de exposición en zonas	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.	Etapas de la mercadotecnia en las empresas mexicanas	25
Figura 2.2.	Principales funciones del <i>merchandising</i> del fabricante y del distribuidor	35
Figura 2.3.	Planta baja de la tienda Zara en la 34th Avenida de la Ciudad de Nueva York	49
Figura 2.4.	Segundo piso de la tienda Zara de la 34th Avenida de la Ciudad de Nueva York	51
Figura 2.5.	Distribución interna del establecimiento comercial de Starbucks Coffee	55
Figura 5.1.	Arquitectura externa de las TIENDAL	125
Figura 5.2.	Localización de las zonas caliente y fría en un establecimiento con un solo punto de acceso ubicado a la derecha	127
Figura 5.3.	Disposición en Parrilla	129
Figura 5.4.	Localización de los pasillos principales en una pequeña superficie con una entrada	132
Figura 5.5.	Tipos de pasillos en una hipersuperficie	134

Figura 5.6.	Elementos del surtido	136
Figura 5.7.	La estructura del surtido	138
Figura 5.8.	Disposición vertical	147
Figura 5.9.	Exposición en niveles	150
Figura 5.10.	Propuesta de exposición en función de la rotación de los productos	152
Figura 5.11.	Principales cambios de la TIENDAL 1 con relación al merchandising	154
Figura 5.12.	Principales cambios de la TIENDAL 3 con relación al merchandising	155

GLOSARIO DE TÉRMINOS

SE: Secretaría de Economía

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

MiPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

TIENDAL: Tiendas de Autoservicio Locales

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social

ISSSTE: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

SMG: Salario Mínimo General

INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos cambios que ocurren en el entorno exigen a las empresas cada día ser más competitivas si es que quieren subsistir y permanecer en un mercado cambiante y cada vez más exigente. Todas las empresas enfrentan este reto, sin embargo para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES), dar respuesta a las nuevas situaciones que se presentan es aún más urgente ya que además de los cambios del entorno, se enfrentan a la constante aparición de grandes empresas, que con una mayor disponibilidad de recursos, técnicas y herramientas tanto administrativas como mercadológicas se convierten en una fuerte amenaza que puede terminar por aniquilarlas.

Esta investigación se centró en las tiendas de autoservicio locales (TIENDAL) de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca¹, las cuales, dadas sus características, difícilmente podrían competir frente a las grandes empresas de capital transnacional que se han establecido en la ciudad. Las TIENDAL al igual que muchos negocios de su tipo logran sobrevivir debido a que existe un segmento de mercado que ellas atienden y que no ha sido cubierto por las grandes empresas como lo asegura Sanginés (2002). Es por esta razón que las empresas locales deben llevar a cabo acciones que las conduzcan a ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Entre la gran variedad de métodos, herramientas y técnicas que las MiPYMES pueden emplear para mejorar se encuentra el *merchandising* que es una técnica mercadológica que mediante la creación de un espacio adecuado tanto al exterior

¹ A partir de ahora se hará referencia a la ciudad únicamente como la Ciudad de Huajuapán de León.

como al interior del punto de venta, permite que los clientes identifiquen un determinado negocio, se sientan atraídos para entrar y conocerlo, y que en el interior de éste puedan desplazarse cómodamente mientras realizan sus compras, logrando con ello reforzar el posicionamiento de la empresa en su entorno, a la vez que responde a las expectativas y necesidades de los clientes.

El objetivo general de esta investigación fue desarrollar una propuesta de *merchandising* para las TIENDAL de la Ciudad Huajuapán de León. Se presenta en primer lugar un análisis que se realizó para determinar cuántas TIENDAL existían en la ciudad. Para integrar la propuesta de *merchandising* fue preciso establecer cierta información previa, por ello se plantea en primer lugar la definición de tiendas de autoservicio locales. A partir de ésta fue posible determinar que en la Ciudad de Huajuapán de León hay cinco TIENDAL y en éstas se centró esta investigación.

Conociendo el total de TIENDAL que existen en la ciudad y siguiendo con los objetivos planteados, se prosiguió a determinar cuáles son las principales características de estas tiendas y qué tienen en común entre ellas; esta información se obtuvo por medio de visitas a los establecimientos comerciales. El determinar las similitudes entre cada una de las TIENDAL, permitió conocer su situación actual.

Durante las visitas realizadas a las TIENDAL se evaluaron las principales variables que los autores en *merchandising* consideran más importantes. A partir de este análisis se realizó el diagnóstico de la aplicación del *merchandising* actual en las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León. Este diagnóstico se llevó a cabo con la finalidad de conocer si los administradores o propietarios de estas tiendas han

puesto en práctica algunos de los elementos del *merchandising* en sus establecimientos comerciales y si lo están llevando a cabo en qué medida están aprovechando los beneficios de esta técnica mercadológica.

El diagnostico permitió detectar áreas de oportunidad para las TIENDAL, que se utilizaron para el desarrollo de una propuesta de *merchandising* y el planteamiento de algunas sugerencias y recomendaciones que pueden contribuir a su mejora.

En el capítulo I se presentan los aspectos metodológicos. Se plantea brevemente la problemática presente en las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, misma que se toma como punto de partida al inicio de esta tesis. En el capítulo se presenta el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de esta investigación.

En el capítulo II de este trabajo se analiza la importancia del empleo del *merchandising* y la relevancia de ésta técnica para las pequeñas empresas, así como también algunos antecedentes de la misma, su evolución a lo largo de los años y los principales elementos que la conforman.

En capítulo III se hace una descripción de la situación actual del sector empresarial de la Ciudad de Huajuapán de León, describiendo las principales características que distinguen a sus comercios. Así también se presenta la definición de tiendas de autoservicio locales, cuáles son sus principales características y la razón por la que es imperante que se realicen mejoras para que este tipo de empresas se vuelvan más competitivas.

En el capítulo IV se hace el diagnóstico de las TIENDAL de la ciudad tomando en cuenta las principales variables del *merchandising*, con la finalidad de determinar si este tipo de negocios está empleando alguno de los elementos de esta técnica y en qué medida. Se presenta un reporte de los productos que venden, el tipo de mobiliario que emplean, la superficie de ventas que tienen y la evaluación respecto a los principales elementos del *merchandising*. También se presentan los resultados de algunas entrevistas realizadas a los clientes y a los proveedores de las TIENDAL para conocer cuál era la opinión que tenían de estas tiendas con respecto al *merchandising*.

Por último, en el capítulo V se plantea la propuesta de *merchandising* para las TIENDAL de esta ciudad, basada en los resultados obtenidos en el diagnóstico. Finalmente se presentan las conclusiones y algunas sugerencias de mejora en relación con el uso de esta técnica en las TIENDAL.

Al finalizar esta investigación se proporcionará a los propietarios de las TIENDAL una copia de la propuesta de aplicación del *merchandising* con el fin de que ellos puedan poner en práctica esta técnica si así lo deciden.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

En este apartado se incluye la metodología empleada para el desarrollo de ésta investigación. Se describe la problemática que enfrentan las empresas locales de la Ciudad de Huajuapán de León, particularmente las TIENDAL. Además se explican las razones por las que es necesario que este tipo de empresas lleven a cabo acciones que les permitan mejorar y ser más competitivas en el entorno en el que operan.

1.1. Planteamiento del problema

Los problemas tanto internos como externos que enfrenta un determinado tipo de empresa dependen de diversos factores tales como su tamaño, el tipo de producto que ofrece o el tipo de mercado en el que opera. Existen características definidas y diferenciadas llamadas estructuras de mercado que influyen en el comportamiento y en los resultados de las empresas, pues definen las estrategias a seguir por cada una de éstas para incrementar sus beneficios.

Dentro de estas estructuras encontramos mercados como el monopolio, el oligopolio, la competencia perfecta y la competencia monopolística. El monopolio se caracteriza por la existencia de un único productor de un bien sin sustitutos cercanos y que se encuentra protegido por barreras a la entrada. La competencia perfecta es el extremo opuesto del monopolio, pues en esta estructura participan muchos productores que producen un bien homogéneo o idéntico; además de que no existen barreras a la entrada. El oligopolio está presente cuando unas cuantas empresas que producen bienes homogéneos o diferenciados dominan el mercado, estableciendo significativas barreras a la entrada. La competencia monopolística es la estructura de

mercado que se caracteriza por la existencia de muchas empresas que ofrecen bienes diferenciados.

En la realidad las estructuras menos comunes son el monopolio y la competencia perfecta, sin embargo, entre estos dos extremos es posible encontrar modalidades intermedias, las que más abundan son el oligopolio y la competencia monopolística. El tipo de estructura de mercado en el que se encuentran las empresas, define la dirección que deben tomar para el logro de sus objetivos (Cuellar, 2007). Para empresas que se encuentran operando dentro de la modalidad de monopolio, la aplicación de herramientas y técnicas mercadológicas es innecesaria, mientras que para aquellas que se encuentran dentro de la competencia perfecta, del oligopolio y de la competencia monopolística, resulta importante desarrollar estrategias que pueden ir desde variaciones en el precio hasta la aplicación de herramientas y técnicas mercadológicas, para cubrir las exigencias de sus clientes y asegurar su permanencia en el mercado. En esta investigación se hace una propuesta de aplicación de una técnica mercadológica: el *merchandising* para un determinado tipo de tiendas, como un medio para que éstas puedan competir en un mercado que si se tuviera que clasificar de acuerdo a las estructuras de mercado, se clasificaría como oligopolio y por lo tanto debe desarrollar estrategias y aplicar herramientas y técnicas que le permitan que sus empresas permanezcan en el mercado.

En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES), el empleo de técnicas o herramientas que les permitan ser más competitivas, puede ser esencial para subsistir ante la fuerte amenaza de las grandes empresas

transnacionales, las cuales por su nivel de competitividad, tienen un funcionamiento exitoso que termina aniquilando a las empresas locales.

Sanginés (2002), quien ha estudiado la permanencia de las pequeñas y medianas empresas en México, afirma que las MiPYMES persisten porque satisfacen segmentos de mercado y necesidades diferentes a las cubiertas por las grandes empresas. Por esta razón es muy importante, que las empresas locales, no piensen en competir con las empresas transnacionales, sino que se concentren en identificar claramente a su segmento de mercado, así como las necesidades de éste para buscar aquellas técnicas y herramientas a su alcance que les permitan satisfacerlas de la mejor manera.

Es necesario considerar también que si las empresas locales quieren permanecer e ir mejorando su funcionamiento deberán desarrollar e implementar estrategias que incrementen su competitividad entendida como la incorporación de innovación en los productos o los procesos, de manera que sean capaces de presentar al mercado una propuesta siempre atractiva (Bermejo, 2008).

En esta investigación se analizó el caso de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, ya que este tipo de empresas son las que se han visto más afectadas con la llegada de un supermercado de capital transnacional en el año 2006.

Considerando que en la Ciudad de Huajuapán de León el comercio y los servicios constituyen las principales actividades económicas, es importante mencionar que estos sectores están conformados por microempresas en un 90%, en su

mayoría de tipo familiar que dadas sus características, tienen dificultades para competir frente a las grandes empresas transnacionales (Barradas, Espinosa, y Reyes, 2011).

Las tiendas de autoservicio locales que siguen en funcionamiento después de 7 años cumplen con la característica que menciona Sanginés (2002), es decir que tienen un segmento de mercado distinto al que ha captado el supermercado de capital transnacional, en capítulos posteriores se presentan las características del segmento de mercado al que atienden las TIENDAL. El problema es que este tipo de tiendas no están incorporando en su proceso administrativo ningún tipo de innovación, es decir, no están dando pasos para ser más competitivas.

En esta investigación se propone el uso de una técnica mercadológica llamada *merchandising* que permite a las empresas brindar un mejor servicio a su segmento de mercado e incluso hacer un esfuerzo por ganar nuevos clientes. El *merchandising* consiste en realizar una adecuada distribución de los espacios y del mobiliario en el establecimiento, de tal manera que se logre tener siempre los productos que el cliente necesita, en el lugar y en el momento que se les requiere, además de estar distribuidos de manera estratégica a fin de que el cliente no solo tenga la experiencia de comprar sino que también se sienta inmerso en un ambiente agradable que le brinde una experiencia positiva y sienta el deseo de regresar al establecimiento.

Se recomendó el uso de esta técnica porque actualmente las tiendas de autoservicio locales hacen uso de la mercadotecnia pero sólo de manera muy básica y no toman en cuenta la importancia de la imagen de sus establecimientos comerciales,

ni otros aspectos que son relevantes para que el cliente se encuentre satisfecho. Por ejemplo, no cuidan el surtido de este tipo de tiendas, elemento que brinda la certeza al cliente de que al acudir a éstas podrá obtener los productos que necesita para satisfacer sus necesidades. Las TIENDAL actualmente presentan un panorama completamente opuesto al deseable ya que en el transcurso de esta investigación se observó que no cuentan con instalaciones atractivas, pues tanto la arquitectura externa del establecimiento como la interna no son adecuadas, provocando esta situación que los clientes no se sientan motivados a ingresar a los establecimientos, viéndose afectadas las ventas de las TIENDAL por la pérdida de su mercado.

En cuanto a la arquitectura interna, se puede decir que las TIENDAL de la ciudad no aprovechan al máximo los espacios en sus establecimientos comerciales; debido a que no cuentan con áreas perfectamente definidas y la distribución de los productos no obedecen a ninguna clasificación; no se encuentran al alcance de los clientes y están desordenados; además las tiendas se encuentran sucias, con cajas y productos en medio de los pasillos que obstaculizan el tránsito de los clientes por el área de ventas; mientras que hay espacios disponibles en los anaqueles.

A partir de esta investigación se integraron recomendaciones generales y una propuesta de *merchandising* útil para mejorar los puntos de venta de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Con la puesta en práctica de tal propuesta, se reforzará el posicionamiento de este tipo de negocios en su ámbito de acción, pues estas tiendas responderán a las expectativas y las necesidades de sus clientes a través de una imagen atractiva en sus establecimientos

comerciales, ofreciendo un ambiente agradable para realizar sus compras y dejando en sus mentes el deseo de volver.

1.2. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de *merchandising* para las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

1.3. Objetivos específicos

- Conocer cuántas tiendas de autoservicio locales hay en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Conocer las principales características de las tiendas de autoservicio locales en términos de ubicación, espacio y mobiliario con el que cuenta este tipo de tiendas.
- Realizar un diagnóstico del grado de aplicación de los elementos del *merchandising* en las tiendas de autoservicio locales.
- Determinar las principales deficiencias en la aplicación del *merchandising*
- Diseñar una propuesta de uso del *merchandising* que se pueda aplicar por cualquier tienda de autoservicio local de esta ciudad, así como algunas recomendaciones al respecto.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuántas tiendas de autoservicio locales hay en la Ciudad de Huajuapán de León y como es su *merchandising* actual?

- ¿Cuáles son las principales características de las tiendas de autoservicio locales de la ciudad en cuanto a tamaño, espacio y mobiliario?
- ¿Cómo es la aplicación del *merchandising* en las tiendas de autoservicio locales?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias que presentan las tiendas de autoservicio locales, en la aplicación del *merchandising*?
- ¿Cómo pueden aplicarse los elementos de *merchandising* en las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca?

1.5. Justificación

Esta investigación centró su estudio en la Ciudad de Huajuapán de León, perteneciente a la región Mixteca Oaxaqueña; esta ciudad por sus condiciones geográficas mantiene comunicación con las ciudades de Puebla, Tehuacán y Oaxaca.

El sector empresarial de la Ciudad de Huajuapán de León, está principalmente conformado por empresas comerciales y de servicios que en su mayoría se encuentran en el centro de la ciudad y se caracterizan por ser familiares con trabajo no asalariado para sus integrantes en la gran mayoría de los casos (Villagómez, 2010). Este tipo de empresas por lo regular presentan problemas originados de su estructura interna; sin embargo, estos se acentúan cuando se encuentran ubicadas en lugares alejados de las ciudades grandes, o si existe un alto nivel de proteccionismo por parte de las autoridades locales, con poca competencia regional y sin oportunidades de capacitación. (Barradas, Espinosa, y Reyes, 2012).

Esta problemática propia de las empresas familiares, es similar a la que enfrentan las microempresas de la Ciudad de Huajuapán de León, ya que éstas se encuentran retiradas de las grandes ciudades y las vías de comunicación no son adecuadas. Además, en la ciudad no se cuenta con instituciones especializadas que brinden capacitación adecuada a los dueños y administradores de las empresas, ya que sólo reciben cursos por parte de la Universidad Tecnológica de la Mixteca y del municipio pero no es suficiente; por tal motivo, las empresas tienden a caer en un estado de retraso o estancamiento, viéndose afectado su desempeño y con el paso del tiempo desaparecen. En el año 2011 ocho de cada diez empresas de la ciudad desaparecían por la falta de capacitación y de capacidad para adaptarse a los cambios que ocurren en su entorno (Diario de la Mixteca, 2011).

Uno de los cambios más vertiginosos para las empresas locales es la globalización de la economía, pues ha creado muchas oportunidades para las MiPYMES, pero también un sinnúmero de retos, especialmente para las empresas de este tipo que desean tener una fuerte presencia en el mercado (Serna y Delgado, 2007).

La Ciudad de Huajuapán de León no ha sido ajena a los efectos de la globalización y la apertura de empresas transnacionales, particularmente de un supermercado que trajo como consecuencia que las empresas locales hayan perdido mercado. Esta situación exige a dichas empresas implementar herramientas, técnicas y métodos que les permitan ser eficientes en su desempeño a fin de permanecer en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

En esta investigación se analizó el caso de las tiendas de autoservicio locales, ya que este tipo de empresas, al verse afectadas por el establecimiento en la ciudad de un supermercado perteneciente a una cadena transnacional, necesitan mejorar su desempeño. Esta mejora no solo es necesaria para incrementar los ingresos de sus dueños, sino también por los beneficios que implica para la región y sus habitantes, ya que las TIENDAL tienen proveedores locales, generando con ello empleo y recursos para los habitantes de la región.

Además al interior de las tiendas de autoservicio locales, a pesar de contar con una gran variedad de productos, tienen problemas para exhibirlos en el punto de venta, lo que ocasiona que no proyecten una imagen atractiva a los clientes ni tampoco le brinden comodidad al realizar sus compras, pues los pasillos y el mobiliario se encuentran mal distribuidos, ocasionando que resulte complicado transitar por el área de ventas y que los productos no siempre se encuentren al alcance de los clientes.

Para contribuir al desarrollo de la región y cumplir satisfactoriamente con las expectativas de sus clientes, las empresas deben mantener una constante comunicación con ellos, para lograrlo pueden emplear herramientas y técnicas mercadológicas que les faciliten esta tarea; sin embargo se ha detectado que las empresas locales de la Ciudad de Huajuapán de León, no realizan actividades de mercadotecnia para establecer una adecuada comunicación con el cliente; por lo tanto, les hacen falta estrategias tanto dentro como fuera de ellas.

Existen técnicas que ofrecen una solución a esta problemática que enfrentan las empresas; entre éstas se encuentra el *merchandising* que al ser “el arte de la colocación del producto en la tienda para que se venda por sí mismo” (Rabbasa, 1987: 66), contribuye a influir en la conducta del cliente, al despertar su interés y facilitar el proceso de compra por medio de una exhibición atractiva y adecuada de los productos en el establecimiento comercial (Martínez, 2005).

Diversos estudios de mercado sobre el comportamiento del consumidor aseguran que entre el 65 y 70% de las compras se deciden en el punto de venta o establecimiento comercial. Se dice que en el proceso de venta interviene en gran medida la comunicación visual, pues la vista representa el 80% de la percepción humana (Planos 1996, citado por Ramírez, 2006); por lo cual el *merchandising* puede ser la última oportunidad que tienen las empresas para influir en la compra del consumidor, ya que está comprobada la influencia que tiene en la venta la colocación del producto en uno u otro espacio.

Al encontrarse el consumidor en el punto de venta, puede ser seducido por las técnicas que emplea el *merchandising*, las cuales consisten en crear un espacio adecuado en el cuál pueda desplazarse al momento de realizar sus compras, así como también el ofrecerle productos al alcance de su vista y manos, acomodados de manera ordenada y atractiva, en exhibidores adecuados, logrando así persuadir la pupila del consumidor, invitándolo a comprar.

El objeto de esta investigación fue integrar una propuesta de *merchandising* para las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León. Se espera

que tal propuesta tenga un impacto positivo para las tiendas de autoservicio locales de la ciudad; ya que diversos autores especializados en esta área (Córdoba y Torres, 1990; Bastos, 2006; Rivera y De Garcilán, 2012), coinciden en que el *merchandising* tiene como función básica reforzar el posicionamiento de la empresa, ya que incentiva el acto de compra respondiendo a las expectativas y las necesidades de los clientes.

1.6. Metodología

El alcance de este estudio es exploratorio descriptivo, ya que no existe literatura o estudios anteriores que evalúen el *merchandising* aplicado en las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León y tampoco se han diseñado propuestas para mejorar sus puntos de venta; además esta investigación es transeccional y no experimental, debido a que se realizó en un momento determinado y no se manipuló ninguna variable.

Para la realización de esta investigación primero se afinó el concepto de tiendas de autoservicio locales y teniendo como referencia esta definición se identificó cuantas TIENDAL hay en la Ciudad de Huajuapán de León. Posteriormente, se determinaron las características de estas tiendas en cuanto a su ubicación, espacio, productos ofrecidos y mobiliario.

Conociendo el total de TIENDAL se procedió a la realización de un diagnóstico del *merchandising* actual de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León. Durante esta etapa se intentó contactar de manera directa a los propietarios de las TIENDAL para que proporcionaran datos más

amplios sobre este tipo de tiendas; sin embargo, hubo resistencia por parte del personal para proporcionar información sobre los propietarios, por lo que este estudio tuvo como principal instrumento la observación, para ello durante el periodo comprendido entre el 11 de septiembre del 2012 y el 19 de abril del 2013, se realizaron diez visitas a cada una de las TIENDAL. Además, con el fin de enriquecer esta investigación, se realizó un sondeo a 15 clientes de cada una de las TIENDAL y se entrevistó a proveedores de las mismas, para conocer cuál era su opinión de éstas con relación al *merchandising*.

El diagnóstico tuvo como objetivo determinar en qué medida las tiendas de autoservicio locales emplean el *merchandising*, para este fin no se diseñó una muestra de este tipo de empresas, sino que se llevó a cabo un censo considerando el total de tiendas de autoservicio locales, ya que como aconseja Hernández, et.al. (2006) para universos pequeños es mejor emplear esta metodología.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico se diseñó una propuesta de *merchandising* para las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León.

CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DEL *MERCHANDISING*

Existe gran variedad de herramientas y de técnicas tanto administrativas como mercadológicas que pueden contribuir al buen funcionamiento de las MiPYMES. En ésta investigación se propone la aplicación del *merchandising*; de la gestión eficaz de esta técnica se obtiene un impacto en la rentabilidad del punto de venta de las empresas y se puede influir en la experiencia de compra de los clientes. Además considerando que la apariencia de los establecimientos comerciales influye sustancialmente en las decisiones de compra de los consumidores, el empleo del *merchandising* en las empresas puede ayudar a captar la atención de los clientes y reforzar su posicionamiento.

Incorporar este tipo de herramientas y técnicas en la operación de las MiPYMES, es de vital importancia ya que éstas pueden ser un factor decisivo para que logren permanecer en el mercado.

2.1. La empresa

Las empresas juegan un papel importante dentro de la economía de las naciones, pues son generadoras de bienestar económico y social para el país, debido a que fomentan la autorrealización de sus integrantes e interactúan con el medio que las rodea.

Münch y García (1999:44) definen a la empresa como “*el grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad*”.

2.1.1. Clasificación de las empresas

La clasificación de empresas se puede hacer de acuerdo al origen del capital, giro o actividad, tamaño y por el número de empleados (Pedraza y Marmolejo, 2012). La Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, clasifican a las empresas en micro, pequeñas y medianas, por sector y por el número de trabajadores, como puede observarse en la tabla 2.1.

Tabla 2.1

Clasificación de empresas por sector y número de trabajadores

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

2.1.2. Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES)

En países en desarrollo como es el caso de México, la participación de las empresas en la economía tiene un impacto mayor, sobre todo si se trata de MiPYMES pues son las que tienen una mayor participación tanto por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, como por la flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno y por su gran potencial para generar empleos, como lo afirmó en 2008 la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior.

Cada día los gobiernos están reconociendo aún más los beneficios que las MiPYMES representan para la economía no solo nacional sino local y regional. En el año 2012 en México el 99% de los 4.3 millones de empresas eran MiPYMES y todas presentaban el mismo nivel de crecimiento (Vargas, 2012), esta situación se debe a que este tipo de empresas tiene que enfrentar grandes retos para permanecer en el mercado, entre ellos el que no cuenten con los recursos necesarios que les permitan desarrollarse plenamente, así como los problemas del entorno que las rodea y que sin lugar a dudas las afecta; es por estas razones que de 100 empresas que se crean, 90 desaparecen durante sus primeros dos años de vida (Grabinsky, 1992).

Las MiPYMES se caracterizan por su inestabilidad, tienen equipos de trabajo simples, en casi todos los casos los dueños comparten el trabajo con el resto de los trabajadores, no hay planes a corto, mediano y largo plazo y no tienen metas claramente definidas; su principal reto es la sobrevivencia, sobre todo en tiempos de apertura comercial (Sanginés, 2002), pues ésta trae consigo que en el entorno surjan fuertes y grandes competidores con los que difícilmente las pequeñas empresas pueden competir y corren el riesgo de ser aniquiladas.

En México la apertura comercial trajo consigo la quiebra y cierre de algunas MiPYMES. Sin embargo, otras han logrado permanecer en el mercado a pesar de la fuerte competencia gracias a que han atendido las necesidades específicas de ciertos segmentos de mercado no satisfechos por las grandes empresas (Sanginés, 2002). Empero para que las pequeñas empresas continúen en funcionamiento es necesario

que sus propietarios incorporen en su proceso administrativo actividades que contribuyan a mejorar sus operaciones y hacerlas más competitivas.

2.2. La mercadotecnia en las MiPYMES

La mercadotecnia de acuerdo con la *American Marketing Association* es “una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio” (Kotler y Lane, 2006: 5); ésta tiene como objetivo principal el favorecer el intercambio entre comprador y vendedor de tal manera que ambos obtengan algún beneficio. La mercadotecnia proporciona parámetros para conocer los deseos y necesidades de los consumidores, evalúa el entorno en donde opera una empresa y proporciona múltiples herramientas y técnicas con el fin de mejorar el bien o servicio que ofrece para lograr de esta manera la máxima satisfacción de los clientes, a la vez que se obtienen grandes beneficios para la empresa (Jiménez, 2002).

En la literatura existente con relación a este tema, es común encontrarse ejemplos y casos de grandes empresas que han aplicado con éxito la mercadotecnia y se ha dejado de lado la aplicación de ésta en las MiPYMES, se piensa que estas empresas por su tamaño o sus bajos niveles de operación, no podrían implementar las herramientas y técnicas que la mercadotecnia ofrece; sin embargo, aún las pequeñas empresas pueden aplicar estos conocimientos mercadológicos, pues su puesta en práctica es necesaria para incentivar las ventas, atraer clientes y mantener a los actuales, de tal forma que se cumpla con sus necesidades y expectativas, de esta

manera las empresas tendrán un mejor desempeño, reforzarán su posicionamiento en el mercado en el que operan y en consecuencia serán más competitivas.

En algunas ocasiones en las empresas se olvida la importancia de llevar a cabo actividades mercadológicas, se cree que con el hecho de establecer un negocio y ofrecer un determinado servicio o producto los clientes llegaran por sí solos y por consecuencia se obtendrán importantes ganancias; sin embargo, la realidad es distinta pues es necesario idear estrategias y realizar acciones que incentiven las ventas y generen una mayor cantidad de clientes que acudan al negocio para satisfacer sus necesidades y deseos, logrando de esta manera que la empresa se dé a conocer y se mantenga dentro de la preferencia de los consumidores.

Las pequeñas empresas al igual que las grandes, deben ver en las herramientas y técnicas que propone la mercadotecnia, una oportunidad para mejorar; sin embargo, en muchas ocasiones los propietarios o administradores de las pequeñas empresas por desconocimiento, caen en el error de creer que la aplicación de estos conocimientos es exclusiva de las grandes corporaciones.

El que las empresas sean pequeñas no debe ser una limitante para realizar acciones que mejoren su funcionamiento, por tal razón sus propietarios deberán ponerse en el lugar de los clientes y analizar qué es lo que ellos esperan del producto o servicio que les proporcionan; solo de esta manera descubrirán importantes oportunidades de crecimiento (Jiménez, 2002).

2.2.1. Evolución de la mercadotecnia en el mundo

En la actualidad, la mercadotecnia se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y a cumplir con sus expectativas, sin embargo no siempre fue así, para ello fue necesario que evolucionara a lo largo de los años, conforme cambiaron los hábitos de compra del consumidor. A continuación se describirá brevemente cómo evolucionó la Mercadotecnia en Estados Unidos con el fin de conocer y comprender como es que se ha utilizado en distintas etapas de la historia y cuáles son las características que predominan actualmente.

Orientación a la producción

Antes de la Revolución Industrial la mercadotecnia de las empresas enfatizaba la función de la distribución física, principalmente enfocada a proporcionar a los consumidores sus bienes. Después de este periodo con la automatización de la producción, se dio origen a la producción en masa, la línea de montaje y como consecuencia la reducción de costos unitarios; se trabajaba bajo el supuesto de que los consumidores deseaban adquirir los productos al menor precio posible y se suponía que el precio era la principal variable que influía en su decisión de compra.

Desde 1800 hasta 1920 las empresas de Europa y Estados Unidos mostraban orientación hacia la producción, pues la demanda superaba la oferta a tal grado que lo que se producía inmediatamente se consumía; por lo que los productores no tenían que esforzarse por producir diferentes tipos de productos para darle la oportunidad a los clientes de elegir entre diferentes colores, formas, aromas, etc., sino que adquirirían lo que se encontraba disponible (Stanton, 1999).

Orientación a las ventas

En esta época la capacidad de compra de los consumidores se redujo, es por esto que se empezó a dar gran importancia a las ventas como la principal fuente generadora de ingresos para las empresas, por eso se desarrollaron técnicas que tenían como principal objetivo vender.

En este periodo la oferta equilibró la demanda pues gracias a mejoras administrativas se logró incrementar la producción de bienes, ocasionando esto que la competencia entre empresas se intensificara; así que la mayor parte de las empresas contrataron personal de ventas para persuadir a los consumidores a adquirir más de sus productos. La principal herramienta de la que se valieron las empresas para vender más fue la promoción, logrando con ella que los clientes compraran mayor cantidad de bienes, aun cuando éstos no lograran satisfacer completamente sus necesidades (Stanton, 1999).

Orientación a la mercadotecnia

A partir de la década de 1960 la mercadotecnia tomó un nuevo enfoque, el cual consistió en orientar los productos al grupo de compradores que los iba a consumir. Con esta orientación hacia el cliente, también las empresas comenzaron a llevar a cabo actividades publicitarias y de promoción ahora en grandes escalas; pues se comenzó a hacer uso de los medios masivos de comunicación.

La aplicación práctica de la mercadotecnia surgió en la década de 1960 cuando Mc Carthy desarrolló la conocida teoría de las 4 P's, sin embargo en ese

momento la mercadotecnia se centraba en el producto más que en el consumidor, pues los conceptos de las 4 P's, estaban dirigidos a los productos existentes.

Para los años 70's se desarrolló la idea de segmentación del mercado y se generaron opciones distintas de mensajes de comunicación, promoción y publicidad. En esta época se consideró importante el ciclo de vida del producto, pues se le otorgaba gran importancia a su rentabilidad y a su participación de mercado.

A principios de los 80's Theodore Levitt hace énfasis en la importancia de diferenciar los productos y servicios que se ofrecen a los consumidores, incluso si el motivo de esta diferenciación tan solo radica en el precio. También se propone una política de determinación de precios proactiva que consistía en realizar un estudio previo de los clientes, de los proveedores, de la industria y de la competencia, además de emplear técnicas apropiadas para determinar los precios para que de esta manera las empresas alcanzaran utilidades que de otra forma no lograrían.

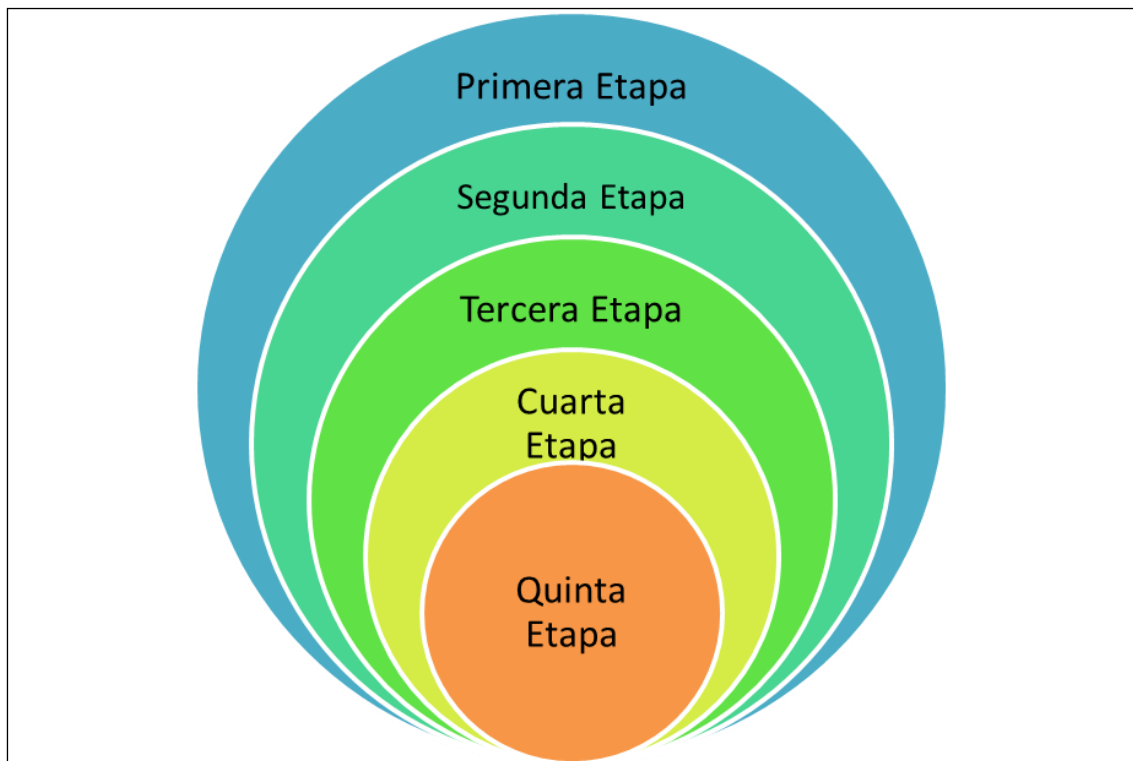
Fue hasta la década de los 90's cuando el cliente comenzó a ser el eje central de la mercadotecnia, en esta nueva etapa se pretende integrar al cliente a la empresa, para generar y mantener una relación entre ambas partes. El objetivo ahora consistía en incrementar la participación de mercado de la empresa y conseguir la lealtad de los consumidores para la producción y venta de productos. A partir de este momento la mercadotecnia se centró en el mercado y en lograr una comunicación eficiente entre el consumidor y la empresa, de tal manera que ésta última tuviera un buen desempeño a la hora de satisfacer las necesidades del mercado (Stanton, 1999).

La mercadotecnia ha continuado en evolución y junto con ella han aparecido nuevas herramientas y técnicas de las cuales las empresas se pueden servir para ser más competitivas y mejorar su funcionamiento.

2.2.2. Etapas de la mercadotecnia para las empresas mexicanas

La figura 2.1, muestra las etapas de la mercadotecnia en las empresas mexicanas según Kotler, estas etapas no solo tienen que ver con los recursos económicos o humanos destinados a ésta área, sino con la importancia que se le da en el interior de la empresa y como se integra con el resto de la organización.

Figura 2.1. Etapas de la mercadotecnia en las empresas mexicanas



Fuente: elaboración propia con información de Pérez (2008).

Primera Etapa

En esta etapa el departamento de mercadotecnia trabaja de manera aislada y realizando la labor de comunicación en lugar de planear para el futuro, posicionando una marca a la que los clientes llegarán a ser fieles. A este escenario Kotler lo denomina 1P debido a que muchos departamentos de mercadotecnia hacen promociones.

Segunda Etapa

A este escenario se le conoce como 4P ya que engloba los elementos de la mezcla de mercadotecnia (precio, producto, plaza y promoción). Kotler considera que la mayoría de las empresas en México se encuentran en esta etapa, algunas son conscientes y están escribiendo planes de mercadotecnia con 4P y apuntan hacia un ligero posicionamiento, *targeting* y segmentación.

Tercera Etapa

A este nivel las empresas hacen mercadotecnia estratégica; lo que significa que se concentran en el posicionamiento de la marca, en un grupo objetivo y en la segmentación de su mercado (a veces se le denomina STP de *segmentation, targeting, positioning*).

Cuarta Etapa

Esta etapa involucra a la mercadotecnia de relaciones, pues no solo se trata de vender sino de lograr buenas relaciones y lealtad de los clientes. En este nivel se requiere

obtener información del cliente, para conocer que quiere y necesita, así como su estilo de vida.

Quinta Etapa

En este nivel algunas empresas han implementado la cocreación, esto quiere decir que las firmas han involucrado a los clientes para hacer los productos. En vez de hacer lo que se cree que el cliente desea, se le pregunta qué es lo que quiere y se le invita a participar en el proceso de elaboración (Pérez, 2008).

Es común pensar que los conocimientos en mercadotecnia solo son valiosos para las grandes empresas, sin embargo actualmente dada la fuerte competencia que existe en el mercado, también es indispensable que las pequeñas empresas lleven a cabo acciones que sean de utilidad para mejorar su desempeño.

Después de la apertura comercial resultado de la firma de tratados comerciales de México con otras naciones, la competencia para las empresas mexicanas ha sido cada día más fuerte y las más afectadas han sido las pequeñas empresas locales, que sin los mismos recursos de los que disponen las grandes empresas, difícilmente podrían sobrevivir, sin embargo algunas lo han hecho y esto se debe a que aún existe un mercado al cual ellas pueden servir y para el cual deben mejorar a fin de ofrecer un mejor producto o servicio.

Actualmente aunque algunas MiPYMES han logrado sobrevivir pese la fuerte competencia que enfrentan, sus dueños o administradores no deben caer en un estado de confort y deben estar conscientes de que es necesario que lleven a cabo acciones

en la búsqueda de la eficiencia, porque el entorno seguirá cambiando y con ello corren el riesgo de desaparecer. Existen muchas herramientas y técnicas mercadológicas en las cuales las empresas pequeñas se pueden apoyar para mejorar, entre ellas se encuentra el *merchandising*.

El empleo de esta técnica mercadológica tiene grandes beneficios para las empresas que la implementan, pues no solo influye en la conducta del cliente cuando se encuentra dentro del punto de venta, al despertar su interés y facilitar el proceso de compra; sino que también de acuerdo con diversos autores (Córdoba y Torres, 1990; Bastos, 2006; Rivera y De Garcilán, 2012), contribuye a reforzar el posicionamiento de la empresa a la vez que responde a las necesidades y expectativas del consumidor.

2.3. El *merchandising*

2.3.1. Definición

Merchandising es una palabra de origen anglosajón de reciente creación, por lo que no existe su equivalente en español, deriva de la palabra “*merchandise*” que significa mercancía y tiene la terminación *-ing*, misma que significa acción, por lo que podría decirse que su traducción sería mercancía en acción, sin embargo en cuestiones prácticas su significado es mucho más amplio (Bort, 2004).

No existe una sola definición para este término, ya que han sido muchos los autores e instituciones que han intentado definirlo, sin embargo no se ha llegado a un acuerdo sobre cuál de todas sería la definición más idónea. A continuación se presentan algunas definiciones que se han hecho de esta técnica.

La Academia Francesa de Ciencias Comerciales (2013), establece que el merchandising *“Es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación...”* (Bort, 2004: 19).

Para Pinzón (2000), el merchandising es *“el conjunto de técnicas de atracción al cliente mediante la adecuada distribución de secciones, la adaptación permanente del surtido y la exposición apropiada de los productos con el fin de incrementar la rentabilidad con una mayor rotación de inventario y una mejor imagen comercializadora”*.

El Instituto Francés del Merchandising (2013), lo define como el *“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”*.

Para la American Marketing Association (2013) el merchandising *“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”*.

Keppner (citado por Prieto, 2006:40), establece que *“el merchandising es la mercancía que conviene, en el lugar que conviene, en la época que conviene, en cantidades convenientes y al precio que conviene”*.

Arévalo Hernández (citado por Prieto, 2006:40) en su definición afirma que el merchandising *“es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento”*.

El Instituto de Merchandising de Chicago define a esta técnica como *“el conjunto de estudios y técnicas de aplicación puestos en práctica, de forma separada o conjunta, por distribuidores y comerciantes con miras a acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una aportación permanente del producto a las necesidades del mercado y mediante la presentación apropiada de las mercancías”* (Palomares, 2001: 16).

Se podría continuar mencionando la gran cantidad de definiciones que existen con relación a este término, pero hasta el momento solo se han mencionado las más importantes o más conocidas en el mundo de la mercadotecnia. Para fines de esta investigación se retomará la definición de la Asociación Española de Codificación Comercial que define al merchandising como *“el conjunto de técnicas coordinadas entre el fabricante y distribuidor, aplicadas en el punto de venta para motivar el acto de compra, de la forma más rentable para ambos, satisfaciendo las necesidades del consumidor”* (Citado por Trillanes, 2010: 15).

2.3.2. Antecedentes y evolución del merchandising

La historia del *merchandising* se divide en tres momentos:

- Comercio tradicional
- Comercio moderno
- Comercio futurista

El comercio tradicional

En esta época de la historia el comercio se desarrollaba de manera intuitiva y empírica, de manera independiente se elaboraban estantes, carteles y anuncios de manera incipiente (Prieto, 2006).

El *merchandising* tiene sus orígenes en el inicio del comercio en el mundo, sin embargo a lo largo de los siglos evolucionó hasta convertirse en lo que se conoce hoy en día. Cuando se iniciaron los intercambios o trueques el hombre ya colocaba o distribuía su mercancía en el suelo, en pequeñas tiendas de tela o al aire libre, esto se originó gracias a los antiguos mercados persas que luego expandieron sus fronteras y por los mercaderes egipcios, quienes adquirían y vendían toda clase de artículos por cada rincón donde se desplazaban.

Con la evolución del comercio los mercaderes de la época tuvieron la necesidad de distribuir adecuadamente su mercancía; de forma tal que sus clientes las adquirieran, teniendo la facilidad de observarla satisfactoriamente al momento en que realizaban sus compras (Fresco, 1999).

Posteriormente aparecieron las tiendas que ofrecían un lugar más seguro para realizar intercambios, en esta nueva modalidad de comercio se contaba con mostradores de madera, en los que se exhibía mercancía y un vendedor detrás de éste la ponía al alcance de los clientes. Esta forma de intercambio continua vigente en la actualidad y representa un importante volumen de ventas para los fabricantes, sin embargo el mercado evolucionó y a lo largo de los años aparecieron nuevas modalidades de comercio al detalle (Prieto, 2006).

El comercio moderno (1950)

Después de la crisis de 1930 se puso de nuevo en marcha el sistema productivo y con ello la producción en masa de productos de alto consumo; esta situación ocasionó que el sistema fuera inoperante al no responder rápidamente a los grandes volúmenes de producción; por esta razón fue necesario que el comercio se centrará en hacer las ventas más eficientes.

En esta época fue necesario modernizar las estructuras comerciales y es así como los productos colocados atrás de un mostrador pasan al frente en un mobiliario moderno donde los clientes podían acceder a éstos fácilmente. Esta situación dio lugar a que en el año de 1930 aparecieran los supermercados en los Estados Unidos (Fresco, 1999), de la mano de este se desarrollaron sistemas primarios de circulación, presentación de mercancías, carteles, ofertas, precios, inventarios, rotación de existencias, asesoría al consumidor y mejoras en el servicio (Prieto, 2006).

El origen del *merchandising* como técnica comercial puede relacionarse con el nacimiento de los modernos puntos de venta, en los cuales se desarrollaban y

empleaban técnicas de visualización y potenciación de la mercancía, así como la rápida rotación de los productos. El surgimiento de técnicas modernas de ventas se dio con el nacimiento de los supermercados, ya que fueron estos los que trajeron nuevas modalidades de venta visual y de comercialización de mercancía. Se dice que existe una simbiosis entre el *merchandising* y el supermercado, ya que la historia del primero tiene estrecha relación con el surgimiento del segundo (Fresco, 1999).

El comercio futurista

El mayor avance durante esta época de la historia del *merchandising* es la sinergia entre fabricantes y vendedores, pues tuvieron que mejorar sus relaciones comerciales y estrechar lazos para alcanzar sus metas.

Con el surgimiento del autoservicio correspondió a los consumidores orientarse dentro del punto de venta, ver la oferta disponible, decidir su compra y dirigirse al lugar de pago. Esta situación originó grandes cambios para productores y distribuidores para quienes su trabajo ahora consistió en poner a disposición de los clientes los productos en las condiciones que ellos exigieran (Valencia, 2006).

La globalización de los mercados, la creciente competencia, la poca diferenciación, el auge de las marcas, los cambios en el comportamiento del consumidor y el desarrollo de nuevas tecnologías, hizo del *merchandising* una fuerte y necesaria técnica en todo proceso mercadológico de las empresas. A partir de este momento el producto pasa de tener un papel pasivo sobre la estantería a ser el protagonista frente al consumidor, quien ahora cuenta con más alternativas a la hora de decidir sus compras (Prieto, 2006).

Hoy en día los productos se encuentran totalmente solos en el interior de las tiendas y ya no cuentan con el apoyo que anteriormente recibían por parte de los vendedores, por lo que se les debe dotar de todos los elementos necesarios para hacer frente a la competencia que enfrentan entre ellos dentro del punto de venta y ser seleccionados por el consumidor; en otras palabras, los productos se deben vender por sí mismos y esto se logrará otorgándoles un papel activo dentro del punto de venta. El surgimiento del autoservicio ha originado cambios en los niveles de producto, productor, distribuidor y consumidor, dando lugar al origen y el desarrollo del *merchandising* tal y como se concibe hoy en día (Valencia, 2006).

2.3.3. Principales funciones del merchandising

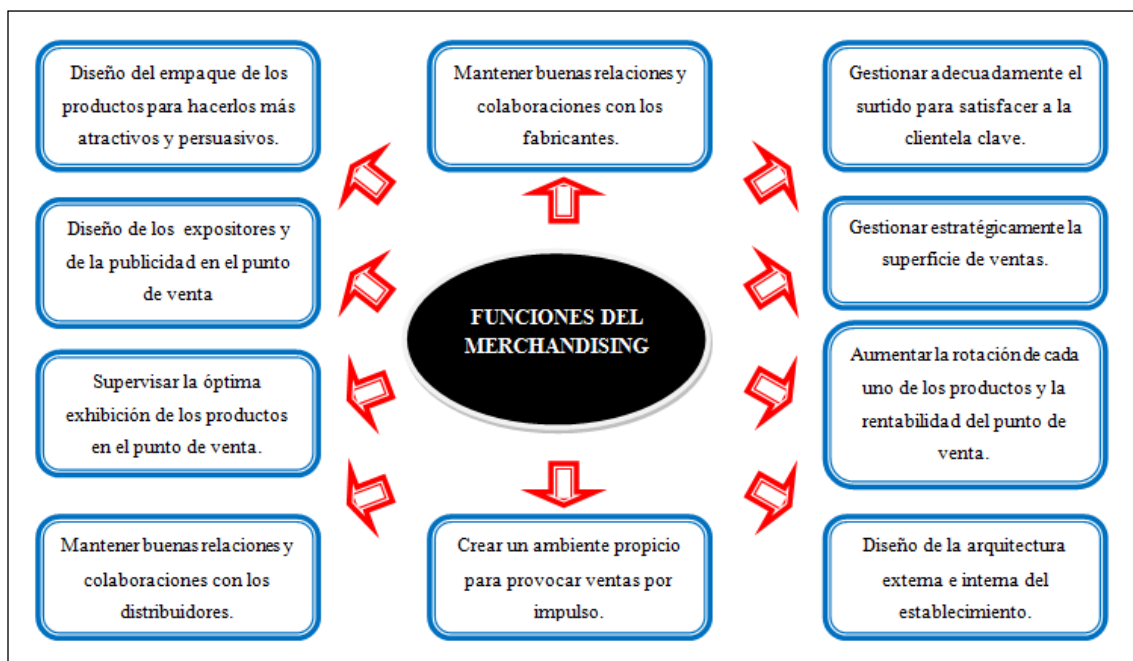
El *merchandising* es una función que se realiza en el punto de venta por el fabricante y el detallista desde diferentes ángulos y con distinto grado de colaboración (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 2008).

Al fabricante le corresponde desarrollar actividades como un buen diseño del empaque, la publicidad en el punto de venta, los exhibidores y promociones; con la finalidad de atraer a los clientes para que adquieran sus productos.

En lo que respecta al distribuidor, éste tiene la tarea de gestionar las ventas mediante una imagen atractiva en el punto de venta, la cual influirá en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad del negocio que es “*el resultado de multiplicar el margen individual de cada producto por el volumen de ventas, administrando tanto el nivel de inventarios como el uso del espacio de exhibición*”. (Lerma, 2001:21).

Palomares (2001) reconoce las principales funciones del *merchandising* diferenciando entre aquellas que afectan a los fabricantes y a los distribuidores, éstas se muestran en la figura 2.2.

Figura 2.2. Principales funciones del merchandising del fabricante y del distribuidor



Fuente: Palomares, R. (2001, p.57).

2.3.4. Tipos de merchandising

El *merchandising* se divide en dos tipos; el *merchandising* visual y el *merchandising* de gestión.

El merchandising visual

Jay y Ellen Diamond (1999), definen al *merchandising* visual como la presentación de una tienda y de su mercancía en formas que atraigan la atención de los clientes potenciales y los motiven para que compren.

Los objetivos del *merchandising* visual según Palomares (2001), son dirigir el flujo de clientes hacia secciones o productos específicos, generar ventas no previstas, poner los productos al alcance de los consumidores y diseñar el establecimiento de una manera cómoda, lógica y ordenada para que los clientes acudan a realizar sus compras.

El merchandising de gestión

El *merchandising* de gestión es “*aquél que se refiere a la rentabilidad de los espacios, a la rotación del producto y al beneficio por familia o categoría de productos, por lo que comprende la gestión del surtido, la promoción y la publicidad, a fin de que los productos cobren vida en las estanterías*” (Bastos, 2006:4).

Palomares (2001), afirma que los principales objetivos del *merchandising* de gestión son rentabilizar el punto de venta y satisfacer las necesidades de la clientela clave. Al *merchandising* de gestión se le asocia con una estrella de cuatro picos ya que se apoya en cuatro importantes ejes que son: gestión del lineal, gestión del surtido, estudio de mercado y animación en el punto de venta (Díez y Landa, 1996).

2.3.5. La arquitectura del establecimiento comercial

La arquitectura externa del establecimiento

Aunque es dentro del establecimiento comercial dónde los clientes toman la decisión de compra, deben ser atraídos por la imagen exterior que proyecta el punto de venta. La estructura exterior del establecimiento es la identidad y personalidad del

establecimiento comercial; pues es la imagen con la cual se posiciona en la mente de los clientes y les permite diferenciar al negocio de su competencia (Palomares, 2001).

La arquitectura externa del establecimiento comercial la constituyen la fachada, la entrada, el logo y el rótulo o aviso. Estos elementos tienen una función importante dentro del *merchandising* pues deben actuar en conjunto para persuadir al cliente a ingresar al establecimiento comercial; para cumplir con esta función Bejos (s./f.), afirma que el exterior de los negocios debe lucir limpio y en buen estado, sin cables o adornos que disminuyan su visibilidad y que le resten atractivo. Además lo ideal es que la arquitectura externa se adapte a la imagen que se desea proyectar y ser un reflejo del interior del establecimiento.

Por otro lado, es fundamental la aplicación de estos elementos correctamente porque son necesarios para que los clientes identifiquen la ubicación de un determinado establecimiento.

La arquitectura interna del establecimiento

Dentro de las tiendas una de las decisiones importantes a tomar, es la distribución de los espacios entre las diferentes secciones del establecimiento comercial; procurando que cada una de las categorías de productos guarde una relación lógica y racional de tal manera que se facilite la orientación y la compra de los clientes dentro del punto de venta (Del Castillo, 2004).

En la aplicación del *merchandising* es fundamental gestionar la imagen del área expositiva, para optimizar cada centímetro del establecimiento. A la arquitectura

interna de la tienda corresponde el diseño de los espacios del área de ventas de tal manera que faciliten la prestación del servicio y coadyuven a incrementar la venta (Lerma, 2001).

Los elementos que componen la estructura interna del establecimiento son:

- Determinación del punto de acceso a la superficie de ventas.
- Localización de la zona caliente y la zona fría.
- Ubicación de las secciones del establecimiento.
- Ubicación del mobiliario.
- Diseño de los pasillos.

La finalidad de la arquitectura interior consiste en guiar de manera ordenada y lógica el flujo de clientes inconscientemente por todas las secciones del establecimiento, para que todas las áreas o secciones sean visitadas y se incremente la rentabilidad del área de ventas (Palomares, 2001).

Determinación del punto de acceso: Uno de los elementos que determina el camino recorrido por el cliente dentro del establecimiento comercial es el punto de acceso al área de ventas. Determinarlo contribuirá a influir en la dirección que tomará el flujo de clientes dentro del establecimiento comercial.

Para penetrar en el establecimiento, el punto de acceso se debe localizar en el extremo derecho de la sala de ventas, ya que de acuerdo a diversos estudios (Distribución y *Merchandising*, citado por Palomares, 2001) se ha demostrado que los clientes al ingresar a una tienda, muestran la tendencia a dirigirse hacia el centro y

girar en sentido contrario a las manecillas del reloj. La determinación del punto de acceso en el lado derecho facilita la circulación del cliente por cada una de las secciones, que están ubicadas estratégicamente para estimular el deseo de compra (Palomares, 2001).

Localización teórica de la zona caliente y la zona fría: Dentro del establecimiento comercial existen ciertos espacios por los cuales los clientes circulan más frecuentemente y otros por donde no transitan tan a menudo; es por eso que hay una línea imaginaria que divide el área de ventas en dos zonas: la zona fría y la zona caliente.

Las zonas calientes son aquellas por las que el cliente transita independientemente del producto que busque. En esta zona generalmente se colocan los productos de menor rotación o aquellos de los que se quiere impulsar la venta (Rivera y De Garcilán, 2012).

Las zonas frías son de poca circulación, por lo que es indispensable que se utilicen ciertos recursos para lograr que los posibles compradores se dirijan hacia éstas, colocando productos de compra necesaria en estas secciones (Rivera y De Garcilán, 2012)

Una vez identificadas las diferentes zonas dentro del establecimiento comercial, los productos deberán ser clasificados dependiendo de su nivel de rotación, para posteriormente ser ubicados en la zona más idónea. La lógica de esta disposición de los productos es conducir a los clientes hacia el área teóricamente menos concurrida del comercio (zona fría) en busca de los productos que necesitan

con más frecuencia, haciéndoles recorrer así la mayor superficie posible del área expositiva (BIC GALICIA, 2010).

Ubicación de las diferentes secciones: La ubicación de las secciones es uno de los factores más importantes que contribuyen a una adecuada aplicación del *merchandising*; al maximizar la rentabilidad del punto de venta. Ubicar las secciones, consiste en situar un espacio de ventas que sea el ideal para distribuir las diferentes categorías de productos (Palomares, 2001).

Esta situación se refiere a que las secciones del establecimiento deben guardar una relación lógica entre ellas, para así ofrecer productos de forma atractiva. Los productos de mayor frecuencia de venta deben situarse distantes entre sí, actuando como punto de atracción y obligando a los clientes a recorrer la mayor superficie posible del establecimiento (De Juan, 2005).

Disposición del mobiliario: La disposición del mobiliario en el punto de venta se diseña en función de su tipología y dependiendo del objetivo que se pretende alcanzar a través de las distribuciones que existen, las cuales se dividen en:

1. La disposición libre, consiste en la colocación del mobiliario sin seguir un trazado regular. Su principal característica es que favorece la compra placentera; sin embargo su implementación puede ser costosa, ya que por lo regular se requieren muebles especiales (Fresco, 1999).
2. La disposición en parrilla, consiste en colocar los muebles en paralelo con respecto a la circulación de los clientes. Este tipo de disposición permite

dirigir a los clientes hacia objetivos concretos de manera lógica y ordenada, logrando de esta manera que más secciones de la tienda sean visitadas o frecuentadas. Además su principal ventaja radica en que permite organizar la tienda de tal forma que los clientes puedan realizar sus compras de manera ordenada. La adecuada combinación de este tipo de disposición y las secciones de los establecimientos, da resultados favorables al lograr que el cliente recorra la mayor superficie de ventas; por lo tanto es la más recomendable para ser utilizada en tiendas bajo el régimen de autoservicio (Palomares, 2001).

3. La disposición de espiga o aspirada, consiste en la colocación del mobiliario de manera oblicua al flujo de circulación de los clientes (Palomares, 2001). Tal disposición permite guiar a los clientes por todo el punto de venta, de tal manera que éste pueda visualizar varios muebles en forma simultánea, dando lugar con ello a las ventas no planeadas (Fresco, 1999).

La disposición del mobiliario deberá estar orientada por el *merchandising* y la Ergonomía, para facilitar al cliente encontrar, observar y acceder a los productos; exhibiéndolos de manera atractiva y agradable a la vista de los consumidores (Lerma, 2001).

Diseño de los pasillos: Los pasillos son los corredores o espacios por los que transitan los clientes en el interior del establecimiento comercial y su principal característica debe ser la de facilitar la circulación y acceso a todas las áreas de la

tienda, presentando la mayor cantidad de productos y estímulos a los consumidores (Lerma, 2001). En función a su anchura los pasillos se dividen en:

El pasillo de aspiración o de penetración; se llama así porque su misión es la de aspirar a los clientes hasta el fondo de la tienda, viendo la máxima superficie de ventas posible. Este es el pasillo más ancho y suele ser el más largo. (Palomares, 2001).

Los pasillos principales son aquellos que deben estar diseñados de tal manera que permitan circular y/o atravesar la tienda de un lado a otro, pasando por las principales secciones (Lerma, 2001:25).

Los pasillos de acceso son los más estrechos y por lo regular son los menos profundos. Se encuentran transversalmente sobre los pasillos principales y su misión consiste en acceder a éstos y efectuar la compra; ya que estos forman las diferentes secciones de los departamentos. (Palomares, 2001).

El surtido: Se define como “*el conjunto de referencias que ofrece un establecimiento comercial a su clientela clave para satisfacer unas determinadas necesidades y deseos*” (Trillanes, 2010:17). De su valor, rotación y composición depende la rentabilidad del establecimiento.

El surtido constituye una parte importante de la imagen del establecimiento comercial, pues al ver el cliente que la tienda cuenta con gran variedad de productos y que no hay escasez de éstos, se sentirá seguro de que encontrará los productos que requiere cuando los necesite.

2.3.6. Gestión estratégica del área expositiva

Cuando se plantee la distribución de los productos en el punto de venta; se deberán tomar en cuenta factores como: la naturaleza del envase, volumen y la facilidad de la legibilidad, entre otros atributos físicos, que determinarán la forma en la que los productos pueden ser exhibidos adecuadamente (Merinero, 1997).

Existen dos formas en las cuales se pueden exponer los productos en el área de ventas: la exposición en niveles y la exposición en zonas.

Exposición en niveles

Los niveles de exposición son los espacios físicos o lineales que se destinarán a la exhibición de los productos que se presentan en los anaqueles, permitiendo que los clientes puedan acceder a éstos y localizarlos con gran facilidad.

Exposición en zonas

Las zonas son los espacios físicos destinados a la exposición de productos que poseen ciertos atributos o características, que requieren exhibidores especiales para su adecuada presentación (Palomares, 2001).

La ubicación de los productos en las diferentes zonas y niveles dependerá, además, de los atributos físicos, de la rotación del producto, del margen comercial, de la seguridad y comodidad para el consumidor y del producto líder.

2.3.7. Otros aspectos a considerar en la aplicación del merchandising

Además de los elementos del *merchandising* ya mencionados anteriormente existen otros aspectos que tienen como principal función crear ambientes adecuados al interior del punto de venta, con la finalidad de proporcionar a los clientes una atmósfera agradable y motivar el acto de compra. Entre estos elementos se encuentran los que se describen a continuación:

La iluminación

Este elemento ha ido adquiriendo importancia al interior de los comercios por su utilidad para mejorar la presentación comercial de cualquier producto. Una buena iluminación al interior del establecimiento comercial crea el ambiente propicio para que el cliente se sienta a gusto; sin embargo hay que tener cuidado de no caer en los excesos pues una iluminación excesiva incomoda a los clientes y lejos de motivarlos a estar dentro del negocio, los orilla a abandonar el lugar rápidamente. La función de la luz dentro de una tienda implica mucho más que la correcta iluminación de los productos y espacios, pues en la actualidad el principal objetivo que persigue es crear ambientes, despertar emociones, influir en las decisiones de compra y ofrecer a los clientes comodidad mientras las realizan (Bejos, s./f.).

La música

La música también es una poderosa herramienta mercadológica que favorece a la creación de ambientes, por esta razón puede ser empleada en los establecimientos comerciales con la finalidad de brindar a los clientes una experiencia de compra

agradable y cómoda. Esto puede lograrse por medio de una selección adecuada de la música dentro del punto de venta, que debe tener como función básica calmar los sentidos a través de un volumen moderado (Bejos, s./f.).

Además este elemento puede emplearse para moderar el flujo de los clientes. Cuando hay una gran afluencia de clientes y se desea que permanezcan por un menor tiempo en el establecimiento para evitar cuellos de botella, se puede emplear una música con un ritmo más acelerado, que los motive a realizar sus compras más rápidamente. En cambio cuando hay pocos clientes dentro del establecimiento y se desea incrementar su tiempo de permanencia se aconseja poner música relajada y con un ritmo lento, esto permitirá que durante el tiempo adicional que el cliente permanezca dentro del punto de venta realice compras que no tenía previstas (Beirão, s/f.).

Los olores

Otro elemento que recientemente ha cobrado importancia en la creación de ambientes agradables dentro del punto de venta está relacionado con los olores o aromas que se perciben al interior de éstos. Se puede optar por elegir un aromatizante para ambientar el área de ventas, pero se debe tener cuidado con el uso que se hace de éste, ya que se deben evitar los aromas muy fuertes como los inciensos, ya que éstos en vez de lograr que el cliente se sienta cómodo al interior del establecimiento, ocasionarán que se cansé sobre todo si pasan mucho tiempo en éste. (Bejos, s./f.).

Las promociones

Este elemento se considera como una buena estrategia para atraer clientes e incentivar las ventas; sin embargo se recomienda no abusar de las promociones, porque se puede acostumbrar a los clientes a éstas hasta el grado de que las vean como algo cotidiano ocasionando que ya no logren el impacto esperado. Lo ideal es que las promociones tengan una duración de entre una o tres semanas y que al finalizar éstas, se deje pasar por lo menos seis semanas para comenzar con una nueva (Guevara, s./f.)

La teoría establece que las promociones exitosas deben reunir los siguientes elementos:

1. *Alcance universal:* Debe alcanzar a todos los miembros de la familia.
2. *Valor agregado:* Promociones que generen valor al consumidor.
3. *Comprometer proveedores:* Involucrar a tantos proveedores como sea posible y crear alianzas para obtener beneficios tanto para los clientes como para el negocio.
4. *Tener un principio y un final:* El cliente debe saber que tiene que aprovechar los días que estará vigente la promoción, ya que después no conseguirá los mismos beneficios.
5. *Publicidad:* Utilizar la comunicación dentro y fuera de los negocios para dar a conocer las promociones.

2.4. Casos exitosos de *merchandising*

Existen empresas que han aprovechado los beneficios de la puesta en práctica del *merchandising*, mismo que se ha convertido en una pieza clave de su éxito. A continuación se analiza la manera en que dos empresas exitosas han aplicado los elementos del *merchandising* para mejorar su desempeño y ser competitivas.

2.4.1. Zara

Zara es una cadena de tiendas de moda de origen español. Su modelo de negocio se ha caracterizado por ofrecer diseños inspirados en las grandes casas de moda. Esta tienda expresa su imagen de marca a través de sus técnicas de *merchandising* y escaparatismo²; que han sido puntos clave de su inminente éxito.

Una de las principales características de esta marca es que se anticipa a los cambios de temporada y realiza modificaciones en diseños y colores constantemente durante el transcurso del año; esto se debe a que conoce perfectamente el perfil de su mercado meta, tanto que puede llegar a satisfacer sus necesidades de la forma y con la rapidez que sus clientes demandan.

Con relación al exterior de las tiendas, cambian sus escaparates una vez al mes, para atraer a los clientes potenciales que circulan cercanos a éstas; además de que la fachada de sus tiendas es bastante atractiva y los escaparates cuentan con una

² Se entiende por escaparatismo al arte de presentar los objetos de manera atractiva dentro de un marco adecuado, para realzar su valor haciéndolos deseables e influyendo sobre las decisiones de compra de los clientes desde el exterior de los establecimientos (Cámara de comercio de Valencia, 2003).

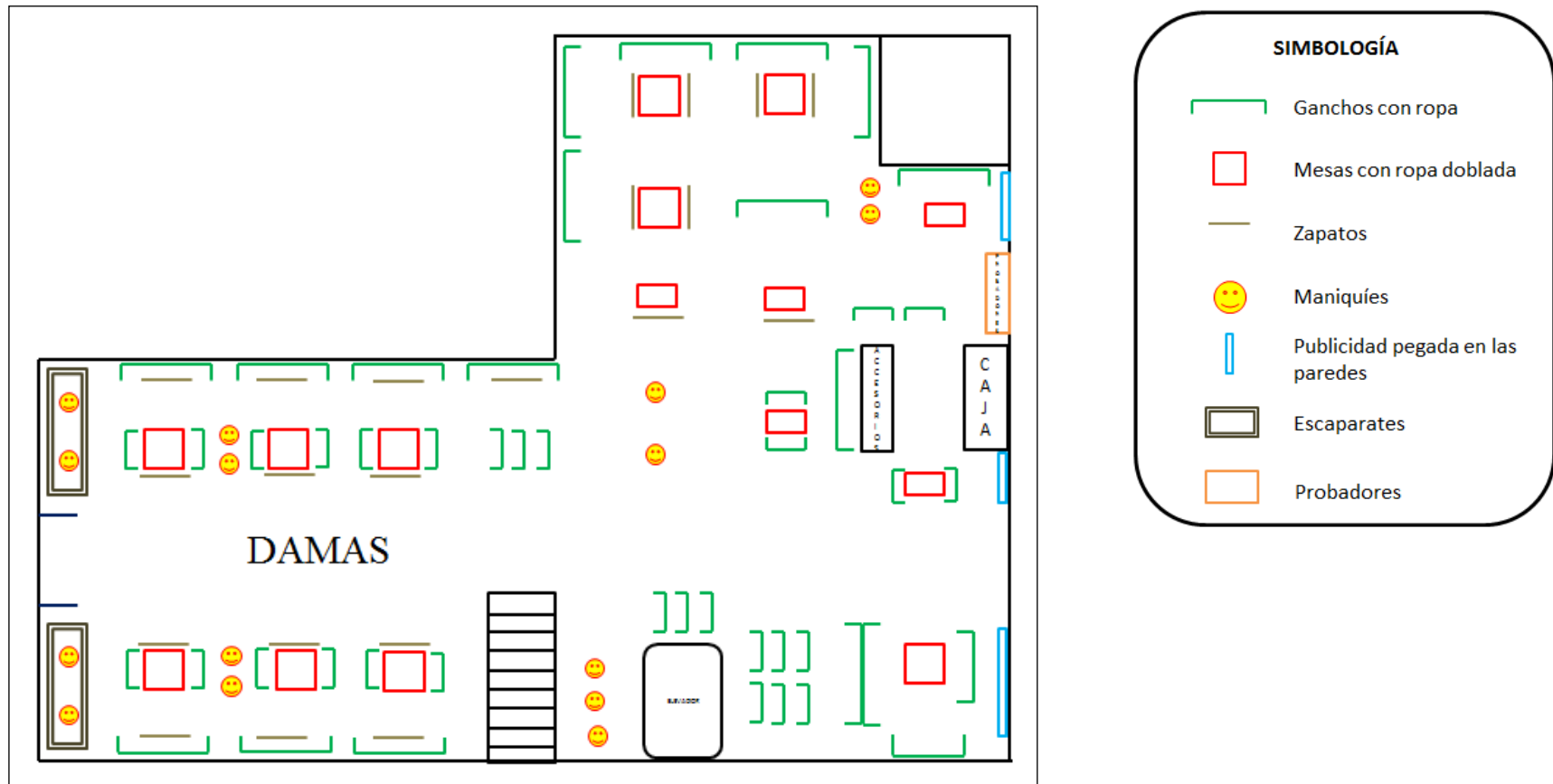
arquitectura exterior impecable que las distingue por sus colores corporativos; así como un nombre que identifica a esta marca.

Dentro del punto de venta estas tiendas tienen dos zonas claramente diferenciadas: la zona de damas y la zona de caballeros. Como ejemplo podemos citar a la tienda Zara ubicada en el 43 Oeste de la 34th Avenida de la Ciudad de Nueva York, que cuenta con dos plantas, la planta baja dedicada a la venta de ropa, zapatos y accesorios para dama, mientras que en el segundo piso ofrece productos para caballero y tiene también una sección con ropa de niños y niñas.

Es importante mencionar que la aplicación del *merchandising* es distinta dependiendo del tipo de tienda de que se trate. En este caso al tratarse de una tienda de ropa se puede ver que cambia tanto la disposición de los pasillos como del mobiliario.

Como se puede ver en la figura 2.3, en la planta baja de esta tienda la entrada se encuentra en el centro dando lugar a un buen manejo de los escaparates tanto del lado izquierdo como del lado derecho de la fachada de la tienda.

Figura 2.3. Planta Baja de la tienda Zara en la 34th Avenida de la Ciudad de Nueva York



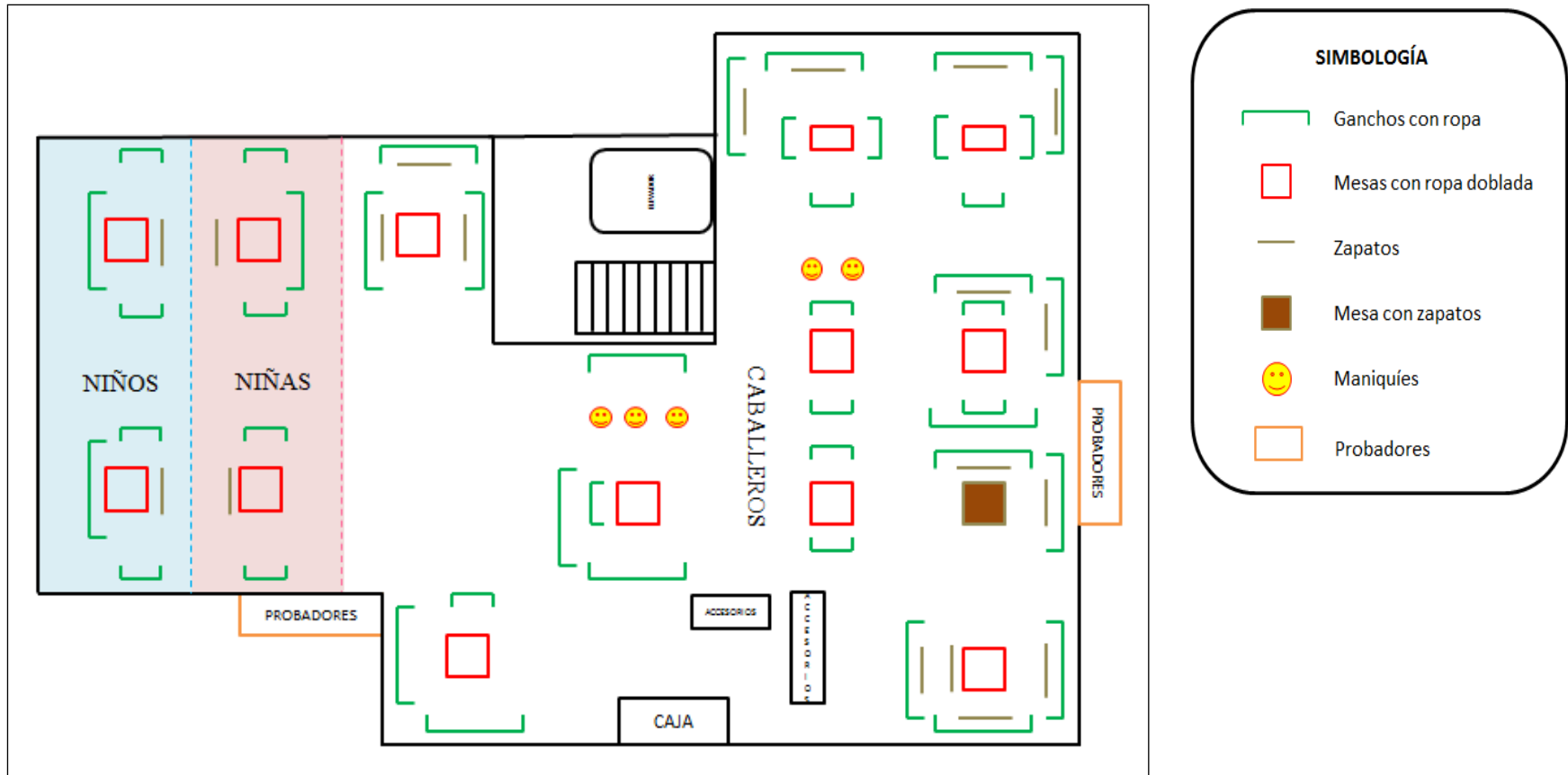
Fuente: elaboración propia con base en una visita a la tienda Zara en la 34th Avenida de la Ciudad de Nueva York.

La distribución del mobiliario en esta tienda muestra una disposición en espiga o aspirada, de esta manera los clientes pueden visualizar varios muebles de manera simultánea originándose así ventas no planeadas. El mobiliario que se utiliza al interior de este establecimiento comercial se encuentra conformado por mesas en donde se coloca la ropa doblada; el resto de la ropa se expone colgada en ganchos incrustados en espacios sobre las paredes y en ganchos distribuidos por toda la superficie de ventas. El mobiliario se caracteriza por encontrarse limpio y en perfecto estado; esto puede explicarse porque los muebles son removidos periódicamente de los puntos de venta, porque se ha establecido como política que no se utilicen más de dos años seguidos dentro del establecimiento comercial.

En esta tienda los productos se encuentran distribuidos estratégicamente y de manera ordenada para facilitar la compra de los clientes; sin embargo cada una de estas áreas cuenta con características propias derivadas de la diferencia de género, de tal forma que cada sección se ha diseñado atendiendo a las características del segmento de mercado al que atiende.

La figura 2.4, que se muestra a continuación representa el área de ventas que se destina a la sección de hombres, niños y niñas al interior de una de las tiendas Zara de la Ciudad de Nueva York.

Figura 2.4. Segundo Piso de la tienda Zara en la 34th Avenida de la Ciudad de Nueva York



Fuente: elaboración propia con base en una visita a la tienda Zara en la 34th Avenida de la Ciudad de Nueva York.

Es evidente que la sección de mujeres es mayor en tamaño que la sección de hombres; además al observar la distribución de los productos a lo largo de cada una de estas zonas, se puede notar que en la sección de hombres los productos se encuentran más diferenciados, es decir, es más evidente la clasificación de la ropa. Un aspecto muy importante a mencionar es que tanto en la sección de hombres como en la de mujeres, los accesorios se encuentran ubicados cerca de las cajas, esto con la intención de motivar en los clientes una mayor cantidad de compras por impulso cuando ya se encuentran a punto de pagar.

En general las tiendas Zara se han caracterizado por crear ambientes agradables para sus clientes dentro de sus establecimientos comerciales, por lo que cuidan de manera especial la iluminación y los aromas que se perciben dentro de las tiendas. Además cuentan con espacios amplios y una distribución planeada para evitar que se generen cuellos de botella y lograr que los clientes se distribuyan en toda la tienda de tal manera que realicen sus compras cómodamente con productos siempre a su alcance.

La marca Zara no se caracteriza por realizar publicidad en medios masivos, pues su principal medio para hacerse publicidad son sus establecimientos, es por esta razón que la imagen de sus puntos de venta es tan importante, ya que ésta es su forma de darse a conocer y posicionarse en la mente y el gusto del consumidor. El trabajo que realizan las tiendas de la marca Zara en el punto de venta es crucial para éstas, siendo su complemento su ubicación (Word Press, 2012).

2.4.2. Starbucks Coffee

Starbucks es una compañía líder en la venta de café preparado a través de un sistema de distribución en el cual se ofrece la degustación de un café de excelente calidad en un ambiente cómodo y agradable, servido por un equipo experto, lo que le ha convertido en un concepto de negocios conocido como “Experiencia Starbucks” (Starbucks News, Mayo, 2004).

La decoración del lugar, los aromas, la música y demás elementos que forman parte de las instalaciones han creado un escenario de comodidad dirigido a escuchar a los clientes y atender a sus necesidades mediante innovación (Díaz y Lara, 2005). Starbucks no es una empresa famosa por ofrecer un café de la más alta calidad sino por ofrecer un lugar en donde los clientes puedan tomarse un descanso mientras disfrutan de una taza de café; la creación de este ambiente comienza desde que los clientes aprecian el exterior de sus establecimientos, pues desde ese momento el logo y las instalaciones permiten que se formen una impresión positiva tanto de la marca como de la calidad del café.

Cada establecimiento de Starbucks ha sido diseñado de manera que se resalte la calidad de todas las cosas que los clientes miran, escuchan, huelen o prueban. Los cuadros, la música, los aromas, las superficies y el café deben mandar el mismo mensaje para que los clientes se sientan satisfechos mientras se encuentran dentro del establecimiento y así se genere un sentimiento de lealtad hacia la marca. Esta empresa cuida de su imagen y la mantiene siempre fresca y atractiva usando posters y

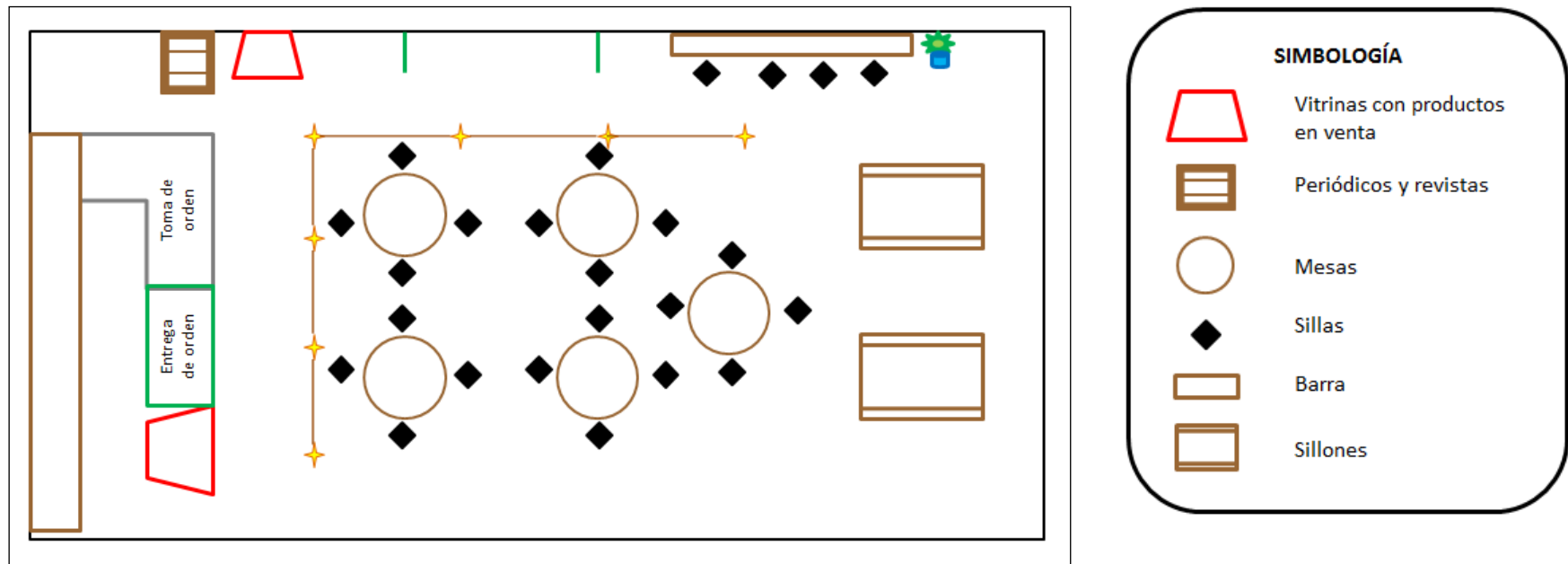
anuncios coloridos para evocar a diferentes temporadas y así fortalecer el impacto visual que tiene en los clientes, además no descuida los elementos que los rodean dentro de sus instalaciones; así como la limpieza y orden que son monitoreados constantemente.

Desde que Starbucks identificó la necesidad de los consumidores de encontrarse en un lugar agradable y en el cual pudieran sentirse cómodos y relajados; la marca empezó a construir establecimientos de mayor tamaño, para que la gente pudiera sentarse a disfrutar de sus productos mientras escuchaba música agradable, en algunas ocasiones en vivo. En la actualidad las personas no solo acuden a Starbucks para tomar una taza de café o consumir sus productos, sino que más bien van para disfrutar de una atmósfera agradable en la cual se sientan acompañados; es decir, no van por adquirir un producto sino que adquieren una experiencia.

La aplicación del *merchandising* ha sido una pieza fundamental para que Starbucks ofrezca a sus clientes un entorno atractivo, enriquecedor, cómodo, accesible y elegante, en sus establecimientos siempre se cuenta con dos áreas, una interior con aire acondicionado y otra exterior para quién quiere disfrutar de un café al aire libre.

Como puede verse en la figura 2.5, en los establecimientos de Starbucks se tiene el punto de acceso ubicado en el centro de la fachada principal, por lo que al ingresar al establecimiento, el cliente puede localizar fácilmente de manera visual el mostrador donde se toman los pedidos y se paga.

Figura 2.5. Distribución interna del establecimiento comercial de Starbucks Coffee



Fuente: elaboración propia basada en una visita al Starbucks en la Av. Paseo de la Reforma en la Cd. de México.

Al interior del establecimiento hay exhibidores con tazas, termos, café en grano, mandiles y demás artículos en los que pueden estar interesados los consumidores. La principal característica de estos productos es que todos tienen el logotipo de la empresa, lo que ayuda a reforzar el posicionamiento de su marca. Un aspecto característico de Starbucks es que al tomar la orden de un cliente se le pregunta su nombre y cuando la orden esta lista en lugar de llamarlo con un número, se hace referencia a él de una manera amigable y familiar, diciendo en voz alta su nombre, lo que crea un ambiente cercano al cliente.

El mobiliario de Starbucks se caracteriza por reforzar los colores corporativos (beige, verde, café y negro), cuenta con algunos sillones cómodos para reuniones de amigos que quieren relajarse y también tienen mesas con diseños modernos. Otro de los puntos clave del éxito de esta compañía radica en que cada vez que apertura una tienda la localización de ésta es estudiada con mucha precisión a través de una investigación de mercados; pues los establecimientos comerciales deben estar ubicados en áreas de alto tráfico y visibilidad dentro de una variedad de lugares, incluyendo ciudades y centros comerciales, edificios de oficinas y campus de universidades.

Entre los requisitos que deben reunir los establecimientos comerciales de Starbucks se encuentra que los clientes deben percibir el olor a café desde el momento en que ingresan a la tienda, que debe contar con conexión a red inalámbrica, la decoración debe ser cálida, la limpieza debe ser constante y la música debe estar en un volumen moderado de tal manera que permita a los clientes tener una

plática a gusto y sentirse cómodos en el establecimiento. En Starbucks también se ofrecen catas de café del día para los clientes que lo soliciten, el tipo de café se cambia semanalmente, de esta manera los clientes pueden conocer la variedad de productos que ofrece la tienda.

La principal publicidad que utiliza Starbucks es de boca en boca, ya que en esta empresa se considera que un cliente totalmente satisfecho lo comentará con sus conocidos y no hay mejor manera que la experiencia de cada cliente dentro de los establecimientos para motivar a otros a acudir a éstos. Esta compañía también hace publicidad en películas y en algunas series de televisión, por medio de apariciones implícitas en escenas de éstas. También ha creado alianzas con periódicos lo que permite obsequiar publicaciones de éstos en sus establecimientos; además cuenta con ejemplares de diversas revistas que pueden leerse al interior de las tiendas, estas son cambiadas de manera frecuente por lo que siempre hay ejemplares nuevos. También Starbucks otorga cupones y utiliza camionetas que circulan por las calles dando muestras de café.

Todas estas son las características que han llevado a Starbucks a ser una marca líder y reconocida a nivel mundial; a pesar de ello, siempre está realizando actividades que contribuyan a mejorar su desempeño; de esta manera puede reforzar su marca y penetrar en nuevos mercados. La experiencia a lo largo de los años le enseñó a Starbucks que no es suficiente abrir tiendas y asumir que los clientes llegarían por si solos; sino que es necesario crear una emoción que los motive a entrar (Díaz y Lara, 2005).

CAPÍTULO III. SECTOR EMPRESARIAL DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN

Para un mayor entendimiento del sector empresarial de la Ciudad de Huajuapán de León, este capítulo se centró en describir las principales características de las empresas locales de esta ciudad, ya que si se tiene un mayor conocimiento sobre el entorno en que se encuentran operando estos negocios, será posible realizar sugerencias y recomendaciones de mejora que se adecuen a sus necesidades.

3.1. Composición del sector comercial en la Ciudad de Huajuapán de León

Las empresas dependiendo de su actividad o giro se clasifican en: industriales, comerciales y de servicios. Para fines de esta investigación se definirá a las empresas comerciales como las que tienen como función principal la compra-venta de productos terminados, constituyendo el rol de intermediarios entre el productor y el consumidor (Münch y García, 1999).

En el estado de Oaxaca donde los habitantes no cuentan con muchas alternativas de empleo debido a la poca actividad industrial que se realiza en el estado; resulta bastante relevante el estudio de las MiPYMES comerciales, pues es importante analizar la situación en la que se encuentran operando actualmente con el fin de ayudarlas a mejorar, ya que al ser estas empresas una importante fuente de empleo, su buen o mal funcionamiento podría tener repercusiones tanto económicas como sociales.

Esta investigación centró su estudio en la Ciudad de Huajuapán de León perteneciente a la mixteca oaxaqueña y que se ubica al noroeste de la capital del estado, colindando con los estados de Puebla y Guerrero. En la Ciudad de Huajuapán de León predominan las microempresas (90%) de tipo familiar y a diferencia de otras regiones del estado donde existen empresas industriales y artesanales, en esta ciudad la actividad central es el comercio (Barradas, Espinosa y Reyes, 2011); por esta razón es que funge como centro de abasto para poblaciones aledañas u otros municipios. (Villagomez, 2010).

Estas empresas surgen de manera improvisada principalmente porque sus propietarios tienen necesidades económicas que cubrir, por tal razón son administradas empíricamente, tomando muchas decisiones totalmente de manera intuitiva y no elaboran un plan de negocios antes de iniciar actividades; por lo que es necesario que a estas empresas se les brinde asesoría para ayudarlas a mejorar su desempeño, ya que juegan un papel central en el desarrollo de esta ciudad y constituyen los agentes de cambio del entorno (Espinosa y Rosales, 2011).

Dentro de las principales características que distinguen al sector empresarial de la Ciudad de Huajuapán de León, destaca el hecho de que estas empresas son familiares en su mayoría, razón por la que surgen muchos problemas derivados de las relaciones que hay al interior de éstas. Al operar las empresas bajo estas circunstancias les resulta bastante complicado prosperar pues es un error común que los miembros de la familia no las vean como un ente independiente de su vínculo

familiar y es por eso que no llevan a cabo actividades que las ayuden a mejorar y a ser exitosas.

A esto se añade el hecho de que los propietarios o quienes las administran no cuentan con los conocimientos necesarios para coordinar su funcionamiento y solo las dirigen por sentido común o con base en su experiencia. En algunos casos los empresarios consideran que basta con su intuición para dirigir y hacer exitosas a sus empresas, sin embargo, los expertos consideran que se requiere también de preparación. Actualmente existen muchas técnicas y herramientas dentro del área administrativa que pueden ser útiles para las MiPYMES a fin de que sean más competitivas en el mercado interno y sobre todo para sobrevivir en un entorno tan cambiante producto de la globalización.

3.2. Características de las MiPYMES comerciales de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

Las empresas comerciales de esta ciudad enfrentan problemas como exceso o escasez de inventarios esto se debe a una falta de información, ya que no realizan estudios de mercado, por lo tanto no conocen su demanda, el segmento de mercado al que atienden ni sus necesidades (Villagómez, 2010).

La mayoría de los propietarios de las empresas de esta ciudad tienen la intención de hacer crecer sus negocios y algunos incluso han establecido más de una sucursal de éstos; sin embargo al no tener un plan de negocios preconcebido, tampoco

cuentan con objetivos, misión y visión, por lo que les resulta complicado lograr lo que se proponen.

Debido a la falta de información y por la falta de preparación en temas relacionados con la administración de una empresa, los propietarios de las MiPYMES necesitan recibir capacitación constantemente, sin embargo los empresarios han decidido no invertir en este recurso por considerarlo un gasto y no valoran los beneficios que se pueden obtener si recibieran capacitación tanto ellos como su personal (Pacheco, 2013). Los empleados de las MiPYMES requieren capacitación en temas relacionados con la atención al cliente y calidad en el servicio; pues el trato que dan a los clientes no es el más recomendable y en ocasiones los productos que ofrecen son de baja calidad y los venden a precios superiores respecto a los que predominan en el mercado (Sandoval, 2002).

Un recurso más en el que los empresarios de la Ciudad de Huajuapán de León han escatimado en invertir es en publicidad y promoción, esto ocasiona que no lleven a cabo actividades que les permitan darse a conocer y posicionarse en la mente de los consumidores; dando lugar a que no se generen incentivos que motiven a los clientes para volver y fomentar su fidelidad hacia las empresas. Por otra parte, las pocas empresas que invierten en publicidad y promoción no las utilizan correctamente, ya que no tienen claro cuál es su mercado meta ni el objetivo que persiguen (Espinosa y Rosales, 2011).

A pesar de todos los problemas que enfrentan las MiPYMES, se puede decir que éstas en parte son el reflejo de sus clientes; pues son ellos los que deben exigirles mejorar; sin embargo muchos clientes se sienten cómodos con el desempeño de estas empresas, por lo que sus propietarios y administradores al no sentir la presión de los clientes no llevan a cabo actividades para mejorar, ya que dan por hecho que éstos se encuentran satisfechos solo porque regresan a sus negocios y no se han puesto a pensar que si lo hacen es porque de alguna manera deben satisfacer sus necesidades(Jiménez, 2002). Sin embargo, la situación puede cambiar y las empresas locales deben mantenerse alertas porque en un futuro posiblemente no muy lejano, en el mercado aparecerán nuevas empresas, mejor estructuradas y con mayores recursos que podrían atraer a sus clientes y las afectarían llevándolas al grado de desaparecer.

El que las empresas locales mejoren y crezcan es importante ya que esto tiene como consecuencia un efecto positivo en el ámbito económico y social de la región. Para lograr este objetivo es importante que los empresarios conozcan la importancia de la capacitación, de la investigación de mercados, pero que también incorporen nuevas técnicas como el *merchandising*, que junto con las estrategias que ellos han implementado obteniendo resultados positivos, pueden satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y esto les permitirá permanecer en el mercado (Espinosa y Rosales, 2011).

3.3. Competitividad en las empresas

En un mundo globalizado la capacidad de competir es indispensable, pues la competitividad permite a las empresas ser exitosas en su ámbito de acción. El Diccionario Oxford de Economía define a la competitividad como “*la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios*” (Abdel y Romo, 2004:5). Esta definición deja claro que una empresa puede ser más o menos competitiva dependiendo de su mayor o menor capacidad de ser lo suficientemente atractiva para sus clientes como para que siga siendo frecuentada y preferida por ellos y por lo tanto puedan competir en un determinado mercado.

Para Bermejo (2008) la competitividad es *la incorporación de innovación en los productos o los procesos, de manera que sean capaces de presentar al mercado una propuesta siempre atractiva*. Por esta razón, si las empresas quieren mejorar su desempeño para permanecer en el mercado, deben mantenerse en la constante búsqueda de herramientas, métodos y técnicas como el *merchandising* para lograrlo.

Se podría pensar que la competitividad es exclusiva de las grandes empresas, sin embargo también las empresas pequeñas deben realizar los cambios que crean convenientes para tener una mayor capacidad de competir en el mercado al que pertenecen. Pueden incorporar cambios por ejemplo en su estructura y en sus procedimientos para mejorar su funcionamiento y abrirse paso en su camino hacia ser más competitivas, ya que de esta manera podrán continuar operando aun cuando sean amenazadas por grandes empresas tanto de capital nacional como transnacional.

Es fácil comprender que las pequeñas empresas no representan una amenaza para las grandes empresas, ya que estas tienen elementos a su favor tales como: infraestructura, surtido y mejores precios, sin embargo las pequeñas empresas pueden mejorar para seguir teniendo la capacidad de competir en su mercado y para satisfacer de la mejor manera las necesidades del segmento de mercado al que atienden.

3.4. Tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León

A continuación se presentan las definiciones de los principales tipos de tiendas que hay en la Ciudad de Huajuapán de León, para posteriormente explicar cómo se eligió a aquellas que se consideraron en esta investigación.

Los supermercados son establecimientos comerciales que disponen de una mediana superficie para la venta al consumidor final de productos alimentarios y en menor medida productos de electrónica, ropa, papelería, etc. De acuerdo con la clasificación Nielsen los supermercados disponen de más de tres cajas en funcionamiento, el número de secciones oscila entre 12 y 16; el nivel de servicios es bueno y algunos comercializan su propia marca (Palomares, 2001).

Otra modalidad de comercio son las tiendas de conveniencia, que se caracterizan por ser establecimientos con menos de 500 m^2 , con un horario comercial superior a las 18 horas y un periodo de apertura de 365 días al año. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en alimentación, bebidas, revistas, periódicos, tabaco,

etc., con pocas referencias por familia de productos y generalmente se caracterizan por ofrecer sus productos a un precio un tanto más elevado (García, 2008: p. 461).

Otro tipo de comercio son las tiendas de autoservicio que se caracterizan por ofrecer un nivel de servicio bajo y precios moderados; así como también la gama de productos que ofrecen está determinada por el espacio físico del que disponen para el área de ventas. Este tipo de comercios pueden ser de franquicia y encontrarse uno o dos de la misma cadena en una ciudad; también hay tiendas de autoservicio que han sido fundadas con capital de personas de la ciudad en la que se encuentran.

Además hay tiendas de abarrotes, las que se acuerdo con el Sistema de Administración Tributaria (2013), son entidades económicas que se ocupan de la compraventa de diversos productos tales como alimentos enlatados o envasados, jugos y néctares, bebidas gaseosas, lácteos, dulces y frituras, entre otros, en la mayoría de los casos al público en general.

Para poder determinar el tipo de tiendas para las que se desarrollaría esta propuesta de *merchandising* fue necesario observar el mercado de la Ciudad de Huajuapán de León, identificando en primer lugar muchas tiendas de abarrotes, sin embargo, estos negocios fueron excluidos de esta investigación por el hecho de que no operan bajo el régimen de autoservicio y en estas tiendas el cliente no tiene la libertad de tomar por sí mismo los productos que desea; por esta razón no se podrían aplicar en su totalidad los elementos que considera el *merchandising*.

En la ciudad también hay una cadena local de tiendas de conveniencia, para este tipo de negocios no se desarrolló la propuesta de *merchandising* porque al

observar sus establecimientos comerciales se puede notar que aplican en mayor medida los elementos de esta técnica y por ello no requerían de la propuesta tanto como otras tiendas.

En la Ciudad de Huajuapán de León, también se cuenta con dos supermercados: uno de capital transnacional y otro de capital local. La propuesta que se plantea en esta investigación, no se realizó para el supermercado de capital transnacional, debido a que en ese establecimiento es donde mejor se aplica el *merchandising* y de realizarse una propuesta para esta tienda no la considerarían ya que las decisiones importantes se toman a nivel corporativo. Con respecto al supermercado de capital local, se puede decir que no se incluyó en este estudio, debido a que por definición ya entra dentro de la categoría de supermercado al contar con cinco cajas en su establecimiento.

Además de las empresas privadas en la Ciudad de Huajuapán de León hay dos tiendas de autoservicio gubernamentales, una de ellas pertenece al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la otra al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Estas tiendas fueron excluidas de este estudio porque el gobierno es el que decide de qué manera deben operar a nivel regional y nacional, por lo que si se realizaba la propuesta para éstas tiendas no la aplicarían.

Fue de esta manera como solo quedaron dos tipos de tiendas que no se encontraban dentro de ninguna de las clasificaciones mencionadas anteriormente, las tiendas de autoservicio que pertenecen a una franquicia y las tiendas de autoservicio que no son franquicia. Las tiendas de autoservicio que son franquicia fueron

descartadas en este estudio debido a que de hacérseles una propuesta no la tendrían en cuenta ya que al pertenecer a una franquicia cuentan con un sistema unificado y establecido para operar, lo que significa que las decisiones importantes se toman a nivel corporativo. Además estas tiendas no pertenecen a personas residentes en la Ciudad de Huajuapán de León y la intención de llevar a cabo esta propuesta de *merchandising* surgió para apoyar a las empresas locales.

Finalmente, solo quedaron las tiendas de autoservicio que no son franquicias, pero había que nombrarlas de alguna manera para diferenciarlas del resto de comercios que hay en la ciudad, fue así como se decidió llamarlas tiendas de autoservicio locales, por el hecho de que fueron fundadas con capital de personas residentes en la Ciudad de Huajuapán de León.

3.4.1. Definición de tienda de autoservicio

Una vez que se decidió que la propuesta de *merchandising* se realizaría para las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, se consultó a algunos autores para conocer de qué manera definían a este tipo de comercios; sin embargo, se pudo constatar que no existe una definición universal para referirse a las tiendas de autoservicio.

Para fines de esta investigación se retomó la definición de autoservicio citada por Palomares (2001), en la que afirma que “*este tipo de comercios son aquellos en los que principalmente se ofrecen alimentos, y/o droguería; y la venta es bajo el régimen de autoservicio. Estos negocios han evolucionado desde el comercio*

tradicional hasta incorporar en sus procedimientos nuevas tecnologías como el lector de código de barras y las cajas de cobro”. Palomares también menciona que de acuerdo con la clasificación Nielsen, las tiendas de autoservicio son aquellas que disponen de una superficie de venta inferior a los 2,500 m^2 .

Teniendo como referencia los elementos de la definición que hace Palomares de tiendas de autoservicio y realizando la distinción con los supermercados tanto de capital transnacional como de capital local, las tiendas de conveniencia, las franquicias y las tiendas de abarrotes, a las cinco tiendas de autoservicio consideradas en esta investigación se les denominó tiendas de autoservicio locales (TIENDAL). Se agregó el término local, debido a que no son parte de una franquicia y son negocios que han sido fundados con capital de personas residentes en la ciudad en la que están ubicadas.

Considerando los elementos de la definición de tiendas de autoservicio de Palomares (2001) y la clasificación Nielsen, se tiene que las tiendas de autoservicio locales *“son negocios con una superficie inferior a los 2500 m^2 donde los clientes sin la intervención de algún vendedor, seleccionan los productos y los pagan en las cajas al momento de salir del establecimiento y que han sido fundados con capital de personas residentes en la ciudad en que se encuentra ubicado el autoservicio. Este tipo de negocio además han incorporado en sus procedimientos nuevas tecnologías como el lector de código de barras y las cajas de cobro”*.

Esta investigación centró su atención en las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León, ya que este tipo de empresas se han visto fuertemente afectadas por el establecimiento de un supermercado de capital transnacional en la ciudad. Las tiendas de autoservicio locales, al no contar con los mismos recursos de que dispone el supermercado, no han podido competir contra éste; sin embargo de acuerdo con Sanginés (2002), el hecho de que algunas empresas locales se encuentren en funcionamiento es evidencia de que están captando un segmento de mercado que requiere de sus servicios a pesar de la presencia de las grandes empresas transnacionales; por lo tanto, las empresas locales deben mantenerse en la constante búsqueda de métodos, herramientas y técnicas que las ayuden a ser competitivas.

En esta investigación se evaluó el grado en que las cinco TIENDAL aplican *merchandising* y posteriormente en base al análisis de los resultados se desarrolló una propuesta de *merchandising* para estas tiendas, con la finalidad de que ofrezcan a sus clientes un ambiente agradable para realizar sus compras y que además se satisfagan sus necesidades y expectativas.

3.4.2. Principales características de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León

A lo largo de esta investigación se detectaron características que distinguen a las TIENDAL de esta ciudad y en términos generales es importante decir que la problemática que enfrentan es simplemente el reflejo de la situación actual del sector comercial de la Ciudad de Huajuapán de León.

Las TIENDAL de esta ciudad al igual que el resto de las empresas locales, se caracterizan por estar desorganizadas en términos administrativos pues carecen de profesionalización por parte de sus propietarios lo que las lleva a caer en un estado de desorden e incluso de atraso pues ellos desconocen las herramientas y técnicas tanto administrativas como mercadológicas que pueden ser útiles para que estos negocios mejoren, sean competitivos y atiendan las necesidades del segmento de mercado que actualmente cubren.

Hablando en términos generales estas empresas no ofrecen un buen servicio al cliente, pues en ocasiones no cuentan con la oferta de productos que estos demandan; además de que en repetidas ocasiones el personal contesta de manera descortés a los clientes y no los orientan cuando solicitan su ayuda. La actitud negativa de los empleados podría atribuirse a la falta de capacitación, pero también a la necesidad de un sistema de incentivos por medio del cual ocasionalmente se le ofrezca al personal algún estímulo que lo motive a mejorar su desempeño (Sandoval, 2002).

Este tipo de negocios al igual que la mayoría de los comercios de esta ciudad son de tipo familiar y para cumplir con todas las actividades de la empresa, regularmente se emplea a personas ajenas a la familia y será importante que todos los que participan en ella tengan cierta capacitación que les permita conocer los fines de la empresa y saber de la importancia que tiene su participación, a fin de que se sientan satisfechos en su trabajo, pues esto sin lugar a dudas influirá en su desempeño y en el servicio que brinden a los clientes.

En general los comercios locales que operan en la ciudad enfrentan debilidades internas y amenazas ante la llegada de empresas transnacionales. A partir del año 2006 en que se llevó a cabo la apertura de una empresa de estas características, se registró un cambio que no solo afectó a las TIENDAL, también incidió en el comportamiento del consumidor, pues modificó sus expectativas ya que con sus estrategias atrajo a una importante cantidad de clientes de las TIENDAL a través de mayores promociones y favoreciendo su poder de compra gracias a una tarjeta de crédito (Rosales, 2011).

Con tales acciones alcanzó un estado preferencial y se apoderó de un lugar privilegiado en la mente de los consumidores por medio de fuertes campañas publicitarias y promocionales. Esta situación ocasionó que aproximadamente 4 tiendas de autoservicio locales cerraran sus puertas y también lo hicieron algunas de las tiendas de abarrotes de la ciudad (Rosales, 2011).

A pesar de ello, algunos negocios locales han logrado sobrevivir, entre éstos encontramos a las cinco TIENDAL objeto de este estudio y se puede decir que el motivo de la existencia de estos negocios es que hay un segmento de mercado que no ha sido cubierto por el supermercado de capital transnacional. El segmento de mercado al igual que el tipo de productos que ofrecen las TIENDAL, constituyen sus principales características; además de que representan la diferencia entre este tipo de tiendas y el supermercado de capital transnacional. En el capítulo IV, se abordará con mayor detalle cada uno de estos puntos, debido a que fueron resultados del diagnóstico realizado a las TIENDAL.

Finalmente es importante señalar que ningún mercado permanece estático además no existe lealtad por parte de los consumidores y la aparición de nuevos competidores siempre está latente con la posibilidad de originar un desequilibrio que destruya la zona de confort de algunos negocios (Rosales, 2011). En los últimos meses se ha dado a conocer la posibilidad de que en la Ciudad de Huajuapán de León se construya otra tienda de autoservicio importante a nivel nacional, este acontecimiento constituye una amenaza para las TIENDAL ya que de establecerse este negocio, considerando la baja fidelidad por parte de los clientes, estas tiendas podrían ver disminuida su actividad de manera notable. Por lo tanto, se espera que la propuesta que se plantea en esta investigación sea retomada y sirva para fortalecer a las TIENDAL.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN ACTUAL DEL *MERCHANDISING* EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO LOCALES EN LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

Como parte central de esta investigación y siguiendo los objetivos planteados, se obtuvo la información necesaria para realizar el diagnóstico del *merchandising* actual en las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León. Para llevar a cabo el diagnóstico fue necesario tomar como punto de partida 29 variables tanto del *merchandising* como otras variables complementarias, que se muestran a lo largo del capítulo de la tabla 4.1 a la tabla 4.10. Para la elección de estas variables se retomaron principalmente las ideas de Palomares (2001), debido a que este autor es reconocido como el principal en lo referente al tema; sin embargo sus ideas fueron enriquecidas con aportaciones que han realizado otros autores.

Para llevar a cabo el diagnóstico, durante el periodo comprendido entre el 11 de septiembre del 2012 y el 19 de abril del 2013, se realizaron diez visitas a las TIENDAL de la ciudad, mismas que permitieron conocer en qué grado éstas cumplían con cada una de las variables en cuestión y también para detectar aspectos que podrían ser mejores en relación con el servicio a los clientes.

4.1. Análisis del *merchandising* actual de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León

4.1.1. Arquitectura externa del establecimiento

Los elementos que constituyen la arquitectura externa del establecimiento comercial son de suma importancia porque ponen de manifiesto la verdadera identidad y personalidad de la tienda, contribuyendo de este modo a transmitir su imagen corporativa que exterioriza a nivel físico y psicológico (Guevara, s./f). En esta investigación se realizó un análisis de los elementos exteriores en las TIENDAL para determinar cómo se encuentran y detectar oportunidades de mejora. En la tabla 4.1 se resume la situación actual de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León con relación a los elementos externos.

Fachada

De las cinco tiendas solo una proyecta una imagen pulcra al ser vista desde el exterior, las otras tiendas no poseen una imagen exterior atractiva pues la pintura además de ser de colores poco llamativos, se encuentra algo sucia y deteriorada; por otro lado desde fuera se puede percibir que a las tiendas les falta limpieza y orden, además de que las instalaciones lucen descuidadas.

Tabla 4.1

Elementos de la arquitectura externa de las TIENDAL

VARIABLES	TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Fachada	No proyecta una imagen atractiva desde el exterior	No proyecta una imagen atractiva desde el exterior	Mala porque la pintura no está en buen estado	Regular ya que a pesar de lucir limpia, no es lo suficientemente atractiva.	No proyecta una imagen atractiva desde el exterior
Identidad (Logo)	Sí, pero poco atractivo. Está conformado por una estrella azul y con letras rojas el nombre de la TIENDAL.	Sí, pero poco atractivo. Está conformado por una estrella azul y con letras rojas el nombre de la TIENDAL.	Sí, hay un logo bastante llamativo.	Sí, hay un logo conformado por unas estrellas y el nombre de la TIENDAL en color azul.	No
Rotulo o aviso	Tiene pintado el logo y la razón social en la fachada pero no hay un anuncio como tal.	Tiene pintado el logo y la razón social en la fachada pero no hay un anuncio como tal.	Hay anuncios en la entrada y una banderola fuera de la tienda para que sea visible a una distancia mayor.	Tiene pintado el logo y el nombre de la tienda pero no hay un anuncio como tal.	Hay una lona sobre la fachada, pero está saturada de imágenes y esto impide ver claramente lo que tiene escrito.
Entrada despejada	No	No	No	Si	No

Fuente: elaboración propia con información obtenida durante esta investigación.

Identidad (Logo)

De las cinco tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, son cuatro las que cuentan con un logo; sin embargo no hay mucha diferencia entre estas tiendas y la que no cuenta con un logo, ya que las tiendas que lo tienen no poseen una imagen atractiva, que las distinga, diferencie y que de alguna manera se quede presente en la mente de los consumidores.

Rotulo o aviso

Solo una de las cinco tiendas cuenta con un anuncio adicional en la fachada, en el cual se encuentra el logo de la empresa; otra cuenta con una lona que tiene como imagen muchos productos de los que se ofrecen en la tienda y en medio de todos esos productos se encuentra escrito el nombre de la tienda, el cual se pierde con tantas imágenes. Las tres tiendas restantes solo tienen pintado en su fachada el logo o sus nombres, pero este tipo de anuncios al igual que la lona no son visibles pues no sobresalen de la fachada; así como también en el horario de la tarde la falta de luz ocasiona que no se distinga la ubicación de estas tiendas. Por otra parte, solamente una de las TIENDAL cuenta con una banderola que puede ser vista a mayor distancia para atraer más clientes, además de reforzar su imagen.

Entrada despejada

Dos de las TIENDAL tienen una entrada estrecha, dos de tamaño regular y una amplia. En el caso de la entrada amplia y las de tamaño regular, a pesar de que el espacio destinado para la entrada es adecuado, les resta tamaño la cantidad de cajas,

canastillas y productos que obstaculizan la entrada de las tiendas. Del total de las TIENDAL solo una tiene la entrada totalmente despejada y esto se debe a que el establecimiento cuenta con una puerta giratoria que permite a los clientes ingresar al área de ventas; mientras que en la entrada del resto de las tiendas es común encontrar artículos que ocasionan que sea incómodo para los clientes ingresar a los establecimientos.

El que la entrada no se encuentre totalmente despejada, también influye en la imagen que proyecta cada una de las TIENDAL vistas desde fuera, ya que si desde ese punto los clientes perciben falta de orden, se irán formando una opinión y una actitud negativa con respecto a cada tienda.

4.1.2. Arquitectura interna del establecimiento

Es fundamental en el *merchandising* evaluar aquellos elementos que constituyen la estructura interna de los establecimientos comerciales, ya que esto permitirá gestionar estratégicamente el área expositiva, lográndose de esta manera optimizar cada espacio que conforma el área de ventas y rentabilizarla.

Superficie

La tabla 4.2, muestra las superficies aproximadas de cada una de las TIENDAL y se puede apreciar que tres de las cinco tiendas cuentan con una superficie bastante similar, pues son mayores de los $100m^2$ y menores a los $200m^2$, en tanto que hay una tienda que cuenta con una superficie de aproximadamente $242m^2$ y otra con una superficie de aproximadamente $378m^2$.

Aunque las áreas de las tiendas son un poco similares, lo que cambia en cada una es la forma del establecimiento, ya que dos de éstos tienen forma irregular, mientras que los otros tres tienen forma rectangular; además una de las tiendas cuenta con dos plantas.

Punto de acceso

Solo una de las TIENDAL tiene el punto de acceso al lado derecho, en dos tiendas el punto de acceso al área de ventas se encuentra al lado izquierdo de la línea de cajas. En las otras dos tiendas a pesar de que el punto de acceso se encuentra al lado izquierdo al ingresar, debido a la forma de sus establecimientos conforme los clientes avanzan hacia el fondo, se van desplazando hacia la parte media de la tienda.

El hecho de que el punto de acceso no se encuentre al lado derecho como lo dicta el *merchandising*, ocasiona que los clientes no transiten por toda el área de ventas, ni visiten todas las secciones o pasillos de las tiendas; ya que según diversos estudios está demostrado que los clientes al ingresar a los establecimientos comerciales, tienen la tendencia de caminar en sentido contrario a las manecillas del reloj, por lo que si el punto de acceso se encuentra del lado izquierdo o incluso en medio de la tienda, el cliente llega a desorientarse y puede caminar indiscriminadamente dejando secciones sin visitar.

Tabla 4.2

Superficie, punto de acceso y zona fría y caliente de las TIENDAL

VARIABLES	TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Superficie	Es una superficie con forma irregular de aprox. 134 m^2 .	El establecimiento es rectangular y cuenta con dos pisos. Cada piso tiene una superficie de aprox. 189 m^2 .	Tiene una superficie de aprox. 144.5 m^2 .	Es una superficie rectangular de aprox. 242 m^2 .	Es una superficie irregular de aprox. 139 m^2 .
Punto de acceso a lado derecho	No	No	No	Si	No
Zona fría	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.
Zona Caliente	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.	No hay una distribución de productos de acuerdo con esta zona.

Fuente: elaboración propia con información obtenida durante esta investigación.

Zona fría: Dependiendo de la forma que tiene cada establecimiento comercial y de la ubicación de su punto de acceso al área de ventas, es que se ha establecido esta zona, sin embargo es importante mencionar que las TIENDAL no han distribuido los productos adecuadamente para lograr que esta zona sea más visitada por los clientes ya que por naturaleza es menos frecuentada. Ninguna de las TIENDAL ha sido cuidadosa en cuanto a los productos que deben exponer en esta zona para sacar un mayor provecho y lograr con ello que los clientes recorran la mayor superficie de ventas posible y así vean la mayor cantidad del surtido con el que cuenta cada tienda.

Zona caliente: Con esta zona sucede lo mismo que con la zona fría pues las TIENDAL no llevan a cabo una correcta distribución de los productos tomando en cuenta las características de cada una de estas zonas, ni los beneficios que podrían obtenerse de ubicar los productos en la zona que sea más conveniente.

Contrario a lo que establece el *merchandising* muchas de las TIENDAL han colocado en esta zona los productos que son más demandados; es decir, productos que por sus características se venden solos, ya que los clientes los compran con mayor frecuencia. Este tipo de productos no debería estar en esta zona pues son productos que por lo regular son buscados por los clientes y al encontrarse en la zona caliente (zona que se encuentra dentro del recorrido natural que realizan los clientes) los clientes ya no recorren otras secciones de las tiendas, ocasionando que no vean todo el surtido que se ofrece al interior del establecimiento comercial, el cual puede estar formado por productos que posiblemente los clientes no planearon adquirir al acudir a las tiendas pero que podrían complementar sus compras.

Disposición del mobiliario

Al ser el mobiliario un activo importante para las TIENDAL, ya que es el lugar donde se exponen las mercancías, este debe reunir las características que recomienda el *merchandising*; la tabla 4.3, incluye cómo está conformado el mobiliario de estas tiendas y de qué manera está distribuido en cada establecimiento.

En todas las TIENDAL la disposición del mobiliario tiende a una distribución en parrilla; sin embargo, debido a las características de los pasillos, no se puede decir que es propiamente una de este tipo ya que si bien los muebles se encuentran en forma paralela con respecto a la circulación de los clientes, las tiendas también tienen pasillos cerrados, por lo que no se está cumpliendo con la función de la disposición en parrilla que se caracteriza por dotar al establecimiento de pasillos que permitan al cliente recorrer de un extremo a otro el establecimiento comercial y que además le den la libertad de transitar a lo largo de todas las secciones que desee visitar.

Tipo de mobiliario de las TIENDAL

Las tiendas de autoservicio locales tiene mobiliario en común pues en todas los productos se encuentran en góndolas a lo largo de los pasillos, en murales junto a las paredes, en vitrinas para el área de perfumería, salchichonería, lácteos y bebidas. Además del mobiliario propio, las TIENDAL cuentan con exhibidores que les han sido proporcionados por los proveedores para colocar sus productos.

En las tiendas también se encuentran colocadas tarimas en las que se han exhibido productos; sin embargo, en algunos casos las TIENDAL tienen los

productos en el piso como son los costales que contienen semillas o productos de venta a granel. Las tiendas que venden verduras tienen mobiliario especial para colocarlas; las dos TIENDAL que venden verduras las han colocado en canastillas de metal.

A pesar de que las TIENDAL cuentan con el mobiliario necesario para llevar a cabo sus operaciones, cabe destacar que éste se encuentra en un estado poco conveniente, pues en algunas de las tiendas se encuentran despintados e incluso oxidados; otro punto a mencionar es que no existe uniformidad en el tipo de mobiliario que utilizan las TIENDAL al interior de sus establecimientos, pues a lo largo de los pasillos es común encontrar mobiliario con distintos tamaños, colores e incluso con una forma totalmente diferente.

Pasillos

Los pasillos constituyen las vías por las que los clientes se desplazan mientras realizan sus compras al interior de las tiendas. Las TIENDAL no cuentan con pasillos claramente definidos tal y como la teoría lo sugiere, sin embargo es comprensible que por cuestiones de espacio, el establecerlos haya resultado una tarea difícil para sus propietarios o administradores, pero a pesar de la falta de espacio para realizar un diseño adecuado de los pasillos, es necesario conocer en qué medida las TIENDAL están cumpliendo actualmente con relación a los tres tipos de pasillos que deberían tener, pues a partir de esto se puede adaptar lo que establece el *merchandising* para aplicarse a las TIENDAL de esta ciudad

Tabla 4.3

Disposición y tipo del mobiliario de las TIENDAL

VARIABLES		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Disposición del mobiliario (libre, en parrilla y espiga)		Tendencia a disposición en parrilla pero no cumple con el principal objetivo de ésta (Pasillos cerrados que no permiten recorrer fácilmente el área de ventas).	Tendencia a disposición en parrilla pero no cumple con el principal objetivo de ésta (Pasillos cerrados que no permiten recorrer fácilmente el área de ventas).	Tendencia a disposición en parrilla.	Tendencia a disposición en parrilla.	Tendencia a disposición en parrilla.
Mobiliario	Góndolas	Si	Si	Si	Si	Si
	Murales	Si	Si	Si	Si	Si
	Exhibidores especiales	Si	Si	Si	Si	Si
	Vitrinas	Si	Si	Si	Si	Si
	Otros	Tarimas, ganchos y mobiliario para las verduras.	Tarimas	Tarimas y anaqueles de metal.	Tarimas y ganchos.	Anaqueles de madera

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Pasillos de aspiración: Como lo muestra la tabla 4.4, solo una de las tiendas de autoservicio locales cuenta con un pasillo que podría denominarse de aspiración por el hecho de ser un poco más ancho y largo. Aunque el *merchandising* establece ciertas medidas óptimas para este tipo de pasillos y por las dimensiones de los locales no se pueden seguir con estricto apego a estas, lo que sí se puede hacer es diseñar un pasillo proporcionalmente más ancho que los demás y que permita al cliente llegar hasta el final de la tienda.

Otro obstáculo que tienen las TIENDAL es que en los pasillos se colocan torres de productos, que están mal acomodadas y que en vez de motivar a los clientes a caminar y dejarse seducir para que se dirijan hacia el fondo del establecimiento, provocan el deseo de caminar por otros pasillos para dirigirse al fondo de la tienda.

Pasillos principales: Debido a las condiciones físicas, a la distribución del mobiliario y al espacio con que cuentan la tiendas, no es posible identificar pasillos principales como tal; sin embargo, en tres de las tiendas de autoservicio locales hay pasillos que si permiten recorrer y atravesar de un lado a otro la superficie de ventas; mientras que en las otras dos tiendas esto no es posible pues al fondo hay pasillos cerrados que no permiten al cliente circular con tanta facilidad ni desplazarse libremente por el establecimiento.

Tabla 4.4

Pasillos de las TIENDAL

VARIABLES		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Pasillos	Pasillos principales	No se encuentran claramente definidos, además hay pasillos cerrados.	No se encuentran claramente definidos y no es posible atravesar el área de ventas de un lado a otro, pues hay pasillos cerrados.	No se encuentran claramente establecidos pero si es posible atravesar el establecimiento comercial de un lado a otro.	A pesar de que hay pasillos que permiten atravesar el establecimiento de un lado a otro, no son pasillos principales como tal.	No se distinguen claramente pasillos principales pero hay pasillos que permiten atravesar de un lado a otro el área de ventas.
	Pasillos de acceso	Si	Si	Si	Si	Si
	Pasillos de aspiración	No	No	No	Hay un pasillo que podría ser de aspiración; pero tiene productos apilados en desorden.	No

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Pasillos de acceso: Las tiendas de autoservicio locales están conformadas principalmente por pasillos de acceso que son en los cuales los clientes se desplazan en busca de los productos que se encuentran sobre el mobiliario. Debido a las condiciones de espacio de cada una de las TIENDAL, en dos tiendas éste tipo de pasillos son bastante estrechos por lo que resulta incómodo para los clientes transitar por ellos con facilidad, ya que en ocasiones los clientes deben detenerse a esperar a que otra persona pase para poder caminar en esa zona. Es decir que los pasillos son tan estrechos que no hay suficiente espacio para que los clientes se desplacen cómodamente.

Si bien los pasillos en algunos casos son bastante estrechos por las condiciones físicas de las TIENDAL, a esto se le agrega el hecho de que por lo regular al interior de los establecimientos comerciales hay productos y objetos sobre los pasillos, esta situación ocasiona que éstos pierdan tamaño ocasionando con ello problemas a los clientes al caminar por el establecimiento comercial, lo que impide que puedan realizar sus compras cómodamente.

Pasillos despejados

La tabla 4.5, indica que del total de tiendas de autoservicio locales de la ciudad, ninguna tiene pasillos totalmente despejados pues todas en menor o mayor medida, tienen objetos que obstaculizan el libre tránsito de los clientes a través del área de ventas. Los objetos que comúnmente se encuentran en los pasillos son cajas ya sea con productos o vacías, también hay productos en el piso a un lado de las góndolas, en algunos casos hay cubetas, escaleras, diablitos de carga y artículos de limpieza.

El hecho de que los pasillos no se encuentren despejados genera una mala imagen para las TIENDAL, pues proyecta falta de orden y de organización por parte de sus integrantes para acomodar los productos en las góndolas o para retirar las cajas y objetos que ya no están siendo utilizados. Además de lo ya mencionado, el que haya objetos a medio pasillo o junto a las góndolas, ocasiona que los clientes no puedan acercarse fácilmente a los muebles para tomar los productos que desean.

Tabla 4.5

Pasillos despejados, orden y aseo y surtido

VARIABLES		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Pasillos	Pasillos despejados	No	No	Regular	Regular	Regular
Orden y aseo		Malo	Malo	Malo	Regular	Malo
Surtido		Bueno	Bueno	Malo	Bueno	Malo

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Orden y aseo

Solo una de las TIENDAL tiene un orden y aseo regular, mientras que las otras cuatro tienen un orden y aseo malo, esto se debe a que es una constante encontrar dentro de los establecimientos comerciales basura, cartones, cajas e incluso artículos que nada tienen que ver con las operaciones de la tienda. En algunas de las TIENDAL se les ha hecho fácil acumular cartones en las esquinas de los establecimientos; si bien estas

áreas son zonas frías por naturaleza, el que se encuentren con desechos para nada atrae a los clientes más bien los aleja, originando de esta manera que se vayan creando una mala imagen de las tiendas.

En algunos casos también hay material de limpieza que los empleados han dejado mal acomodado incluso sobre las góndolas; también a veces hay diablitos de carga y escaleras que si bien son útiles para realizar algunas de las actividades que se llevan a cabo dentro de las TIENDAL, no deberían estar en el establecimiento comercial cuando no están siendo utilizadas.

En lo que respecta a los productos y al mobiliario, hay tiendas que los tienen cubiertos de polvo y hasta con telarañas; en algunas de las TIENDAL hay muebles que no están siendo utilizados y que no solo disminuyen espacio al establecimiento sino que además se encuentran totalmente sucios y descuidados, generando una mala imagen para el negocio.

El surtido

La mayoría de las TIENDAL cuentan con un amplio surtido y variedad de productos, pues manejan más de una referencia por producto y esto es bastante evidente a la hora de ver las góndolas, pues éstas se encuentran totalmente llenas; sin embargo, tres tiendas caen en excesos al grado de tener tantas mercancías que no alcanzan los espacios disponibles en el mobiliario para exhibirlas. El resto de las TIENDAL tienen problemas para satisfacer las necesidades y las exigencias de sus clientes, pues carecen de productos y es común ver muchos espacios vacíos en las góndolas. Esta situación ocasiona que se genere una sensación de escasez y produce una actitud

negativa por parte de los clientes ya que comienzan a creer que si acuden a alguna de estas tiendas, posiblemente no encontrarán los productos que desean o necesitan para cubrir sus necesidades.

Lo anterior demuestra que en general las TIENDAL no realizan una adecuada planeación del surtido pues en algunas hay tantos productos que es común ver mercancía en el piso colocada a un lado del mobiliario; en cambio en otras tiendas hay pocos productos y por esta razón hay mobiliario totalmente vacío que incluso se está utilizando para colocar sobre ellos cosas que no deberían estar sobre las góndolas, como artículos de uso personal de sus propietarios.

Productos que ofrecen las tiendas de autoservicio locales

Como se muestra en la tabla 4.6, las tiendas de autoservicio ofrecen principalmente los siguientes productos:

- Productos enlatados
- Lácteos
- Harinas y productos a granel (Semillas de girasol, semillas de calabaza, granos de cacao; camarón, pepita, chile, haba, trigo y en polvo; frijol y maíz quebrado, cereales, piloncillo, avena, lentejas, condimentos y hierbas de olor).
- Productos desechables
- Papel higiénico
- Artículos para bebé
- Artículos de higiene y cuidado personal
- Dulces
- Bebidas

- Vinos y licores
- Carnes frías
- Artículos de limpieza
- Veladoras
- Alimento para mascotas
- Verduras (Solo dos de las TIENDAL ofrecen estos productos)

Por otra parte, las TIENDAL ofrecen productos que no están disponibles en el supermercado de capital transnacional de la ciudad, por ejemplo la venta a granel de semillas de girasol, piloncillo, frijol y maíz quebrado, camarón, pepita, trigo, haba y frijol (algunos de estos productos se venden tanto enteros como en polvo), granos de cacao, condimentos y hierbas de olor de uso regional. Además en las TIENDAL es posible encontrar una gran cantidad de productos similares a los que ofrecen las grandes empresas transnacionales pero sin marca, lo que hace que su precio sea considerablemente menor. Un ejemplo son los cereales de trigo o maíz para niños, ya sea en forma de hojuelas o bien con figuras multicolores. La misma situación se presenta con todo tipo de cereales y semillas como frijol, lenteja, arroz, garbanzo pero sin marca, que han sido empaquetados por ellos mismos. Todos estos productos obedecen a las costumbres gastronómicas de la región.

Otra ventaja que ofrecen las TIENDAL a los clientes es la oferta de productos de una mayor variedad de marcas, que son menos conocidas comercialmente pero que ofrecen precios más competitivos. Además ofrecen presentaciones más pequeñas de

los diferentes productos, lo que permite al consumidor comprar cantidades menores de muchos productos aunque lo haga de manera más frecuente.

Para definir el segmento de mercado de estas tiendas se considerará la clasificación que establecen Fischer y Espejo (2004), en lugar de la establecida por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI), ya que esta institución en su clasificación no entra en detalles sobre los hábitos de compra que muestran las personas dependiendo del nivel socioeconómico al que pertenecen.

Teniendo como referencia la clasificación de Fischer y Espejo (2004) y conociendo los hábitos de compra de los clientes de las TIENDAL, se puede afirmar que el tipo de consumidores que acuden a estas tiendas, pertenecen en su mayoría al nivel bajo superior y bajo, por esta razón tienen un ingreso menor y demandan menores cantidades de productos.

Cabe destacar que el hecho de que las TIENDAL ofrezcan productos de la región adquiridos con proveedores locales, favorece a la preservación de la cultura, ya que venden productos que son necesarios para que se continúen preparando alimentos típicos e impacta en toda la cadena productiva.

Tabla 4.6

Productos que venden las TIENDAL

VARIABLES	TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Productos que venden	Abarrotes, artículos de limpieza, lácteos, embutidos, artículos de higiene personal, refrescos, vinos y licores, y verduras.	Abarrotes, lácteos, productos de bebé, artículos de limpieza, desechables, vinos y licores, embutidos y veladoras.	Abarrotes, veladoras, artículos de limpieza, pañales, perfumería, artículos de higiene personal, higiénico, desechables, comida para mascotas, galletas y dulces.	Abarrotes, dulces, artículos para fiesta, envoltura de regalos, carnes frías, lácteos, artículos de limpieza, lácteos, bebidas, frituras, artículos de higiene personal, abarrotes, pañales, higiénico, artículos de vidrio.	Abarrotes, pañales, higiénico, limpieza, refrescos, veladoras, pastelería, desechables, artículos de higiene personal, enlatados.
	<i>Productos regionales</i>				
	Semillas de girasol, semillas de calabaza, granos de cacao; camarón, pepita, chile, haba, trigo (algunos de estos productos se venden tanto enteros como en polvo); frijol y maíz quebrado, cereales, piloncillo, avena, lentejas, condimentos y hierbas de olor.				

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Secciones

Las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León no cuentan con secciones claramente definidas y diferenciadas; solo en una de las tiendas se ha procurado organizar los productos, por lo que ha optado por colocar letreros en el techo que indican las divisiones con las que cuentan la tienda, sin embargo éstas no obedecen a ninguna clasificación lógica y ordenada de los productos. El resto de las TIENDAL no tienen letreros ni anuncios de algún tipo que indiquen la existencia de divisiones.

Complementariedad y coherencia entre las secciones

En las TIENDAL no existen como tal secciones pero el equivalente de este aspecto en términos de *merchandising* para este tipo de tiendas son las divisiones que se han establecido. Por lo tanto, a continuación se presenta el diagnóstico centrando el análisis en las divisiones de cada una de las TIENDAL.

Tanto la TIENDAL que si ha procurado establecer secciones como las cuatro que no lo hacen, han realizado una distribución de determinado grupo de productos por pasillo; sin embargo, los productos no se complementan ni guardan una relación lógica entre sí, pues en las tiendas en ocasiones se encuentran en el mismo pasillo productos que no tienen nada que ver los unos con los otros, tal es el caso de alimentos junto a insecticidas o artículos de limpieza o verduras junto al papel higiénico. Los anteriores son solo ejemplos de que no existe una coherente distribución de los productos al interior de las TIENDAL por lo que éstas requieren trabajar más y mejorar en este elemento del *merchandising*.

Si los productos no se encuentran distribuidos de una manera lógica y coherente, será más complicado para los clientes ubicarse dentro del punto de venta, pues no podrán deducir dónde es que se localizan los productos que están buscando, ya que su ubicación no muestra complementariedad.

Publicidad en el lugar de venta (PLV)

Las tiendas de autoservicio locales no tienen publicidad en el punto de venta, salvo algunos casos, donde tienen uno que otro anuncio de algún producto en oferta, pero estos carteles no cuentan con elementos que los hagan atractivos o que cumplan con la función de persuadir al consumidor a adquirir los productos ofertados. La mejor publicidad con que cuentan las TIENDAL no es propia, es decir, que la publicidad que se encuentra dentro de los establecimientos comerciales de las TIENDAL es la que proporcionan los proveedores o la que se encuentra en los exhibidores que los mismos les proporcionan; sin embargo esta publicidad no es suficiente, pues solo promueve los productos exclusivos de un proveedor.

Un aspecto bastante interesante que se observó en las TIENDAL es que a pesar de no contar con publicidad en el punto de venta para promover los bienes que ofrecen, el 40% de éstas, están preocupadas por el cuidado del medio ambiente y en sus establecimientos tienen anuncios que promueven el cuidado del planeta a través de la disminución del uso de bolsas plásticas.

Precios visibles

Con relación a los precios todas las TIENDAL han puesto los precios de sus productos en pequeños trozos de cartulina sobre las góndolas; estos papeles no son estándar ya que algunos son de distinto color y tamaño. El que los precios se encuentren de esta manera, no favorece a la imagen de las tiendas, pues éstos se ven improvisados. En algunos casos se ha colocado el precio sin embargo, el problema es que no todos los productos lo tienen indicado, por lo que los clientes se ven en la necesidad de preguntar a los empleados, situación que se vuelve incomoda cuando desean conocer el precio de varios productos.

Además el tamaño de la letra y los colores que se han empleado para colocar los precios a los productos podrían uniformarse y mejorar para que de esta forma sea más fácil para los clientes verlos.

Productos al alcance de los clientes

Del total de las TIENDAL son dos las que tienen los productos acomodados de tal manera que el cliente los pueda tomar, ya que la altura del mobiliario es adecuada y ellos pueden tomar con facilidad los productos que necesitan. Las otras tres tiendas cuentan con mobiliario con una altura un poco más elevada, sin embargo se pueden colocar los productos atendiendo a su tamaño y presentación sobre el mobiliario, de tal manera que para los clientes sea más fácil acceder a ellos.

Por otra parte, en todas las tiendas el área de perfumería se encuentra en cierta manera cerrada al acceso de los clientes, quienes si desean un producto de esta

sección, deben solicitarlo a los empleados, incluso en dos de las TIENDAL esta área tiene su propia caja. En las tiendas se ha optado por cerrar ésta área debido a que los productos de ésta zona se extravían con facilidad así que por cuestiones de seguridad han puesto en vitrinas bajo llave estos productos. Otra área que también se encuentra cerrada a los clientes es la de salchichonería, sin embargo, esto se debe a las características de los productos que se ofrecen en esta sección, razón por la que deben ser proporcionados por algún vendedor para mayor comodidad de los clientes.

Iluminación

Como se muestra en la tabla 4.7, del total de las TIENDAL solo una tiene buena iluminación tanto en el día como en la noche, ya que las lámparas con que cuenta iluminan perfectamente toda la superficie de ventas. La iluminación del resto de las tiendas no es adecuada, pues en algunas la iluminación no es buena durante el horario de la tarde, mientras que otras ni siquiera durante el día se encuentran bien iluminadas.

La consecuencia de que las TIENDAL no se encuentren bien iluminadas, es la pérdida de visibilidad de los clientes, ya que de esta manera no podrán ver claramente los productos, así como el precio de los mismos; además un lugar oscuro no produce una sensación agradable para quienes se encuentran en su interior. Algunos de clientes de las TIENDAL manifestaron que al ver establecimientos tan oscuros, tienen la sensación de encontrarse en una bodega y no en una tienda de autoservicio, esto debido a que la iluminación de las instalaciones les produce una sensación de tristeza y ansiedad.

Tabla 4.7

Secciones, complementariedad y coherencia de las secciones, PLV, precios visibles, productos al alcance e iluminación

VARIABLES	TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Número de Secciones (si las hay)	Hay 10 "divisiones"	No se encuentran indicadas y no es posible identificarlas a simple vista.	No se encuentran indicadas y no es posible identificarlas a simple vista.	No se encuentran indicadas y no es posible identificarlas a simple vista.	No se encuentran indicadas y no es posible identificarlas a simple vista.
Complementariedad y coherencia de las secciones	No	No	No	No	No
PLV	No	No	No	No	No
Precios visibles	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
Productos al alcance del cliente	Regular	Regular	Si	Regular	Si
Iluminación	Regular	Regular	Mala	Buena	Regular

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Música en el área de ventas

En algunas tiendas se escucha música o la radio durante el día; en la mayoría de las TIENDAL se ha optado por música más del agrado de los empleados o de quien la pone, en vez de seleccionar el tipo de música apropiada para que se cree un buen ambiente dentro del punto de venta y se brinde mayor comodidad a los clientes al momento de realizar sus compras.

La música que se escucha en algunas de las TIENDAL es con un volumen bajo que no produce incomodidad; pero en otras tiendas el volumen es tan alto que se vuelve estresante para quienes se encuentran dentro del establecimiento.

Olores

En algunas de las TIENDAL en ocasiones se perciben olores desagradables, sobre todo en las áreas donde se localizan las frutas y las verduras, esto se debe a que por tratarse de productos perecederos se descomponen y sin la debida higiene, dan lugar a malos olores al interior de los establecimientos comerciales.

Estado de las instalaciones

Como se muestra en la tabla 4.8, solo una de las TIENDAL proyecta una imagen pulcra en sus instalaciones y aunque se encuentra pintada con un color claro luce limpia. Cada una de las TIENDAL tiene sus propias características, sin embargo la mayoría no se ha preocupado por lo menos de vigilar que la pintura de los establecimientos se vea limpia y atractiva.

Es evidente que quienes administran las TIENDAL no llevan a cabo un constante mantenimiento de sus instalaciones, pues en algunas no se ha tenido cuidado de separar su bodega de la tienda y esto ocasiona que el área de ventas tenga una mala apariencia. El tamaño del local en el que se encuentra establecida cada una de las tiendas, no debe ser pretexto para mantenerlas en mal estado, ya que si realmente se tiene interés en brindar un buen servicio se debe procurar que las TIENDAL se mantengan en óptimas condiciones.

Atención por parte del personal

En general las TIENDAL prestan un servicio regular al cliente. En algunas tiendas el personal asesora y orienta al cliente cuando éste solicita su apoyo ya sea para localizar algún producto o para saber su precio. En ocasiones cuando a los empleados se les pide apoyo para encontrar algún producto, amablemente conducen a los clientes hasta donde se encuentra el bien que buscan.

Sin embargo, no en todas las tiendas el servicio es bueno, ya que en ocasiones los empleados responden de forma descortés a los clientes y no se interesan por mostrarles donde se encuentran ubicados los productos que buscan, sino que solo se limitan a decirles de manera aproximada en que pasillo está lo que desean. Respecto a esto en un sondeo realizado a los clientes, algunos opinaron que hace falta que las TIENDAL capaciten a sus empleados en materia de servicio al cliente, ya que en ocasiones el personal muestra mala actitud cuando se recurre a ellos.

Tabla 4.8

Música, olores y estado de las instalaciones

VARIABLES	TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Música	En ocasiones, pero no toman en cuenta el efecto que la música puede tener en el comportamiento del consumidor. A veces el volumen es demasiado alto.	En ocasiones pero no considera los beneficios que se pueden obtener de escuchar determinado tipo de música en el negocio.	Escuchan música de la radio a un volumen moderado.	En ocasiones con un volumen moderado.	En ocasiones con un volumen moderado.
Olores	En algunas ocasiones se perciben olores desagradables en el área de frutas y verduras.	En algunas ocasiones se perciben olores desagradables en el área de frutas y verduras.	No se perciben malos olores	No se perciben malos olores	No se perciben malos olores
Estado de las instalaciones	Regular	Regular	Malas, ya que se ven descuidadas y deterioradas.	En buen estado, ya que se ven cuidadas y limpias.	En mal estado pues se ven sucias y descuidadas. Además se puede ver la bodega de la tienda.

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Investigación de mercados

El ofrecer un buen servicio al cliente está en función no solo del trato que estos reciben dentro del establecimiento comercial, sino también de que tanto las TIENDAL cumplen con sus necesidades y expectativas. Para tener un mayor conocimiento sobre los clientes y sus necesidades, las TIENDAL deberían realizar estudios de mercado; sin embargo como se observa en la tabla 4.9, estas tiendas no realizan estudios de este tipo ni preguntan a los clientes al momento de pagar sus compras si encontraron todos los bienes que estaban buscando. De continuar las TIENDAL sin realizar investigación de mercados, no podrán conocer cuáles son las demandas y exigencias de sus clientes, originándose con esta falta de información que no logren satisfacer eficientemente sus necesidades.

Promociones

Las TIENDAL de esta ciudad en pocas ocasiones llevan cabo algún tipo de promoción u oferta que incentive a los clientes a acudir a ellas y cuando las realizan no se les da la divulgación necesaria para que los clientes sepan de éstas.

Las grandes tiendas de autoservicio pertenecientes a empresas de capital transnacional o nacional acostumbran dar promociones a los clientes, ya sea por medio de muestras, algún descuento e incluso ofreciendo algún regalo en la compra de algún bien. Es evidente que las TIENDAL no cuentan con la misma capacidad económica que las grandes tiendas de autoservicio o no tienen el mismo poder sobre los proveedores para lograr alianzas de la misma magnitud que las realizadas por estas empresas; sin embargo las TIENDAL en la medida de sus posibilidades pueden

establecer alianzas con sus proveedores y de esta manera tener oportunidad de ofrecer algunas promociones a sus clientes.

Tabla 4.9

Atención por parte del personal, investigación de mercados y promociones

VARIABLES	TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Atención por parte del personal	Regular	Regular	Mala	Regular	Buena
Investigación de mercados (Preguntas al cliente)	No	No	No	No	No
Promociones	No	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia con información obtenida en ésta investigación.

4.1.3. Gestión del área expositiva

La tabla 4.10, muestra de qué manera se encuentran distribuidos los productos sobre el mobiliario de las TIENDAL. A continuación se analiza si las TIENDAL colocan adecuadamente sus mercancías en niveles y en zonas.

Exposición en niveles

Las TIENDAL utilizan góndolas y murales que tienen desde cuatro hasta ocho divisiones, en algunos casos el que el mobiliario tenga tantas divisiones ocasiona que el cliente se distraiga y no centré su atención en todos los productos que se encuentran colocados en éstos; por otro lado, el número de niveles que tienen las

góndolas y murales influye directamente en su altura, por lo que éste tipo de mobiliario en algunos casos es un poco alto y esta situación dificulta que los clientes puedan tomar los productos con facilidad.

Independientemente del número de divisiones con que cuenten las góndolas y murales, en las TIENDAL no se han aprovechado los beneficios de colocar los productos estratégicamente sobre el mobiliario, pues éstos no están distribuidos atendiendo a los beneficios que proporciona acomodarlos en los niveles en función de sus características.

Exposición en zonas

Todas las TIENDAL cuentan con exhibidores especiales como enfriadores y vitrinas en los cuales son exhibidos los productos que requieren refrigeración como los lácteos y las carnes frías, además de los productos de perfumería que por razones propias los administradores de las TIENDAL han decidido exponer en vitrinas.

Los expositores especiales de las TIENDAL tienen desde dos hasta ocho divisiones para exponer sus productos. En el caso de los enfriadores los productos exhibidos pueden apreciarse claramente; sin embargo en las vitrinas del área de perfumería de algunas tiendas, es muy complicado que el cliente pueda ver los productos ya que se encuentran a una altura muy baja y los mostradores están cubiertos por productos u objetos que han sido puestos sobre ellos y que impiden que el cliente pueda ver con facilidad los productos exhibidos.

Tabla 4.10

Exposición de los productos en zonas y niveles

VARIABLES	TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Exposición en niveles	No	No	No	No	No
Exposición en zonas	No	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

4.1.4. Análisis de las entrevistas a proveedores y del sondeo a clientes

Con la finalidad de enriquecer el trabajo y el análisis realizado en esta investigación sobre el *merchandising* en las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León, se realizaron entrevistas a tres proveedores de las TIENDAL y un sondeo a 15 clientes de cada una de estas tiendas para conocer cuál es la percepción que ellos tienen sobre la situación de éstas en términos de *merchandising*. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de cada una de estas fuentes.

Entrevista a proveedores

Las entrevistas a los proveedores de las TIENDAL se realizaron los días 11, 19 y 21 del mes de febrero del 2013 en las instalaciones pertenecientes a sus empresas (Ver anexo 1). Los principales descubrimientos respecto al *merchandising* que se obtuvieron por parte de los proveedores, es que ellos si han detectado deficiencias en las TIENDAL con relación a los elementos del *merchandising*, sin embargo no todos se mostraron abiertos a compartir su opinión al respecto ya que si bien han notado ciertas fallas en los establecimientos comerciales, por el hecho de que las TIENDAL

son sus clientes proporcionaron la información de manera muy cautelosa, ya que es evidente que no les gustaría afectar la relación proveedor-cliente que tienen con éstas.

En la tabla 4.11, se muestran los principales resultados que arrojaron las entrevistas realizadas a los proveedores de las TIENDAL. A pesar de que la información que proporcionaron los proveedores no es muy amplia, su aportación a esta investigación fue muy valiosa ya que permitió ver el *merchandising* desde otra perspectiva.

Tabla 4.11

Resultados de la entrevista a proveedores de las TIENDAL

Proveedores	Lugar de entrevista	Principales resultados
Proveedor 1	Calle Díaz Ordaz N°6, Colonia Tepeyac, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. C.P. 69000	*No todas las TIENDAL realizan una adecuada distribución de los productos en general, ya que algunas no ubican sus productos visibles y al alcance de los clientes. *A veces sugieren a las TIENDAL el lugar en el cual éstas acomoden los productos que ellos le surten, sin embargo de ellas depende si toman la recomendación o no y ellos no pueden intervenir mucho en este aspecto.
Proveedor 2	2 de Abril N° 86, Colonia Tepeyac, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. CP: 69006	*No siempre las TIENDAL exhiben la publicidad que ellos les proporcionan en el lugar de venta. *Consideran que a pesar del espacio limitado con el que cuentan las TIENDAL, sí pueden mejorar la distribución de sus productos y la comodidad de los pasillos ya que algunas tienen objetos que los obstaculizan.
Proveedor 3	Centro de reunión de los proveedores.	*No todas las TIENDAL se encuentran limpias y en orden. *No todas las tiendas tienen entradas despejadas pues hay objetos que complican el ingreso al establecimiento y otras entradas son bastante estrechas

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Sondeo a clientes

A continuación se presentan las tablas de la 4.12 a la 4.23, que muestran los principales resultados obtenidos de un sondeo no probabilístico realizado a 15 clientes de cada una de las TIENDAL del 15 al 22 de febrero del 2013 (Ver anexo 2). La selección de la muestra de clientes considerados en este sondeo se llevó a cabo de manera aleatoria, aunque la muestra estuvo conformada en mayor medida por mujeres, quienes conforman más del 80% del segmento de mercado de las TIENDAL. El motivo por el que se consideró esta información fue para ejemplificar la percepción de los clientes con respecto al *merchandising* de las TIENDAL.

La tabla 4.12, muestra el género al que pertenecen los clientes del sondeo que fueron en su mayoría mujeres.

Tabla 4.12

Sexo de los clientes del sondeo

Sexo	Femenino	Masculino	Total
	82.67%	17.33%	100%

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

La tabla 4.13, indica que más del 50% de los clientes del sondeo fueron amas de casa, así como algunas personas que comercializan comida o que tienen negocios y se surten en las TIENDAL. El resto de los clientes fueron estudiantes y personas que cuentan con algún empleo.

Tabla 4.13.

Ocupación de los clientes del sondeo

Ocupación	Amas de casa	Comerciantes	Otros	Total
	56%	24%	20%	100%

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Que el segmento de mercado lo constituyan principalmente mujeres amas de casa tiene implicaciones respecto a la forma en que compran, pues este tipo de personas prefieren establecimientos que se ubiquen cerca de su hogar, realizan varias compras principalmente entre semana y en ocasiones los fines de semana. Debido a que tiene un poco más de tiempo para realizar sus compras, tienden a ser más observadoras y a buscar los precios más convenientes, por lo que en ocasiones acuden a más de un negocio para abastecerse de los bienes que necesitan (Ghirardelly,2013).

Estudios demuestran que el 27 % de las mujeres mexicanas antes de decidir sus compras observan, caminan por la tienda, piensan antes de decidir que producto comprar y evalúan la conveniencia de adquirir un determinado bien (Castillejos, 2013).

El segmento de mercado de las TIENDAL en parte se complementa por comerciantes, de los cuales algunos realizan compras de mayoreo ya que cuentan con negocios y se surten en estas tiendas. En las TIENDAL se debe considerar que este tipo de comerciantes usualmente buscan comprar en aquellas tiendas que les brinden los mejores precios y tratos, entre los factores que consideran más importantes es que

se les ofrezcan descuentos en efectivo, bonos en mercancía, envío y entrega gratuitos, entre otros beneficios (Delgado, 2012).

La tabla 4.14, indica que el ingreso diario de más del 70% de los clientes del sondeo de las TIENDAL osciló entre el 1.5 y los 3 salarios mínimos generales (SMG). Con esta información y de acuerdo con la clasificación de Fischer y Espejo (2004), se puede decir que la mayoría de los clientes del sondeo pertenecen a un nivel socioeconómico bajo (Clase D); y el resto pertenece al nivel bajo superior (Clase D+), con un ingreso de entre 3 y 6 SMG. Las personas que pertenecen a estos niveles, se caracterizan por realizar muchas de sus compras diariamente en tiendas cercanas y en algunas ocasiones llevan a cabo alguna compra semanal.

Tabla 4.14

Ingreso de los clientes de las TIENDAL

Ingreso	1.5 -3 SMG (De \$92.00 a \$184.00)	3-6 SMG (\$185.00- \$368.00)	Total
	72%	28%	100%

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Como lo muestra la tabla 4.15, más del 60% de los clientes aseguran sentirse bien con el servicio que les proporcionan las TIENDAL. Fueron pocos los clientes que sí se mostraron abiertos a compartir su opinión negativa respecto al servicio que reciben en las TIENDAL y cuando se les preguntó en que les gustaría que estas tiendas mejoraran aportaron información muy valiosa, pues comentaron que les gustaría verlas más limpias y ordenadas para poder ubicarse con mayor facilidad

dentro del punto de venta y no experimentar ansiedad mientras realizan sus compras, además sugirieron el empleo de letreros para indicar el tipo de productos que hay en cada pasillo. También recomendaron capacitación para el personal en materia de servicio al cliente, ya que consideran que es necesario que se les proporcione un mejor trato. Un aspecto que también es importante para los clientes es que en las TIENDAL siempre encuentren los productos que desean, pues les resulta molesto que en ocasiones no estén disponibles los que ellos desean adquirir.

Respecto a la percepción de los clientes con respecto a las TIENDAL es importante mencionar que esta cambia dependiendo si se les plantea una pregunta abierta o una cerrada, ya que en muchos de los casos cuando respondían a una pregunta abierta, contradecían lo que habían contestado anteriormente por medio de preguntas cerradas. Esto podría atribuirse a que de alguna manera los clientes ya se acostumbraron a recibir un servicio regular por parte de las TIENDAL y por esta razón en un primer momento no comentan algo negativo.

Tabla 4.15

Satisfacción de los clientes de las TIENDAL

¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brindan actualmente en la tienda de autoservicio de su preferencia?	Si	No	Total
	65.33%	34.67%	100.00%

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Como se puede ver en la tabla 4.16, la principal razón por la cual los clientes visitan la TIENDAL de su preferencia radica en la cercanía de ésta y en los productos que ofrece; también el precio es un factor determinante en su decisión porque desde siempre los consumidores buscan economizar y adquirir la mayor cantidad de productos posible con el presupuesto del que disponen para realizar sus compras.

Tabla 4.16

Resultados generales de la encuesta a clientes

ASPECTOS GENERALES					
Factores que consideran para elegir la tienda de autoservicio donde compran	Ubicación o cercanía	Los productos que ofrece	El precio	El trato	Total
	36%	26.67%	22.67%	14.66%	100%
Elementos que considera importantes dentro de la tienda de autoservicio	Orden y aseo	El trato	El surtido	Otros	Total
	30.67%	24%	34.67%	10.66%	100%

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Los principales elementos que los clientes consideran importantes cuando se encuentran al interior de los establecimientos comerciales son: surtido, orden y aseo; con respecto al primer factor para los clientes es muy importante que las TIENDAL cuenten con un amplio surtido ya que cuando no encuentran en éstas los que

necesitan tienen que acudir a otros negocios para adquirirlos. Además para las TIENDAL el no satisfacer correctamente las necesidades de sus clientes, ocasiona que se vayan creando una mala opinión con respecto a ellas.

Los clientes de algunas TIENDAL comentaron que es muy importante que en los establecimientos se tenga el debido cuidado con las fechas de caducidad de los alimentos, pues en algunas ocasiones se han encontrado con productos que tienen fechas de caducidad vencidas y no solo por unos días, sino por meses e incluso hasta un año; mencionan que quienes administran las tiendas deben estar al pendiente de que no se den estos casos pues en ocasiones ellos toman los productos sin revisar la fecha de caducidad porque confían que se encuentran en buen estado y muchas veces se dan cuenta de que no es así hasta el momento en que llegan a sus hogares.

En cuanto al orden y aseo, los clientes opinan que es desagradable encontrarse dentro de las TIENDAL con productos sucios y cubiertos de polvo, esto demuestra una falta de higiene, además aseguraron que en ocasiones cuando toman un producto se ensucian las manos, debido a que los trabajadores de las TIENDAL no ponen atención en mantener limpios tanto el mobiliario como los productos. Con respecto a este punto los clientes también comentaron que les gustaría que no hubiera tantas cajas y objetos sobre los pasillos porque esto ocasiona que sea estresante el momento de realizar sus compras, ya que tienen que andar esquivando los artículos y objetos que se encuentran sobre el piso, incluso algunos clientes afirman que en ocasiones han llegado a tropezarse con éstos.

Aspectos específicos de las TIENDAL

En la tabla 4.17, se puede apreciar que desde el punto de vista de los clientes del sondeo más del 50% de las TIENDAL tiene una entrada de regular a bastante estrecha; razón por la que les resulta incómodo acceder a los establecimientos comerciales.

Tabla 4.17

Resultados específicos de la encuesta a clientes: entrada de las TIENDAL

CONCEPTO		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Entrada	Bastante amplia					
	Amplia			X		
	Regular					X
	Estrecha		X			
	Bastante Estrecha	X			X	

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

De acuerdo con la tabla 4.18, los clientes opinan que el orden y aseo en el 60% de las TIENDAL es regular; sin embargo en el resto de las TIENDAL los clientes opinan que este aspecto es bueno. A este respecto algunos clientes externaron su punto de vista para mencionar que les gustaría que las TIENDAL se encontraran más limpias y ordenadas.

Tabla 4.18

Resultados específicos de la encuesta a clientes: orden y aseo de las TIENDAL

CONCEPTO		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Orden y aseo	Excelente					
	Bueno				X	X
	Regular	X	X	X		
	Malo					

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Según la tabla 4.19, los clientes opinan que tres de las TIENDAL cuentan con una buena iluminación dentro del área de ventas; sin embargo hubo clientes que opinaron que en algunas de las TIENDAL la iluminación no les agradaba pues cuando se encuentran dentro de ellas, se produce en ellos una sensación de tristeza e incluso llega a parecerles deprimente el establecimiento comercial. Otros mencionaron que la iluminación depende de la hora del día y que hay zonas de las TIENDAL que no se encuentran bien iluminadas.

Tabla 4.19

Resultados específicos de la encuesta a clientes: iluminación de las TIENDAL

CONCEPTO		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Iluminación	Excelente					
	Buena	X	X		X	
	Regular			X		
	Mala					X

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

De acuerdo con la tabla 4.20, los clientes opinaron que cuatro de las TIENDAL realizan una distribución regular de sus productos. A este respecto hubo quien sugirió que se utilizaran señalamientos al interior de los establecimientos que mostraran que tipo de productos se encontraban en cada uno de los pasillos, para que ellos se ubicaran con mayor facilidad dentro del punto de venta.

Tabla 4.20

Resultados específicos de la encuesta a clientes: ubicación de los productos

CONCEPTO		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Ubicación de los productos	Excelente					
	Buena				X	
	Regular	X	X	X		X
	Mala					

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Como lo muestra la tabla 4.21, en tres de las TIENDAL los clientes opinan que las instalaciones se encuentran en un estado aceptable, mientras que las otras dos tienen instalaciones en regular o en mal estado. A pesar de estos resultados algunos clientes manifestaron que las instalaciones en algunas de las TIENDAL no se encuentran en buen estado, ya que la pintura se ve bastante deteriorada, además de que en algunas se está cayendo.

Tabla 4.21

Resultados específicos de la encuesta a clientes: estado de las instalaciones

CONCEPTO		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Estado de las Instalaciones	Excelente					
	Bueno	X	X		X	
	Regular					X
	Malo			X		

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

La tabla 4.22, indica que respecto a tres de las TIENDAL los clientes opinaron que cuentan con un surtido bueno, mientras que en las otras dos éste puede describirse como regular o malo; en éstas últimas, los clientes opinaron que es bastante molesto que acudan a comprar su mercancía y que no encuentren todos los productos que desean adquirir y que sería bueno que estas tiendas tuvieran una mayor variedad de productos, ya que si no encuentran en éstas lo que buscan, tienen que acudir a otro establecimiento en donde puedan encontrar lo que necesitan.

Tabla 4.22

Resultados específicos de la encuesta a clientes: surtido

CONCEPTO		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Surtido	Excelente					
	Bueno	X	X		X	
	Regular					X
	Malo			X		

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

En la tabla 4.23, se puede observar que de acuerdo con la opinión de los clientes tres de las TIENDAL ofrecen un buen servicio por parte de su personal; sin embargo algunos clientes opinaron que hay ocasiones en que los empleados muestran un mal comportamiento cuando se les solicita su asesoría. Hubo quien sugirió que las TIENDAL deben invertir en capacitar a su personal en términos de servicio al cliente.

Tabla 4.23

Resultados específicos de la encuesta a clientes: servicio

CONCEPTO		TIENDAL 1	TIENDAL 2	TIENDAL 3	TIENDAL 4	TIENDAL 5
Servicio	Excelente					
	Bueno	X	X			X
	Regular			X	X	
	Malo					

Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

4.1.5. Análisis del capítulo

El diagnóstico del *merchandising* actual en las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, permitió conocer en qué medida se aplican los elementos de esta técnica mercadológica. Considerando los resultados obtenidos, se concluye que en las TIENDAL de esta ciudad el *merchandising* se aplica de manera muy básica, ya que es posible distinguir algunos elementos de esta técnica que han sido aplicados en estas tiendas pero de manera desvinculada. A continuación se destacan los elementos centrales de este diagnóstico.

La imagen tanto interior como exterior de las TIENDAL no se asemeja a lo que establece el *merchandising* pues los elementos tanto externos como internos no actúan en conjunto para persuadir a los clientes a ingresar a las TIENDAL, realizar sus compras de manera cómoda y volver en un futuro. Además no se ha logrado que estas tiendas proyecten una imagen atractiva, pulcra y ordenada.

Principales Deficiencias de las TIENDAL

Como ya se había mencionado en el segundo capítulo, además de los elementos que formalmente se consideran como parte del *merchandising*, hay otros aspectos como el orden y aseo que son de gran importancia en el punto de venta, por esta razón se incluyen en la enumeración de las principales deficiencias de las TIENDAL relacionadas con el objetivo general de esta investigación.

Las principales deficiencias de las TIENDAL en relación con el *merchandising* y con el orden y aseo son las siguientes:

- Las TIENDAL no cuentan con un logo atractivo que las distinga y las diferencie.
- No poseen un rótulo o aviso adicional en la fachada que permita que los clientes que transitan cercanos a las tiendas las puedan ver.
- La entrada no se encuentra totalmente despejada, por lo que resulta incómodo para los clientes el ingreso a las TIENDAL, pues los objetos sobre el piso obstaculizan la entrada.

- No se realiza una adecuada planeación del surtido. En más del 50% de las TIENDAL hay exceso de productos por lo que el espacio disponible en el mobiliario no es suficiente para exhibirlos; mientras que en el resto de las TIENDAL hay escasez de mercancías, lo que ocasiona que no se logre satisfacer eficientemente las necesidades de sus clientes.
- No existe complementariedad entre los productos que se ubican en los pasillos, pues no están distribuidos atendiendo a una relación lógica, ordenada y de complementariedad.
- En el 80% de las TIENDAL el punto de acceso no se encuentra ubicado al lado derecho como lo establece el *merchandising*.
- La disposición del mobiliario en las TIENDAL no obedece a la disposición bajo la modalidad de parrilla, que es la recomendada para tiendas bajo el régimen de autoservicio.
- No se lleva a cabo la distribución de los productos atendiendo a las características tanto de la zona fría como de la zona caliente.
- El orden y aseo en las TIENDAL no es el adecuado para brindar una experiencia de compra agradable a los clientes.
- No se realiza una distribución de los productos sobre el mobiliario considerando los beneficios que cada uno de los niveles y zonas de éste les proporcionan.

Segmento de mercado de las TIENDAL

En esta etapa de la investigación a partir del análisis de los resultados obtenidos de la observación y del sondeo realizado a clientes de las TIENDAL, fue posible conocer cuál es el segmento de mercado al que atienden.

De acuerdo con la clasificación de Fischer y Espejo (2004), se concluye que el segmento de mercado al cual atienden las TIENDAL se encuentra conformado por personas que pertenecen al nivel socioeconómico bajo (Clase D) y al nivel bajo superior (Clase D+), en su mayoría mujeres al representar más del 80%, quienes principalmente son amas de casa. Otros clientes de las TIENDAL son personas que se dedican a vender alimentos y que diariamente reinvierten sus ganancias para abastecerse de los insumos que requieren para realizar sus productos. Este tipo de personas se caracterizan por realizar muchas de sus compras de manera diaria y en ocasiones realizan alguna compra semanal, ya que no disponen de los recursos suficientes para realizar compras de mayor tamaño.

El segmento de mercado de las TIENDAL se complementa con personas que vienen de comunidades cercanas que tienen negocios y acuden a las TIENDAL para surtirse realizando compras principalmente de mayoreo. También a las TIENDAL acuden personas que viven cercanas a las tiendas como son estudiantes, trabajadores, profesionistas, entre otros.

Las TIENDAL satisfacen las necesidades de su segmento ofreciendo productos que no se encuentran en el supermercado de capital transnacional, como los que adquieren con proveedores regionales para su venta a granel. En estas tiendas es posible encontrar productos de marcas menos conocidas comercialmente, incluso que ellos mismos han empaquetado, lo que les permite ofrecer a sus clientes precios accesibles. Además estas tiendas ofrecen presentaciones más pequeñas de los productos y también los clientes pueden comprar productos a granel, lo que les da la oportunidad de comprar en menor cantidad si así lo desean. La distinción del segmento de mercado al que atienden las TIENDAL es de gran relevancia ya que a éste deben su permanencia en el mercado y el conocer de qué manera se encuentra conformado, les da la posibilidad de satisfacer de mejor manera sus necesidades y cumplir con sus expectativas.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE *MERCHANDISING* PARA LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO LOCALES DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

A partir del fundamento teórico presentado en el segundo capítulo, considerando la situación en la cual se encuentran actualmente las tiendas de autoservicio locales (TIENDAL) de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca y ante el hecho de que cada día el mercado les exigirá ser más competitivas, será necesario que estas tiendas lleven a cabo actividades que les permitan mejorar su desempeño y ofrecer un mejor servicio a sus clientes, por ello en este capítulo se presenta una propuesta de *merchandising* que será posible aplicar en cualquiera de las cinco tiendas de autoservicio locales con que cuenta la ciudad.

En el caso de algunas variables como los pasillos, la teoría establece medidas óptimas que deben considerarse al establecerlos, pero debido al tamaño de las TIENDAL, no es posible que se establezcan tal y como los expertos lo recomiendan; sin embargo, si deben establecerse todos los pasillos necesarios, aun con medidas menores a las que se sugieren, para que de esta forma el establecimiento cuente con vías suficientes que permitan a los clientes transitar fácilmente por todas las secciones de las tiendas.

5.1. Arquitectura externa del establecimiento

Fachada

Se recomienda a las TIENDAL que mantengan fachadas impecables a fin de proyectar una imagen atractiva y pulcra, es decir que independientemente de los

colores que hayan elegido para éstas, las paredes siempre deben lucir limpias y en buen estado, sin cables o adornos, ya que restan atractivo a las tiendas y tapan la fachada.

Si las tiendas conservan sus fachadas en un estado óptimo, proyectaran a los clientes una buena imagen y ésta influirá en su decisión para entrar o no a los establecimientos e ir creando en su mente una opinión positiva de las TIENDAL.

Identidad

Se sugiere a las tiendas de autoservicio locales que inviertan recursos en el diseño de un logo con colores llamativos. También se propone el uso de un slogan que permita identificar a cada una de las TIENDAL a fin de diferenciarse del resto.

Para llevar a cabo esta acción se deberá consultar a expertos en la materia lo que implica cierto desembolso de dinero, sin embargo los dueños o administradores de las tiendas de autoservicio locales, no deben ver esto como un gasto sino más bien como una inversión, pues contar con una imagen que identifique a cada una de las TIENDAL, permitirá que sea más fácil posicionarse en la mente del consumidor y que ellos las tengan presentes cuando piensen en realizar sus compras.

El que cada tienda cuente con una imagen propia que la caracterice permitirá que se desarrolle la imagen corporativa de la misma y que también los empleados se identifiquen con ésta, incluso se les puede proporcionar un uniforme que incluya los colores corporativos de la tienda, de esta manera también para los clientes será más

fácil ubicar a las personas que trabajan en el establecimiento y por medio de los colores del uniforme se continuará reforzando en sus mentes la imagen del negocio.

Por otra parte, se recomienda que al interior de las TIENDAL también se refuercen los colores corporativos y el logo de cada tienda para que durante la experiencia de compra se logre posicionar esta imagen.

Rotulo o aviso

Considerando las bases teóricas revisadas respecto al *merchandising* se sugiere que en la fachada de las TIENDAL se tenga el nombre y el logotipo del negocio, ya que estos elementos son necesarios para que los clientes identifiquen la ubicación de un establecimiento. Para el caso específico de las tiendas de autoservicio locales se sugiere colocar en la fachada un rotulo o anuncio en el que se incluya su nombre y su logo, este anuncio debe ser visible tanto en el día como en la noche, por lo que se recomienda que sea luminoso para que pueda ser visto aun si es de noche, sin embargo, se debe ser cuidadoso con no exagerar con la iluminación de este rótulo pues lejos de atraer podría confundir al consumidor, por esto se recomienda que la iluminación tanto del anuncio como de la fachada de las TIENDAL sea bastante sutil.

Además del anuncio adicional en la fachada, las TIENDAL deberán considerar poner una banderola que permita ubicar sus establecimientos comerciales desde una distancia considerable; es decir que los clientes y demás personas que transiten en calles cercanas a la ubicación de la tienda de autoservicio local en cuestión, puedan visualizar la ubicación de la tienda, lo que también influirá en que se

vaya posicionando en la mente de los clientes a partir de su imagen, para que ellos la tengan en cuenta la próxima vez que vayan a realizar una compra.

Entrada despejada

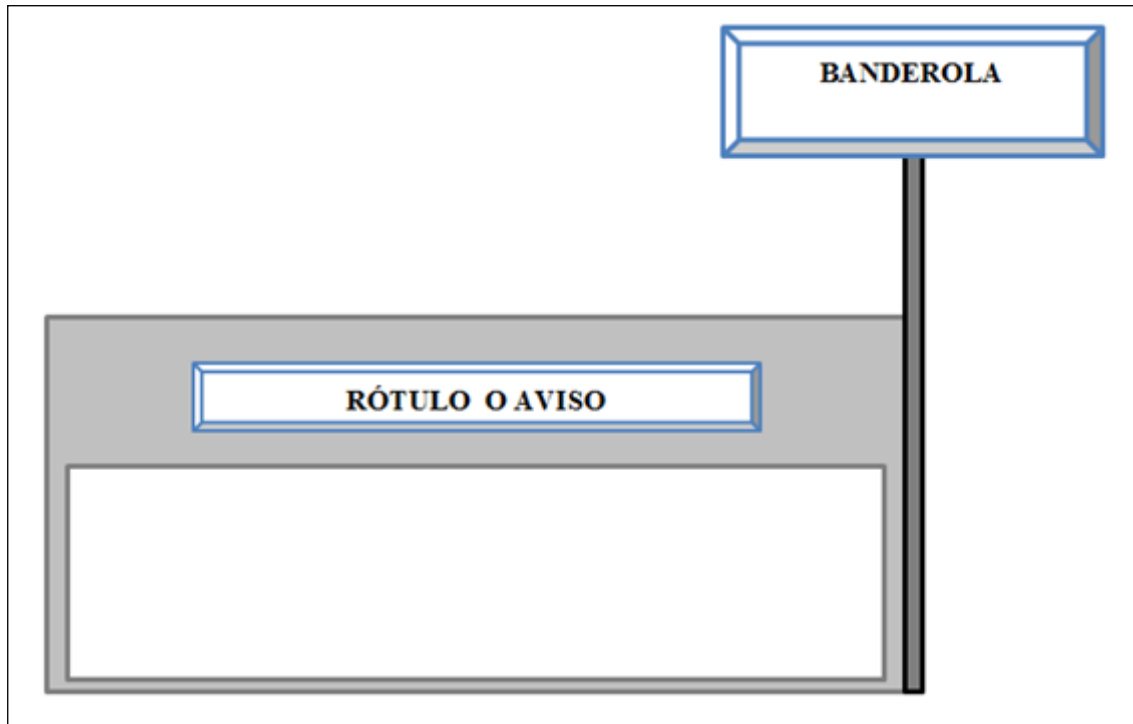
Las TIENDAL deben tener una entrada totalmente despejada y los empleados que laboran en cada una de estas tiendas, deberán ser un poco más cuidadosos y estar al pendiente de que no haya cajas, productos u objetos que la obstaculicen, pues éstos lejos de motivar al cliente a entrar al establecimiento comercial, representan una barrera.

Para hacer un uso adecuado del *merchandising* el cliente debe ser atraído a entrar desde que se aproxima a la tienda de autoservicio local. La entrada del establecimiento comercial en conjunto con los demás elementos de la arquitectura exterior debe adaptarse a la imagen que se desea proyectar.

Una solución para este problema es que las TIENDAL utilicen puertas de cristal transparente que permitan observar la tienda desde el exterior; sin embargo, si esto representa una fuerte inversión que probablemente los empresarios no estén en posibilidades de llevar a cabo en el corto plazo, en una primera etapa se debe procurar que los trabajadores siempre cuiden que la entrada se encuentre totalmente libre y limpia, para que al igual que los demás elementos exteriores cumpla con su principal objetivo que es el de invitar a los clientes a ingresar al establecimiento.

La figura 5.1, muestra de qué manera los elementos de la arquitectura externa logran que las TIENDAL tengan una apariencia atractiva y visible que invite a los clientes a ingresar a los establecimientos.

Figura 5.1. Arquitectura externa de las TIENDAL



Fuente: elaboración propia con información de Palomares (2001).

5.2. Arquitectura interna del establecimiento

Punto de acceso

Este elemento puede ser manipulable y no depende del todo de las características físicas del establecimiento; por lo tanto, determinarlo si está en manos de los administradores y los propietarios de las TIENDAL.

La mayoría de las TIENDAL tiene el punto de acceso al lado izquierdo de la línea de cajas, sin embargo diversos estudios demuestran que lo ideal es ubicar el

punto de acceso al área de ventas del lado derecho, ya que de esta manera se consigue una correcta circulación del flujo de clientes dentro del área destinada a la exposición de las mercancías.

Diversas investigaciones han demostrado que los clientes al ingresar a los establecimientos, tienen la tendencia natural de dirigirse hacia el centro y caminar en sentido contrario a las manecillas del reloj; por lo que si el punto de acceso se encuentra ubicado al lado derecho y los clientes caminan de esta forma, se logrará que recorran la mayor superficie posible del área de ventas y al ocurrir esto los clientes verán un mayor porcentaje de las mercancías expuestas, que si bien no han considerado adquirir, al verlas durante su recorrido aumenta la probabilidad de que deseen adquirirlas, generándose así compras de impulso que incrementen el volumen de compra de cada cliente y la rentabilidad en el punto de venta (Palomares, 2001).

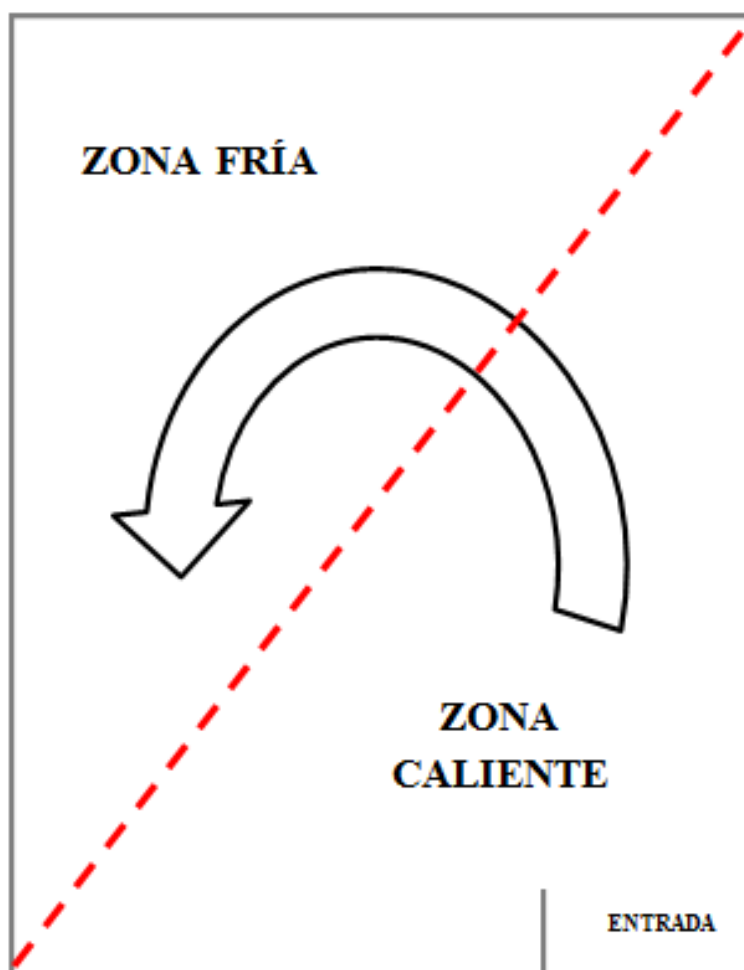
Zona fría y zona caliente

La figura 5.2, muestra de manera general de qué forma quedarían definida la zona fría y la zona caliente dentro de las TIENDAL con el punto de acceso al lado derecho y también señala el sentido que tomarán los clientes al encontrarse dentro del punto de venta.

De la adecuada distribución de los productos en estas zonas dependerá que los clientes circulen una mayor superficie del área de ventas, por lo que se sugiere que las TIENDAL inviertan tiempo en una adecuada ubicación de los productos que ofrecen dentro de cada una de estas zonas; ya que de esta manera lograrán crear lo

que se llama zona templada, que resulta de una correcta distribución de los productos entre la zona fría y la zona caliente.

Figura 5.2. Localización de las zonas caliente y fría en un establecimiento con un solo punto de acceso ubicado a la derecha



Fuente: adaptación de Palomares (2001).

La tabla 5.1, indica qué productos deben estar tanto en la zona fría como en la zona caliente de las TIENDAL, para lograr un mayor tráfico de los clientes por las zonas menos frecuentadas del punto de venta y así rentabilizarlo.

Tabla 5.1

Distribución de los productos en las zonas fría y caliente

Zonas	
Zona fría	Zona caliente
* Debe ser ocupada por aquellas secciones de mediana y de mayor rotación *Secciones de productos necesarios *Productos en promoción *Abarrotes básicos: harinas, aceites, granos, pastas, margarinas, endulzantes, etc. *Bebidas refrigeradas *Congelados *Frutas y verduras *Papel higiénico *Carnes frías *Artículos de limpieza	*Las secciones o categorías de productos de menor rotación *Secciones de productos deseados *Artículos de aseo personal *Abarrotes complementarios: Enlatados, condimentos, polvos para preparar agua, etc. *Perfumería *Productos de repostería *Artículos de cocina *Productos desechables *Artículos para bebé *Vinos y licores *Veladoras *Artículos para fiesta *Dulces

Fuente: elaboración propia con información de Palomares (2001) y Fresco (1999).

Disposición del mobiliario

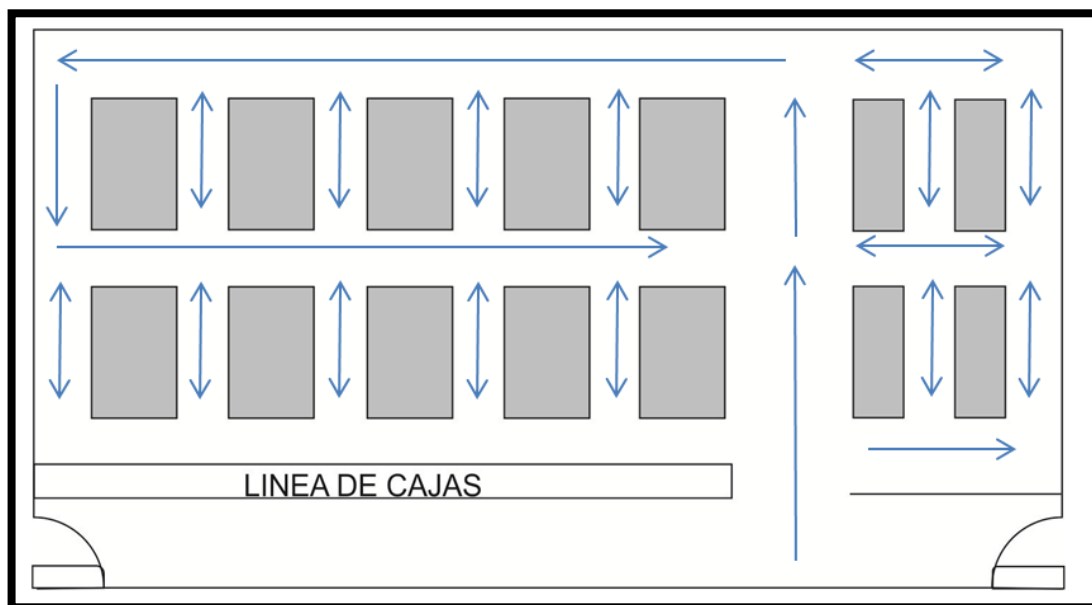
Las TIENDAL muestran una disposición del mobiliario similar a la disposición en parrilla, sin embargo por razones de espacio o desconocimiento no han aprovechado las ventajas de esta distribución, que tiene como principal beneficio dirigir a los clientes hacia objetivos específicos, provocando que un mayor número de secciones sean visitadas, pues obliga a los clientes a recorrer el mayor espacio posible del punto de venta.

Este tipo de distribución se recomienda para las TIENDAL ya que es muy usada por los negocios bajo el régimen de libre servicio, ya que permite la exposición

de un extenso surtido. Probablemente por razones físicas y de espacio, no todas las tiendas de autoservicio locales de esta ciudad podrían implementar como tal este tipo de distribución; sin embargo lo que si pueden hacer es procurar que no haya pasillos cerrados dentro del establecimiento, pues de esta manera los clientes podrán desplazarse sin problemas dentro del área de ventas.

En la figura 5.3, se puede apreciar por medio de flechas cómo la distribución en parrilla dirige el flujo de clientes por todas las secciones del establecimiento comercial.

Figura 5.3. Disposición en Parrilla



Sentido de circulación de los clientes

Fuente: Palomares R. (2001, p. 106).

Tipo de mobiliario de las TIENDAL

Como se mencionó en el capítulo anterior, las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León, cuentan con mobiliario similar entre sí, el cual está compuesto en su mayoría por góndolas, murales, tarimas, vitrinas y algunos exhibidores especiales.

Con respecto al mobiliario se sugiere que los dueños o administradores de las tiendas, vigilen que éste se encuentre en buenas condiciones, limpio, bien pintado y se recomienda también, que procuren que los muebles con los que cuentan, guarden cierta uniformidad en cuanto a forma o tamaño; si bien esto requeriría de una inversión en nuevos muebles, a largo plazo puede resultarle útil pues reafirmará una imagen agradable de la empresa.

Las TIENDAL también venden productos a granel, los que en ocasiones se encuentran principalmente en costales sobre el piso. A este respecto se recomienda que inviertan en el mobiliario apropiado para facilitar que sus clientes puedan disponer del producto que deseen por ellos mismos. Si en el corto plazo no es posible una inversión de este tipo, las tiendas de autoservicio locales, pueden seguir utilizando sus costales o contenedores, procurando que estos se encuentren limpios y de preferencia sobre alguna tarima o mesa.

Pasillos

Los pasillos de las TIENDAL por ser los lugares en donde transitan los clientes, deben estar diseñados para facilitar la compra, favoreciendo su circulación por el

establecimiento comercial y orientándolos en la búsqueda de los productos que desean.

Pasillos de aspiración

No todas las TIENDAL cuentan con las dimensiones necesarias para establecer un pasillo de aspiración a la entrada de las tiendas que tenga las medidas óptimas, sin embargo por los beneficios que ofrece, vale la pena que se contemple su existencia aunque sea con dimensiones menores.

Incluso en superficies pequeñas, se recomienda que en la tienda se tenga un pasillo de aspiración. Este puede crearse seleccionando alguno de los pasillos que actualmente tenga la tienda cerca de la entrada y tener cuidado de no obstaculizar el paso de los clientes a lo largo de este pasillo con productos u objetos, ya que se quiere lograr el efecto de aspiración y atraer a los clientes hasta el fondo del establecimiento.

Pasillos principales

Es necesario en las TIENDAL que establezcan pasillos principales pues en algunas no se ha considerado el dotar al establecimiento comercial de vías suficientes para permitir a los clientes atravesar el espacio de ventas con facilidad, de tal forma que puedan acceder sin problemas a todas las divisiones con que cuenta cada tienda.

Palomares establece medidas óptimas para el ancho de estos pasillos; sin embargo muchas de las TIENDAL cuentan con superficies de ventas tan reducidas que no es posible establecer pasillos con estas magnitudes; por lo que en este caso se recomienda que estos pasillos en cada una de las TIENDAL sean los más amplios y

Pasillos de acceso

Estos son los pasillos más estrechos de las tiendas, sin embargo de estos depende en gran medida que los clientes puedan transitar cómodamente para realizar sus compras, pues son estos pasillos los que forman las secciones de las TIENDAL.

En algunas de las TIENDAL que se analizaron en esta investigación, los pasillos de acceso son tan estrechos que afectan el libre tránsito de los clientes, por lo tanto se recomienda que las tiendas lleven a cabo una reorganización de su mobiliario dentro del establecimiento comercial, de tal manera que los pasillos de acceso sean más amplios. Palomares (2001), menciona que para superficies medianas y pequeñas (Entre 100 y 400 m^2), lo recomendable es que estos pasillos oscilen entre 1.8m y 2.7m.

Por cuestiones de espacio y forma de las superficies de ventas de las TIENDAL; en algunas no es posible establecer pasillos de acceso con estas dimensiones; sin embargo, los administradores y propietarios de estas tiendas, pueden establecer pasillos con medidas inferiores sin que se vea afectada la comodidad del cliente al desplazarse por todas las secciones, incluso estos pasillos pueden ser más anchos en aquellas zonas donde se encuentren los productos de mayor rotación para atraer el flujo de clientes y propiciar su comodidad mientras realizan sus compras.

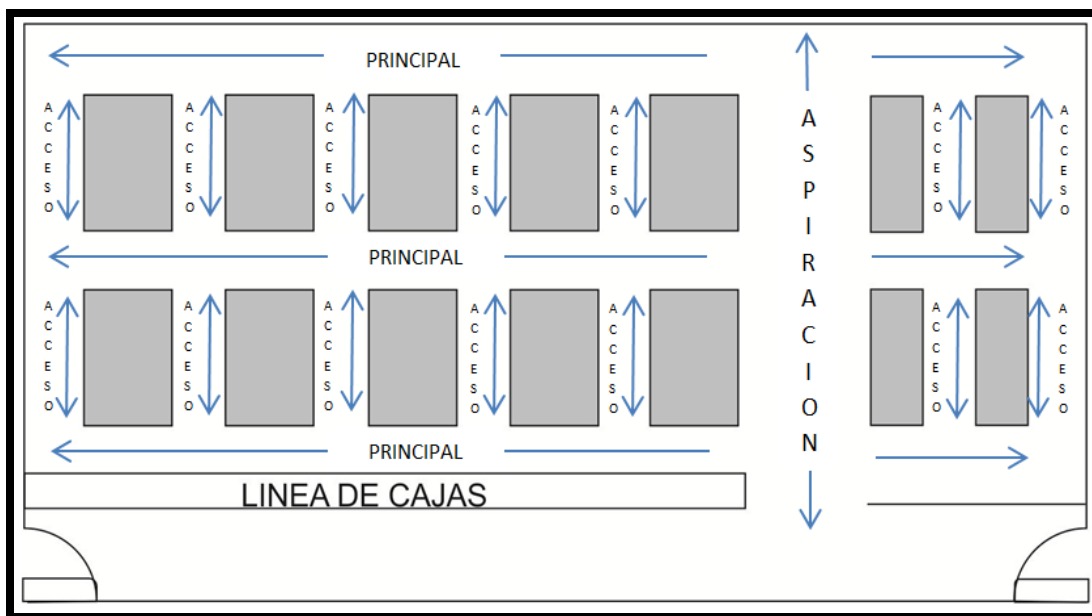
Pasillos despejados

El personal de cada una de las TIENDAL deberá ser más cuidadoso para que los pasillos siempre se encuentren despejados y sin objetos, cajas y productos que los

obstaculicen. En cuanto a las escaleras, material de limpieza y diablitos de carga deberán ser retirados del área de ventas una vez que se han dejado de utilizar; las cajas vacías deben ser eliminadas porque además de generar una imagen de desorden en la tienda, incomodan a los clientes cuando transitan por los pasillos y en cuanto a los productos que se encuentran en el piso, los trabajadores deberán organizarse de tal manera que a tiempo se lleve a cabo la colocación de los productos sobre el mobiliario y los productos restantes deberán ser llevados a la bodega de la tienda.

La figura 5.5, a pesar de ser un ejemplo de los pasillos en una hipersuperficie; muestra cómo el adecuado establecimiento de los pasillos y el que se encuentren totalmente despejados, dirigirá el flujo de clientes a lo largo y ancho de toda la superficie de ventas, provocando que no quede el más mínimo espacio sin visitar.

Figura 5.5. Tipos de pasillos en una hipersuperficie



Fuente: Palomares R. (2001, p.112).

Orden y aseo

Los administradores o dueños de las TIENDAL deberán organizar a sus empleados de tal forma que lleven a cabo constantemente actividades de limpieza y orden en el área de ventas, ya que como se mencionó en el diagnóstico es común ver basura, cajas y productos mal acomodados no solo sobre los pasillos en los cuales el cliente transita sino también en las esquinas de las tiendas. Es por estas razones que se sugiere establecer un rol de limpieza diaria para evitar que objetos o productos se encuentren en lugares incorrectos, ya que esto no solo genera una mala impresión de las TIENDAL, sino que además causa molestias a los clientes mientras realizan sus compras.

Además de lo ya mencionado, se debe sacudir el polvo tanto de los muebles como de los productos para evitar que éste se acumule, pues esto genera una imagen de poca higiene y da la impresión de que en las TIENDAL no revisan su mercancía y no la cambian periódicamente.

Es importante mencionar que una vez que los encargados del orden y la limpieza de cada TIENDAL hayan llevado a cabo las actividades necesarias para que cada una se encuentre en perfecto estado, deberán acomodar las mercancías y retirar los materiales que utilizaron para la limpieza, ya que no es nada agradable encontrarse en los pasillos e incluso sobre las góndolas cubetas con agua sucia y franelas; así como también las escaleras y los diablitos de carga dejados por descuido sobre los pasillos, ya que ocasionan que el tránsito de los clientes por el área de ventas sea menos fluido.

El surtido

El surtido de una tienda de autoservicio estará siempre determinado por el espacio físico del que disponga; sin embargo, en el caso de las TIENDAL algunas tienen tal surtido que no les alcanza el espacio en el mobiliario para exhibirlo, mientras que otras carecen de productos llegando al grado de contar con muchos anaqueles vacíos.

Una adecuada elección del surtido influye directamente en la imagen y el prestigio del establecimiento, constituyendo esto su posicionamiento en el mercado y permitiendo a sus dueños rentabilizar su inversión; por tal motivo, se sugiere a los propietarios o administradores de las TIENDAL que realicen una adecuada planeación del surtido, la cual dependerá de las necesidades de su clientela clave que deban satisfacer.

Como lo señala la figura 5.6, la política de surtido de cada establecimiento contempla tres aspectos: la estructura del surtido, las dimensiones del surtido y la gestión del surtido.

Figura 5.6. Elementos del surtido



Fuente: adaptación de Beirão, A. (s./f.).

A continuación se describe la manera en que las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León pueden llevar a cabo los objetivos y estrategias correspondientes a cada uno de estos aspectos.

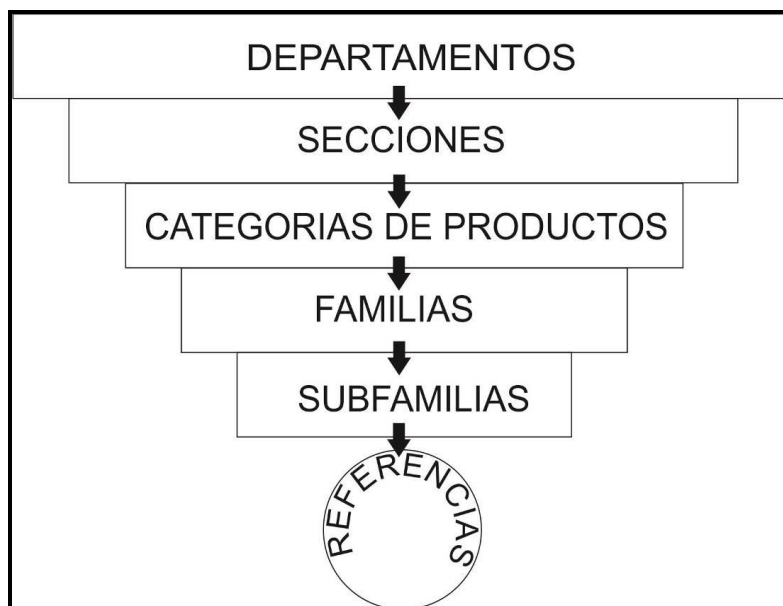
- *Estructura del surtido*

Es necesario que las TIENDAL clasifiquen sus productos, a partir de una adecuada organización en grupos o niveles que permitirá que los clientes puedan identificarlos y localizarlos fácilmente.

Palomares (2001), propone un modelo como el que se muestra en la Figura 5.7, para organizar y clasificar las mercancías en el punto de venta en seis niveles; sin embargo hay que mencionar que en las TIENDAL la estructura del surtido estará en función de sus propias estrategias y del espacio disponible, ya que hay que recordar que en las tiendas de autoservicio, el surtido siempre está determinado por la superficie de ventas de que se disponga, por lo tanto ésta también determinará los grupos que se puedan formar con los productos ofertados.

Si la clasificación de los productos se lleva a cabo exitosamente a lo largo de las divisiones que conforman a las TIENDAL, será más fácil para los clientes ubicar los productos sin necesidad de preguntar a los empleados sobre la ubicación de alguno de éstos; además esto se puede complementar con señalamientos dentro de las tiendas que indiquen el tipo de productos que hay en cada pasillo.

Figura 5.7. La estructura del surtido



Fuente: Palomares R. (2001, p. 120).

- *Dimensiones del surtido*

Cada una de las TIENDAL deberá determinar la cantidad y el tipo de productos que debe ofrecer a sus clientes, teniendo en consideración sus datos y estadísticas sobre qué es lo que los clientes más demandan, o por medio de la realización de investigación de mercados para conocer qué es lo que sus clientes necesitan o qué les está haciendo falta ofrecer para satisfacer de mejor manera sus exigencias y necesidades.

Como se mencionó anteriormente la dimensión del surtido de cada TIENDAL, estará relacionada directamente con el espacio disponible de ventas; por esta razón, se debe cuidar que éste no sea excesivo al punto de que haga falta espacio para colocar los productos sobre las góndolas y también debe cuidarse que no haya

escasez de productos, ya que esta situación además de proyectar una imagen de vacío en el punto de venta, ocasionará que se pierda la confianza por parte de los clientes, creando una idea negativa de la tienda con respecto a la existencia y disponibilidad de los productos que ellos necesitan.

- *Gestión del surtido*

Las TIENDAL deberán contar con una estructura del surtido que reduzca la brecha que hay entre lo que el cliente espera encontrar en las tiendas y lo que en realidad se le ofrece. El surtido deberá contemplar algunas marcas conocidas en su composición, ya que estas son las que despiertan el interés en el cliente y de las cuales se puede sacar bastante provecho a la hora gestionar estratégicamente el área expositiva, gracias a la percepción que tienen los clientes respecto a éstas.

Las TIENDAL también deberán incluir dentro de su surtido aquellos productos llamados esenciales, los que posiblemente no son los que impliquen un gran beneficio para las tiendas, pero que son demandados en determinados momentos por lo clientes y esto implica que si se encuentran cuando los requieren, irán creando una buena imagen con respecto a la tienda en cuestión; además la búsqueda de estos productos puede ser la razón por la cual el cliente haya decidido ingresar al establecimiento comercial.

El mantener un surtido equilibrado en cada TIENDAL, no solo conducirá a estas a ofrecer un mejor servicio a sus clientes y a cumplir con sus necesidades y expectativas, sino que además permitirá rentabilizar la inversión de los dueños y por consecuencia esto influirá en el éxito de cada tienda.

Complementariedad y coherencia de las secciones

Debido a que las TIENDAL no cuentan con un surtido tan amplio, no es posible formar secciones como tal, por eso se propone que en su lugar se pueden establecer divisiones que se complementen entre sí a la hora de ubicarse en los pasillos. La complementariedad de las divisiones implica distribuir éstas dentro del área de ventas, atendiendo a las similitudes y características de los productos que en ellas se encuentran, de tal forma que se ubiquen próximas aquellas que se encuentren relacionadas con el fin de generar una circulación ordenada y cómoda para los clientes, pues si las divisiones guardan relación entre ellas, será fácil para los clientes intuir donde se ubican los productos que buscan sin necesidad de preguntar al personal.

Con respecto a este punto cabe mencionar que las TIENDAL deberán evitar poner cerca productos que no tienen nada que ver entre ellos, como son alimentos y artículos de limpieza, por mencionar un ejemplo. En el establecimiento de divisiones también se sugiere colocar letreros al interior de las tiendas que indiquen qué productos se encuentran en cada pasillo.

Publicidad en el lugar de venta (PLV)

En las TIENDAL muchas veces no se exhibe la publicidad que les entregan sus proveedores a pesar de que para éstas no representa un gasto. Por ello la recomendación es que los propietarios de las tiendas de autoservicio locales la utilicen a favor de sus negocios colocándola en los lugares previstos por ellos o por sus proveedores.

Por otra parte, es muy probable que las TIENDAL prefieran no invertir recursos para mandar a hacer publicidad propia, sin embargo se ha descubierto el fuerte impacto que tiene en los clientes el uso de publicidad hecha a mano, es por eso que además de la publicidad que proporcionan los proveedores, se recomienda a las TIENDAL que incluyan su propia publicidad en el punto de venta, sobre todo la de tipo promocional hecha a mano, ya que por medio de esta se puede motivar la compra de los productos.

Palomares (2001), afirma que la publicidad en el punto de venta tiene un fuerte impacto en el incremento en ventas. La manera más común de hacer publicidad al interior de los establecimientos comerciales es la hecha a mano, principalmente los carteles con promociones de precio. Para esto se sugiere que los precios sean presentados en decimales y que terminen en 0, 5, 7 ó 9 de preferencia.

De acuerdo con Palomares (2001), los propietarios de las TIENDAL deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones al momento de elaborar los carteles promocionales.

- Marcar los precios con color rojo o tachar el precio anterior con color negro y escribir el precio nuevo con color rojo.
- Los números deben ser gruesos y de dimensiones importantes.
- No mezclar letras mayúsculas con minúsculas.
- El precio debe ocupar por lo menos la mitad del cartel.
- Mensajes con pocas palabras y sencillos.

- Utilizar no más de tres colores y que los utilizados formen una combinación llamativa.
- Colocarse procurando no tapar los productos de la góndola.

Estudios realizados en el Instituto de Psicología Social de la Universidad de Estrasburgo sobre el contraste del color, arrojaron las siguientes combinaciones de color para obtener buenos resultados.

- Negro-Blanco
- Negro-Amarillo
- Rojo-Blanco
- Verde-Blanco
- Blanco-Azul
- Azul-Amarillo
- Rojo-Amarillo
- Verde-Rojo

Productos al alcance de los clientes

En cuanto a los productos las TIENDAL deberán ubicarlos de manera tal que se encuentren al alcance de los clientes para que ellos puedan tomarlos sin ningún problema. Se deberá cuidar que atendiendo a las características de los productos, éstos no se encuentren demasiado altos ni tan bajos que incomoden al cliente a la hora de tomarlos. Más adelante se explicara de qué manera deben ser distribuidos los productos en niveles o zonas sobre el mobiliario.

Respecto a las áreas de las TIENDAL que se encuentran cerradas lo recomendable sería que no existan, sin embargo si no queda más opción que mantenerlas cerradas por cuestiones de seguridad y control, se debe procurar que en éstas siempre se encuentre algún empleado que pueda atender al cliente y poner a su disposición los productos que necesita.

Precios visibles

Con relación a los precios, se recomienda que todos los productos tengan indicado el precio de manera clara y con la información necesaria, para evitar a los clientes el tener que preguntar. Los precios deberán estar indicados en las góndolas en donde se encuentran los productos a los que corresponde cada uno y se sugiere que no estén escritos a mano o con plumón, ya que produce una imagen de improvisación, por lo que se recomienda que las TIENDAL tengan tarjetas especiales con la imagen de la tienda, sobre las cuales puedan poner los precios de los productos, escritos en computadora, de manera clara y legible.

Iluminación

Se recomienda que las TIENDAL se encuentren pintadas con colores claros en su interior, ya que si la superficie de ventas de éstas no es muy amplia, con estos colores se puede lograr mayor claridad dentro del establecimiento. Esto se debe complementar con una adecuada instalación eléctrica que permita una buena visibilidad de los productos tanto en el día como en la noche.

Música en el área de ventas

La música también es una poderosa herramienta mercadológica, por eso se sugiere que al interior de las TIENDAL se encuentre presente este elemento para crear un ambiente propicio para que los clientes realicen sus compras cómodamente; pero se recomienda que en los establecimientos no se ponga cualquier música. Para que se logre un resultado positivo la selección de la música debe ser cuidadosa y estudiada.

Se sugiere evitar la música con un volumen exageradamente alto, ya que bajo estas condiciones solo producirá incomodidad para el cliente. Es recomendable que la música que se escuche al interior de las TIENDAL sea con un volumen moderado que haga que el cliente se sienta feliz y cómodo al encontrarse en el interior de la tienda de su preferencia.

Olores

El mal olor no se justifica en ningún establecimiento comercial y debe ser eliminado, es por esta razón que se sugiere a las TIENDAL que tengan especial cuidado con este elemento del *merchandising*. No es necesario que se aplique algún aromatizante al interior de los establecimientos comerciales, debido a que los olores desagradables se pueden evitar realizando labores de limpieza diariamente en las TIENDAL.

En las TIENDAL la principal razón por la que se dan los malos olores tiene que ver con el área de frutas y verduras, por lo tanto, se recomienda que los empleados sean más cuidadosos y limpien constantemente esta área para quitar los productos que ya se encuentren en mal estado.

Estado de las Instalaciones

Los administradores o dueños de las TIENDAL, deben estar conscientes de que es necesario dar mantenimiento a sus instalaciones ya que este elemento tiene gran peso cuando se trata de la imagen que proyecta el negocio a sus clientes.

El mantenimiento de las instalaciones incluye desde la pintura de cada tienda hasta la instalación eléctrica, ya que las empresas deben tener cuidado de que no haya cables mal puestos o colgando del techo, pues generan una mala imagen.

Atención por parte del personal

Se sugiere que las TIENDAL capaciten a su personal en materia de servicio al cliente para que proporcionen un mejor servicio, ya que en ocasiones el trato dado a los clientes no es el óptimo.

Si los empleados están capacitados conocerán de la importancia que implica para el éxito del negocio que se ofrezca un mejor servicio a los clientes; si bien es característico de las tiendas de autoservicio el ofrecer un bajo nivel de servicio a los clientes, es importante para las TIENDAL que sí lo hagan, ya que eso puede ser lo que las diferencie y en ello puede radicar que los clientes las prefieran.

Promociones

Se sugiere a las TIENDAL que realicen promociones al alcance de sus posibilidades o den a los clientes algún tipo de incentivo que los motive a comprar en éstas. Actualmente los clientes están más interesados en acudir a aquellos establecimientos

en donde su poder adquisitivo sea un poco mayor, es por esa razón que se proponen las siguientes promociones para que sean implementadas por los propietarios y administradores de las TIENDAL:

- Cupones: Se puede dar a los clientes cupones para que acumulen puntos en las compras que realicen, para que con el paso del tiempo con esos puntos puedan adquirir algún descuento o producto de la tienda.
- Ofrecer descuentos a los clientes: Esto promoverá una mayor rotación de la mercancía y evitará que se venza la caducidad de los productos perecederos antes de ser vendidos.
- Muestras: Se puede negociar con algunos proveedores para que proporcionen muestras cuando están lanzando un nuevo producto, para que de esta manera las TIENDAL las regalen a los clientes y ellos puedan probar los nuevos productos.
- Degustaciones: Se puede ofrecer a los clientes productos del área de salchichonería o incluso algún producto alimenticio que se encuentre en promoción o del que se pretenda incrementar ventas; de esta forma los clientes conocerán de los productos y si les agradan los comprarán.

5.3. Gestión del área expositiva

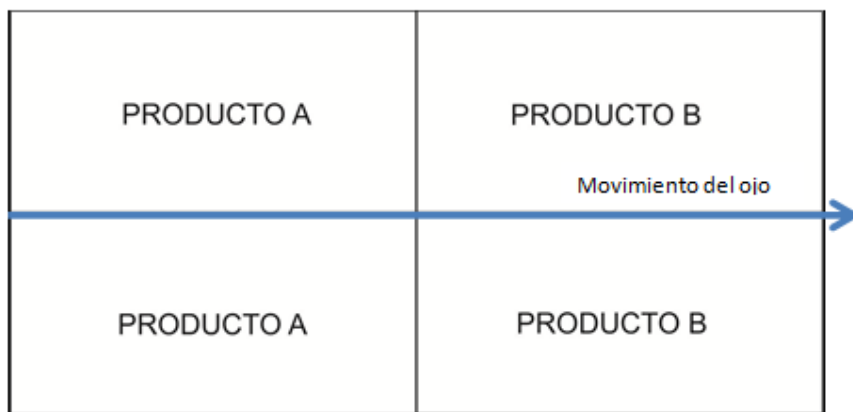
Existen muchas formas en las cuales los productos pueden ser distribuidos estratégicamente dentro del área de ventas. Para el caso específico de las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León en esta investigación se sugiere que la

distribución de los productos se realice en función de los factores que se mencionan a continuación.

Implantación

Existen principalmente dos tipos de implantación: la vertical y la horizontal. Realizando un análisis de los beneficios de cada una de éstas se sugiere que las TIENDAL lleven a cabo una disposición vertical de sus productos sobre las góndolas, es decir, que coloquen el mismo producto en los distintos niveles de exposición de éstas, de esta forma los clientes podrán ver más de un producto, como lo muestra la figura 5.8.

Figura 5.8. Disposición vertical



Fuente: Fresco, J. (1999, p. 120).

De acuerdo con Fresco (1999), las razones por las que se justifica el implementar la disposición vertical son:

- No se ve afectada la presentación de ningún producto sobre la góndola.

- Da la apariencia de mayor orden y limpieza
- El nivel de los ojos atrae la atención de los clientes, mientras que el nivel de las manos pone a su alcance los productos.
- La vista humana se desplaza de izquierda a derecha, logrando que el cliente vea una mayor cantidad de productos, viéndose forzado a recorrer con la vista todo el lineal.
- Sitúa a nivel de los ojos y manos los productos más rentables, y en los niveles inferiores, los productos de atracción, por los cuales los clientes están dispuestos a hacer un esfuerzo e inclinarse para tomarlos.

Por su parte Palomares (2001), reconoce que la implantación de los productos de manera vertical es la más conveniente y recomendada para los establecimientos bajo el régimen de autoservicio.

Exposición en niveles

En mobiliario tipo góndola y murales los productos se presentan en niveles y estos deberán estar distribuidos de tal manera que se encuentren accesibles y sean fáciles de localizar. En este tipo de mobiliario se pueden diferenciar cuatro niveles, en los cuales las mercancías deberán de ser exhibidas atendiendo a sus atributos y a los beneficios que implica cada uno de estos niveles.

En la tabla 5.2, se explican las principales características de cada uno de estos niveles de exposición; así como también se indica qué tipo de productos que deberán ubicarse sobre cada uno de éstos, dependiendo del fin que se pretenda alcanzar.

Tabla 5.2

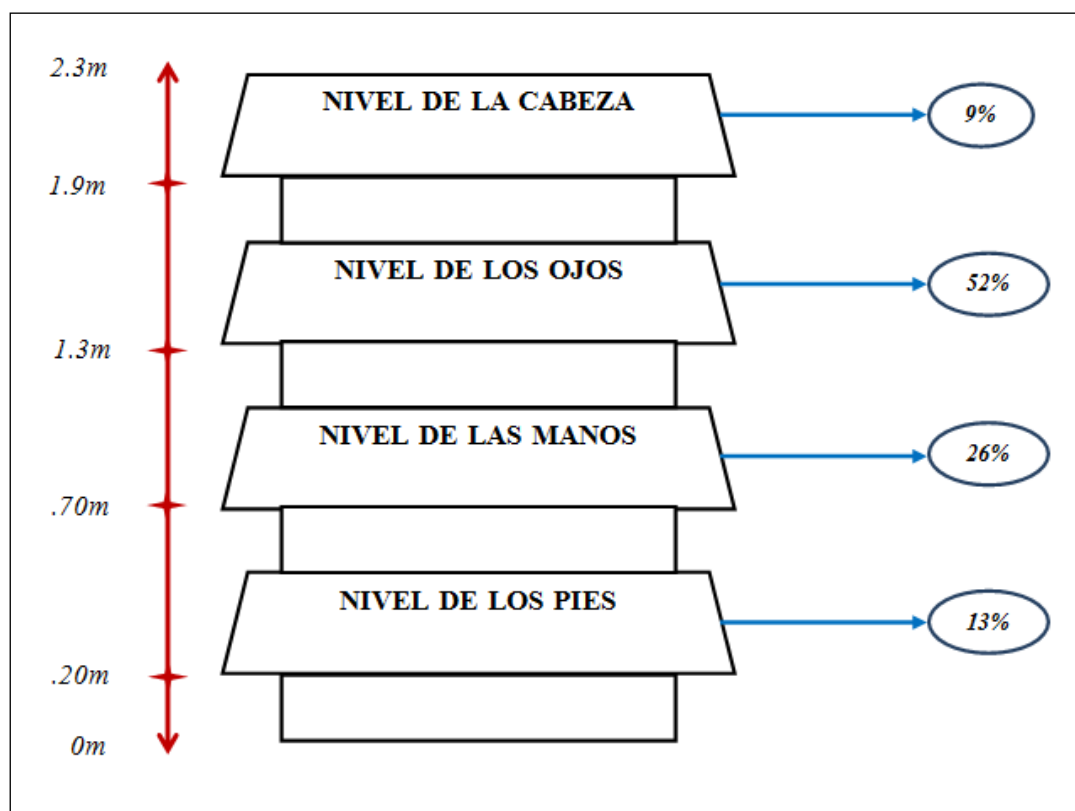
Propuesta de exposición en niveles

Niveles de exposición	Características	Ubicación	Criterios de exposición
Nivel superior	*Nivel poco vendedor. *Produce la sensación de más cantidad y diversidad de surtido. *Permite reservar los productos de mayor rotación. *El que resulta más inaccesible para los clientes.	Situado entre 1.90 y 2.30m sobre el nivel del piso.	*Stock de seguridad. *Forma y estética. *Productos de escaso margen comercial.
Nivel medio superior	*Atrae la atención del consumidor. *Despierta el deseo de aproximación. *Atrae y retiene la atención.	Entre 1.30 y 1.90m sobre el nivel del piso.	*Productos impulsivos. *Productos de escasa rotación. *Comparación. *Forma y estética.
Nivel medio inferior	*Es la zona más accesible. *Nivel muy vendedor. *Mayor accesibilidad al producto.	Entre 0.70 y 1.30 m sobre el nivel del piso.	*Productos con margen comercial alto. *Forma y estética. *Compras por impulso.
Nivel inferior	*No favorece la visibilidad del producto. *No favorece la accesibilidad del producto. *Supone un mayor esfuerzo para los clientes al tomar los productos.	Se ubica entre 0.20 y 0.70m sobre el nivel del piso.	*Productos de alta rotación. *Producto líder. *Seguridad y comodidad para el cliente. *Legibilidad. *Forma y estética. *Stock de seguridad. *Productos imán o gancho. *Productos de escaso margen comercial.

Fuente: elaboración propia con información de Fresco (1999) y Palomares (2001).

En la figura 5.9, se muestra en qué porcentaje los niveles de exposición del mobiliario contribuyen a las ventas de las tiendas.

Figura 5.9. Exposición en niveles



Fuente: elaboración propia con información de Beirão, A. (s/f.) y Trillanes, L. (2010).

Exposición en zonas

Lo relacionado con las zonas de exhibición dentro de las TIENDAL tiene que ver con la manera en que se distribuyen los productos en las vitrinas de perfumería, salchichonería, lácteos y en los enfriadores; también en algunas de las TIENDAL hay ganchos en donde se colocan productos, por lo que es necesario que las mercancías que se encuentren en este tipo de mobiliario sean distribuidas en zonas.

Se distinguen tres zonas en las cuales se pueden exhibir los productos. La tabla 5.3, indica las principales características que distinguen a cada una de estas zonas.

Tabla 5.3

Propuesta de exposición en zonas

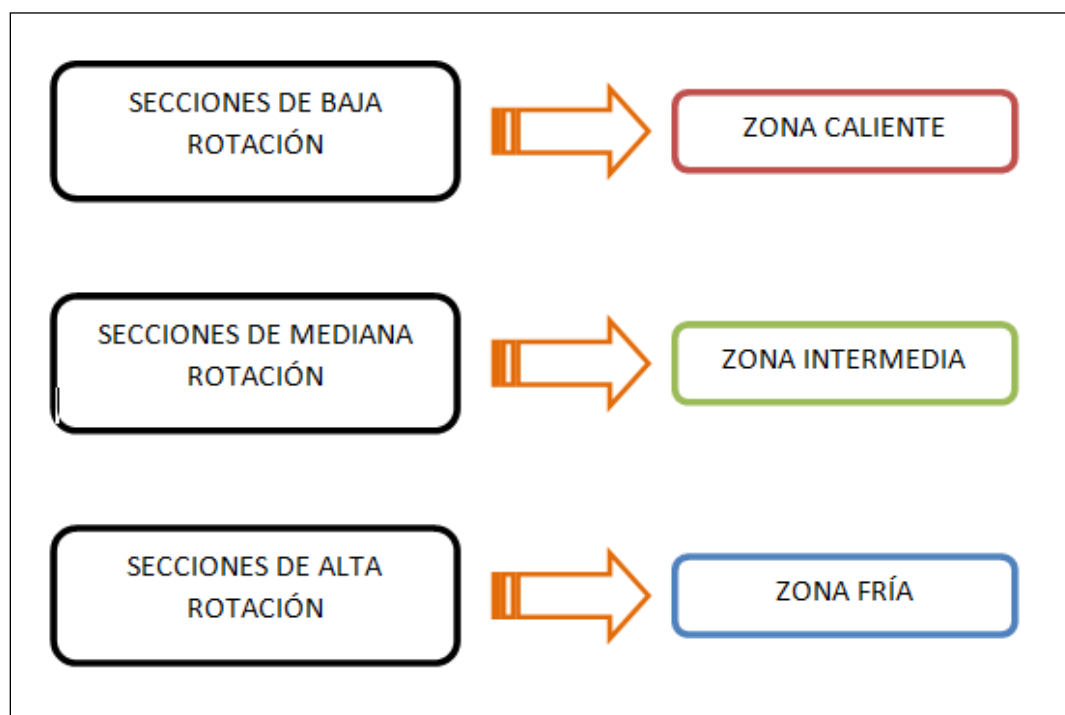
Zonas de exposición	Características	Ubicación	Criterios de exposición
Zona A	*Es una zona poco vendedora. *Escasa visibilidad.	Parte baja del mueble	*Artículos imán o gancho. *Productos de escaso margen comercial. *Seguridad y comodidad para el consumidor. *Legibilidad. *Forma y estética. *Stocks de seguridad. *Producto líder.
Zona B	*Sitúa los productos a la altura de la vista y las manos. *Óptima visibilidad y accesibilidad.	Parte media del mueble	*Productos con alto margen comercial. *Producto líder. *Compras por impulso. *Productos de escasa rotación. *Comparación. *Forma y estética
Zona C	*Zona poco vendedora. *Fuera del alcance de las manos. *Se puede utilizar como stock de seguridad.	Parte superior del mueble	*Stock de seguridad. *Forma y estética. *Productos de escaso margen comercial.

Fuente: elaboración propia con datos de Palomares R. (2001) y Fresco J. (1999).

Exposición en función de la rotación de productos

Se propone que las TIENDAL lleven a cabo una distribución de los productos que considere la rotación que éstos tienen, por lo que la oferta total de cada una de estas tiendas deberá distribuirse atendiendo a la relación que contempla la figura 5.10.

Figura 5.10. Propuesta de exposición en función de la rotación de los productos



Fuente: elaboración propia con información de Palomares, R. (2001).

Las TIENDAL cuentan con una superficie de ventas conformada aproximadamente en un 50% por la zona fría y el otro 50% por la zona caliente; por lo que deberán distribuir sus productos en estas zonas atendiendo al nivel de rotación, para que de esta manera se obtengan mayores beneficios para cada una de estas tiendas y también se logre una mayor satisfacción por parte del cliente, ya que de esta forma también se estará guiando la circulación del cliente por el área de ventas.

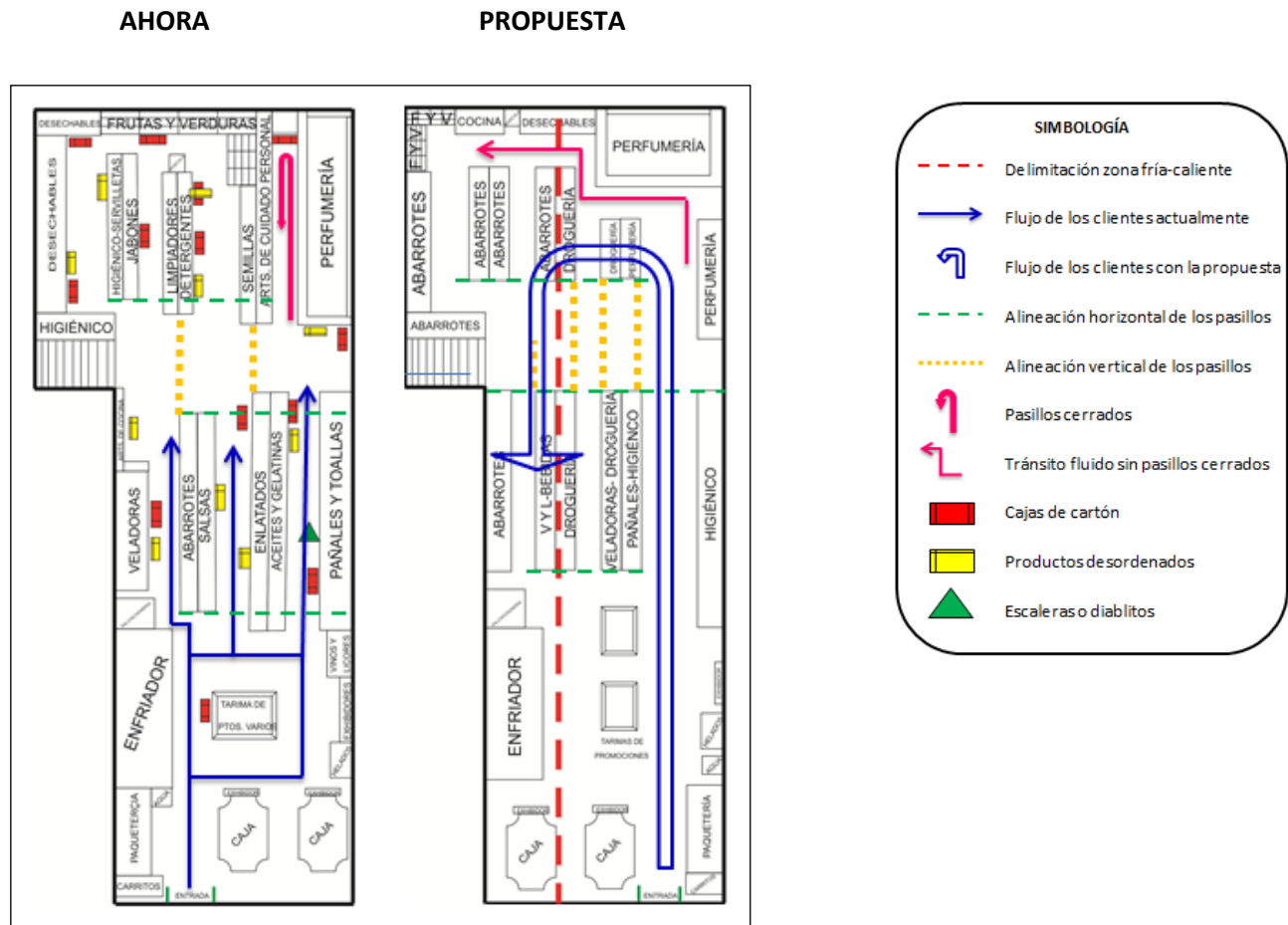
5.4. Propuesta visual de la distribución al interior de las TIENDAL

Con la finalidad de proporcionar una idea más clara de las sugerencias y recomendaciones que en términos de *merchandising* se han hecho a las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León, se elaboraron a manera de ejemplo los diagramas de la distribución física al interior de dos de las TIENDAL. Estas imágenes solo contemplan la arquitectura interna de los establecimientos comerciales, ya anteriormente se presentó una figura que de manera general muestra la forma en deberían encontrarse las fachadas de las TIENDAL.

Las figuras 5.11 y 5.12, muestran cómo cambiarían las TIENDAL en su interior si se llevan a cabo las recomendaciones hechas durante la propuesta que se presentó en este capítulo. La TIENDAL 1 tiene 134 m^2 aproximadamente, y la TIENDAL 3, tiene 144.5 m^2 aproximadamente y estas figuras muestran de manera más detallada los cambios con la aplicación del *merchandising* en sus establecimientos comerciales.

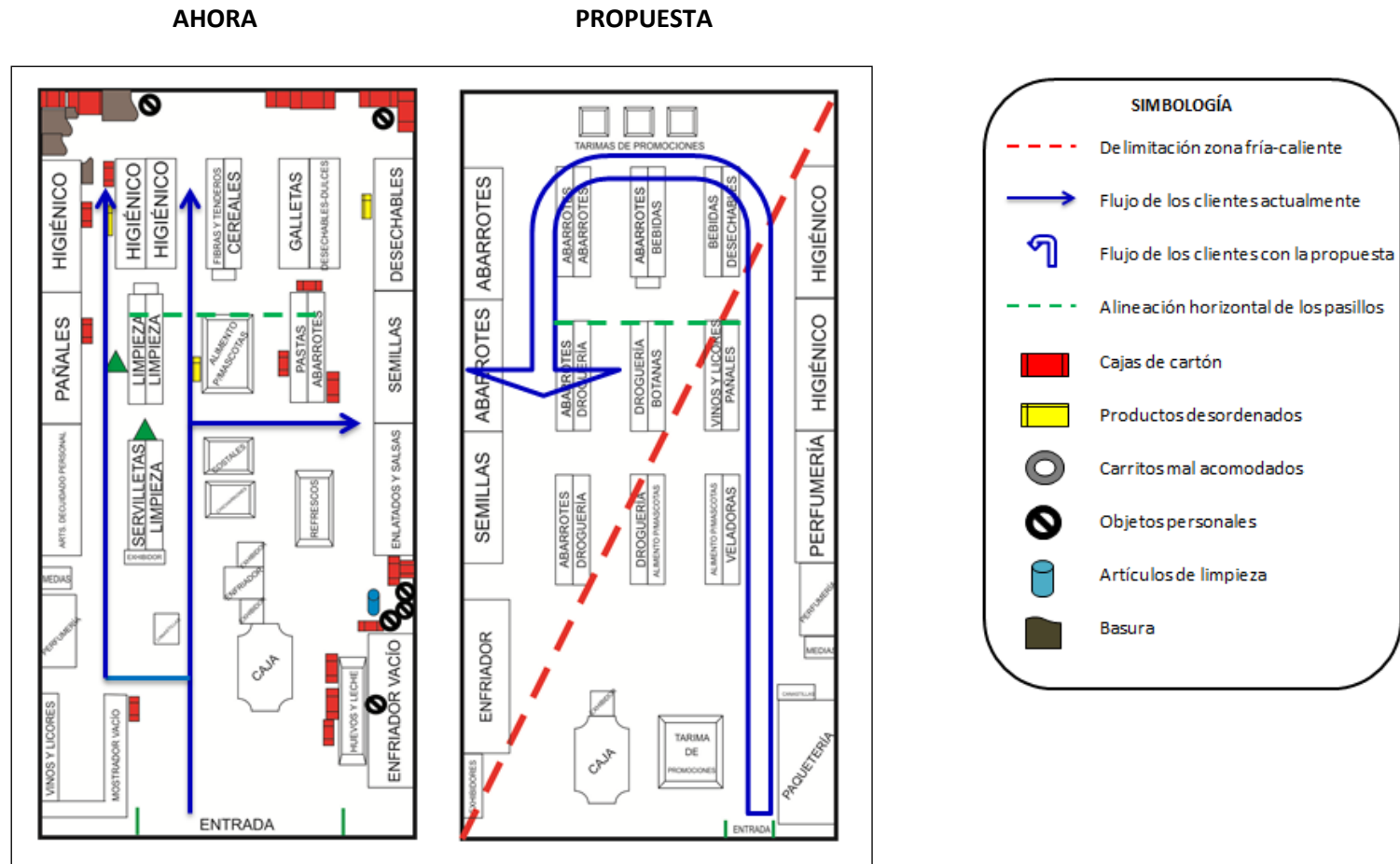
Se representan gráficamente solo dos de las TIENDAL, debido a que estos diagramas pueden ser útiles para adaptarlos al resto de las tiendas. No se consideró necesario incluir la representación gráfica de todas las TIENDAL porque el total de éstas presentan los mismos problemas con relación al orden y aseo, a la distribución de su mobiliario, a la determinación del punto de acceso y a la distribución de los productos atendiendo a las características de la zona fría y de la zona caliente.

Figura 5.11. Principales cambios de la TIENDAL 1 con relación al *merchandising*



Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

Figura 5.12. Principales cambios de la TIENDAL 3 con relación al merchandising



Fuente: elaboración propia con información obtenida en esta investigación.

A manera de ejemplo se muestra una TIENDAL con superficie de ventas de forma regular y otra con una superficie de forma irregular, esto para mostrar cómo se pueden adaptar los elementos del *merchandising* para aplicarse en los puntos de venta del total de las TIENDAL independientemente de la forma de sus establecimientos.

Los cambios que se aprecian en cada una de las TIENDAL son similares, a excepción de la determinación de la zona fría y de la zona caliente, ya que como se puede observar en la figura 5.11, en la TIENDAL 1 la delimitación entre estas zonas (indicada con una línea punteada de color rojo en la imagen) no corresponde a la que señala la figura 5.2, ya que esta tienda cuenta con una superficie de ventas irregular y en estos casos para determinar la ubicación de la zona fría y de la zona caliente, es necesario observar minuciosamente cuales son las áreas del establecimiento más transitadas por los clientes.

En la propuesta de cada una de estas dos TIENDAL, se muestra con una flecha en color azul el sentido que tomará la circulación de los clientes si se establece el punto de acceso al lado derecho, como se puede ver con la reubicación de éste elemento del *merchandising* se logra guiar la dirección de los clientes al momento de ingresar a las TIENDAL. Con flechas de color rosa se señala como la eliminación de pasillos cerrados permitirá la conexión entre secciones y que el cliente pueda dirigirse fácilmente hacia éstas. Las líneas punteadas de color verde y amarillo, indican la alineación tanto vertical como horizontal de los pasillos, que son importantes para que los pasillos tengan continuidad y la disposición del mobiliario luzca ordenada.

En las imágenes del interior de las TIENDAL actualmente, se han representado por medio de figuras las cajas, los productos, los artículos de limpieza, las escaleras, los diablitos de carga, la basura y los artículos que nada tienen que ver con las operaciones de las tiendas. Como se puede observar en las imágenes de la propuesta al ser retirados estos objetos del interior de las TIENDAL, los establecimientos comerciales se ven más amplios y ordenados; además la circulación de los clientes no se ve interrumpida.

Estos diagramas solo muestran los cambios a nivel físico; sin embargo a lo largo de este capítulo se hicieron recomendaciones que involucran otros elementos que deben considerarse, ya que la fusión de todos éstos dará como resultado un *merchandising* exitoso en las TIENDAL. Algunas de las sugerencias como son la pintura, el diseño de un logo, el establecimiento de un rótulo, entre otras, implican desembolsos de efectivo y posiblemente las TIENDAL no estén en posibilidades de invertir en este momento; sin embargo, hay recomendaciones que no requieren realizar algún gasto y que los propietarios de estas tiendas pueden comenzar por implementar.

La selección de la música adecuada, el surtido, los olores, la limpieza, el orden, la entrada despejada, la reubicación del mobiliario, el establecimiento de los pasillos y la distribución ordenada de los productos, son elementos que no implican gastos y tienen un fuerte impacto en la comodidad de los clientes, así como en las decisiones de compra que toman al interior de las TIENDAL.

La aplicación de esta propuesta de *merchandising* en los establecimientos comerciales de las TIENDAL, puede realizarse por etapas y en el corto plazo sus propietarios pueden comenzar por mejorar los elementos que en este momento se encuentran a su alcance y en el mediano o largo plazo podrán retomar aquellas sugerencias que involucren un mayor esfuerzo. Está en manos de los propietarios de las TIENDAL prestar atención a estas sugerencias para el bien de sus negocios, sin embargo el hecho de que no consideren estas recomendaciones como otras que se hagan para mejorar sus empresas, puede ser un factor decisivo no solo para el éxito de éstas, sino también para determinar su permanencia en el mercado.

CONCLUSIONES

En esta investigación se desarrolló una propuesta para las tiendas de autoservicio locales (TIENDAL) de la Ciudad de Huajuapán de León, debido a su importancia en la economía local. Este tipo de negocios se caracterizan por su inestabilidad, no realizan planes a corto, mediano ni largo plazo y no tienen sus metas definidas, siendo su principal reto la sobrevivencia, sobre todo por la aparición de fuertes competidores en el mercado que pueden llevarlas a desaparecer.

El interés por desarrollar esta propuesta surgió porque las tiendas de autoservicio locales a pesar de haber sido afectadas por el establecimiento de una tienda de autoservicio perteneciente a una empresa de capital transnacional en la Ciudad de Huajuapán de León, han logrado sobrevivir, lo que de acuerdo con Sanginés (2002), significa que aún hay un segmento de mercado que no ha sido cubierto por esta tienda de autoservicio y que las TIENDAL están captando. Por tal motivo, es necesario que las empresas locales no piensen en competir con la empresa de capital transnacional sino que se concentren en identificar su segmento de mercado y teniendo en cuenta las necesidades de éste desarrollen e incorporen en su proceso administrativo actividades para mejorar su funcionamiento y por ende incrementar su competitividad.

De acuerdo con la investigación realizada se puede concluir que los niveles socioeconómicos a los que pertenecen quienes conforman el segmento de mercado de las TIENDAL, son mayoritariamente mujeres del nivel bajo superior (Clase D+) y del nivel bajo (Clase D). Estas personas realizan muchas de sus compras diariamente en tiendas cercanas, ya que no disponen de los recursos para realizar compras de gran

tamaño. Algunos de los clientes de las TIENDAL son personas que se dedican a vender alimentos y reinvierten diariamente el dinero que obtienen de sus ventas a fin de abastecerse de los insumos que necesitan para realizar sus productos. También este segmento de mercado se complementa con personas que vienen de comunidades cercanas y son propietarias de negocios, razón por lo que realizan regularmente compras de mayoreo. Además su segmento de mercado lo conforman también algunas personas que acuden a las TIENDAL porque éstas se encuentran cercanas a su domicilio.

En las TIENDAL quienes preparan comida típica de la región ya sea para su consumo o para su venta, pueden encontrar los ingredientes que sus recetas necesitan, ya que en estas tiendas hay un amplio surtido de semillas, especias y condimentos que son típicos de la región y que en el supermercado de capital transnacional no encontrarían. De esta manera se puede observar como las TIENDAL contribuyen a la preservación de la cultura, pues venden productos que son necesarios para que se continúen preparando platillos típicos y además añaden valor a la cadena productiva, ya que para ofrecer estos productos en sus establecimientos deben adquirirlos con proveedores locales.

Los productos y condimentos de consumo regional son en su mayoría la razón por la que los clientes acuden a las TIENDAL, sin embargo se debe aprovechar al máximo la oportunidad que se tiene una vez que los clientes ya se encuentran al interior del establecimiento, para que a los consumidores se les ofrezcan otro tipo de productos. Es decir, aprovechar la afluencia de los clientes para impulsar la venta de

los demás productos que ofrecen las TIENDAL; en ese momento el *merchandising* puede actuar para contribuir a su venta.

El objetivo general que se planteó en esta investigación fue *desarrollar una propuesta de merchandising para las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León*. Para alcanzar este objetivo fue necesario cumplir con una serie de objetivos específicos.

Con respecto al objetivo de *conocer cuántas tiendas de autoservicio locales hay en la Ciudad de Huajuapán de León*, el punto de partida fue identificar a las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León. Para ello fue necesario recurrir a la literatura y definir en primer lugar qué es una tienda de autoservicio. Considerando la definición de autoservicio que hacen varios autores, se definió a las tiendas de autoservicio locales como los “*negocios con una superficie inferior a los 2500 m² donde los clientes sin la intervención de algún vendedor, seleccionan los productos y los pagan en las cajas al momento de salir del establecimiento y que han sido fundados con capital de personas residentes en la ciudad en que se encuentra ubicado el autoservicio. Este tipo de negocio además han incorporado en sus procedimientos nuevas tecnologías como el lector de código de barras y las cajas de cobro*”.

Teniendo como referencia la definición de tiendas de autoservicio locales y realizando un análisis del mercado de la Ciudad de Huajuapán de León, se tuvo como resultado que son cinco los negocios que entran en esta categoría y que serían eje central para llevar a cabo este estudio.

En relación al objetivo de *conocer las principales características de las tiendas de autoservicio locales en términos de ubicación, espacio y mobiliario con el que cuentan*, se puede concluir que las TIENDAL se localizan principalmente en el centro de esta ciudad. No todas las tiendas disponen de amplias superficies para llevar a cabo sus operaciones y su tamaño oscila entre los 134 m^2 y los 378 m^2 aproximadamente. Además algunas cuentan con instalaciones de formas irregulares, lo que complica la adecuada distribución del mobiliario. Las TIENDAL de la Ciudad de Huajuapán de León en general son similares entre sí, ya que los bienes que ofrecen, los horarios en los que prestan sus servicios y el mobiliario con el que cuentan, no varían significativamente. El mobiliario de las TIENDAL está conformado principalmente por góndolas, murales, vitrinas, tarimas y algunos exhibidores especiales que los proveedores les proporcionan.

Con respecto al objetivo de *realizar un diagnóstico del grado de aplicación de los elementos del merchandising en las tiendas de autoservicio locales y el de determinar las principales deficiencias en la aplicación de ésta técnica*, se puede decir que en términos de *merchandising*, las TIENDAL muestran una situación similar, ya que se puede reconocer la aplicación de los elementos de esta técnica en los establecimientos aunque de manera básica. Sin embargo, el conocimiento intuitivo de los propietarios de las TIENDAL respecto a la aplicación del *merchandising* ha dado como resultado que esta técnica no se llegue a aplicar correctamente ni en el exterior ni en el interior de las tiendas.

A partir del diagnóstico del *merchandising* actual en las TIENDAL se pudo detectar las principales deficiencias de estas tiendas con relación a esta técnica. En lo que concierne al exterior, las TIENDAL no cuentan con una imagen atractiva, en muchas no hay un logotipo que las distinga y diferencie. Además en la fachada no hay un rótulo o aviso adicional que sobresalga y permita que las TIENDAL sean vistas por quienes transitan cerca de éstas.

En el interior de las TIENDAL no se ha distribuido adecuadamente el mobiliario, no se han establecido los pasillos que el *merchandising* sugiere que tengan los establecimientos para que los clientes circulen fácilmente, los productos no han sido colocados sobre el mobiliario considerando las particularidades de las zonas y de los niveles, ni han sido distribuidos atendiendo a las características tanto de la zona fría como de la zona caliente, no existen secciones claramente definidas, el orden y aseo no es el ideal, el punto de acceso no se encuentra ubicado al lado derecho y no se realiza una adecuada planeación del surtido.

El hecho de que en las TIENDAL no se cuiden aspectos tan específicos de esta técnica puede atribuirse a la falta de conocimientos y profesionalización de quienes las dirigen; sin embargo, hay elementos importantes como el orden y el aseo que complementan al *merchandising* y que han sido descuidados, a tal grado que el aspecto de las tiendas es desagradable y se produce una sensación desalentadora para los clientes.

En un sondeo realizado a los clientes de cada una de las TIENDAL, más del 60% afirmaron estar contentos con el servicio que estas tiendas les brindan y fueron

pocos los clientes que sí tuvieron la confianza de dar su opinión cuando se les preguntaba en que les gustaría que las TIENDAL mejoraran. La información que los clientes proporcionaron enriqueció esta investigación ya que permitió notar que la mayoría de ellos no consideran necesario llevar a cabo ninguna modificación, por ello no exigen a las TIENDAL un mejor servicio. Por otra parte, los clientes que sí quieren cambios en la forma de operar de estos negocios no acostumbran externar su opinión. Estos resultados reafirman la importancia de que los propietarios de las TIENDAL incorporen como una práctica frecuente el llevar a cabo investigación de mercados debido a que si no realizan este tipo de estudios, será complicado para ellos obtener la retroalimentación necesaria que les indique qué aspectos deben mejorar para ofrecer un mejor servicio a sus clientes y tener un funcionamiento eficiente que les permita permanecer en el mercado.

En respuesta a los resultados obtenidos en el diagnóstico del *merchandising* en las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León y en cumplimiento del objetivo de *Diseñar una propuesta de aplicación del merchandising que sea posible aplicar por cualquier tienda de autoservicio local de esta ciudad, así como algunas recomendaciones al respecto*, en el capítulo V de esta investigación se desarrolló una propuesta de *merchandising* para las tiendas de autoservicio locales de esta ciudad. En la propuesta se describe de qué manera los propietarios de estos negocios pueden aplicar *merchandising* en sus establecimientos comerciales, ya que el empleo de esta técnica mercadológica no solo reforzará y posicionará a cada una de las TIENDAL en la mente de sus clientes; sino que además contribuirá a satisfacer de manera eficiente sus necesidades y expectativas.

Algunas recomendaciones como el establecer el logotipo, el rótulo, la banderola, la pintura de las tiendas, entre otras, requieren de una inversión considerable por parte de los propietarios de las TIENDAL. Sin embargo, la reorganización del mobiliario, el orden y aseo, la distribución de los productos atendiendo a la zona fría y a la zona caliente, la reubicación del punto de acceso, el establecimiento de secciones, los olores, la música y los pasillos despejados, son sugerencias que pueden ser realizadas en el corto plazo pues no implican desembolsos de efectivo y además los propietarios de las TIENDAL pueden llevarlas a cabo para comenzar a mejorar sus establecimientos comerciales. El resto de las recomendaciones pueden implementarlas paulatinamente de acuerdo a sus posibilidades, pero es un buen comienzo cambiar los elementos que en este momento se encuentran a su alcance.

La propuesta planteada en el capítulo V de esta investigación fue desarrollada en términos de *merchandising*; sin embargo, además de esta técnica existen otras herramientas, técnicas y estrategias que las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León pueden implementar para mejorar y permanecer en el mercado.

Todavía queda mucho campo de estudio para investigaciones posteriores sobre las empresas locales, ya sea para comprender su situación actual o para poner en práctica alguna herramienta o técnica que pueda ayudarlas a mejorar su desempeño y a ser más competitivas. Debido a las características de estas empresas, es evidente que requieren del apoyo de personas e instituciones con el conocimiento

necesario y sobre todo, comprometidas en proporcionales la asesoría que sus propietarios requieren para que estos negocios mejoren y aseguren su existencia, contribuyendo con ello no solo a una mayor satisfacción de sus clientes, sino también al bienestar económico y social de su entorno.

Cabe agregar que una vez finalizada esta propuesta se le presentó al propietario de dos de las cinco TIENDAL, quien manifestó que los resultados del diagnóstico eran completamente correctos, además señaló que en esta investigación se habían identificado claramente tanto el segmento de mercado como los productos que se ofrecen en este tipo de tiendas. Finalmente afirmó que le parece que la propuesta será de gran utilidad para las TIENDAL y no detectó ningún obstáculo para su puesta en práctica.

REFERENCIAS

Abdel, G. y Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Recuperado el 23 de septiembre de 2012 del http://cec.itam.mx/medios_digitaes/documentos/Concepto_Competitividad.pdf.

Academia Francesa de Ciencias Comerciales (2013). Diccionario: Definición del merchandising. Recuperado el 05 de Mayo de 2013 del <http://www.academie-des-sciences-commerciales.fr/>.

American Marketing Association (2013). Recuperado el 20 de mayo del 2013 del <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>

Barradas M., Espinosa M. y Reyes M. (2011). *Problemática de las empresas familiares en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, detectada a partir de la vinculación universidad-empresa*. Ponencia presentada en el coloquio regional de investigación de posgrado “administración y gestión empresarial” en la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL, Cuernavaca, Morelos. México.

Bastos, I. (2006). *Merchandising y animación del punto de venta: Manual básico de merchandising*. España: Ediciones Ideas propias. Recuperado el 17 de septiembre del 2012 del [http://books.google.com.mx/books?id=ZktxyUh7etgC&pg=PT4&lpg=PT4&dq=Bastos,+I.+\(2006\).+Merchandising+y+animaci%C3%B3n+del+punto+de+venta:+Manual+b%C3%A1sico+de+merchandising&source=bl&ots=W1RZ6nHdri&sig=2a1MmrAmxbMGd5C9K8_UM01-1EE&hl=es-](http://books.google.com.mx/books?id=ZktxyUh7etgC&pg=PT4&lpg=PT4&dq=Bastos,+I.+(2006).+Merchandising+y+animaci%C3%B3n+del+punto+de+venta:+Manual+b%C3%A1sico+de+merchandising&source=bl&ots=W1RZ6nHdri&sig=2a1MmrAmxbMGd5C9K8_UM01-1EE&hl=es-)

419&sa=X&ei=qkEDUuTYNerW2wXu5YHQAaw&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=Bastos%2C%20I.%20(2006).%20Merchandising%20y%20animaci%C3%B3n%20del%20punto%20de%20venta%3A%20Manual%20b%C3%A1sico%20de%20merchandising&f=false

Bejos, L. (s./f. a). Administración de mercadotecnia [Material de clase] .*Circulación y Distribución de la Tienda*. Centro Universitario Continental. Pachuca de Soto, Hidalgo, México. Recuperado el 24 de abril del 2013 de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:s35ljqB3VfMJ:cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/TecEduc/REVISION/revision2/MERCADO TECNIA/Merchandising/Merchandising%2520estrategico3.ppt+Circulacion+y+Distribucion+de+la+Tienda+Laura+Bejos+Tellez&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx>.

_____ (s./f. b). Administración de mercadotecnia [Material de clase]. *Introducción al merchandising del siglo XXI*. Centro Universitario Continental. Pachuca de Soto, Hidalgo, México. Recuperado el 24 de abril del 2013 de : http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3dFA9hor_XQJ:cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/TecEduc/REVISION/revision2/MERCADOTECNIA/Merchandising/merchandising.ppt+Merchandising+del+Siglo+XXI+del+Laura+Bejos+Tellez&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx

_____ (s./f. c). Administración de mercadotecnia [Material de clase]. *Sistema de iluminación sonidos y olores*. Centro Universitario Continental. Pachuca de Soto, Hidalgo, México. Recuperado el 24 de abril del 2013 de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SeHOV7tIZNkJ:cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/TecEduc/REVISION/revision2/MERCADOTECNIA/Me>

rchandising/Merchandising%2520estrategico2.ppt+Sistema+de+iluminaci%C3%B3n,+sonidos+y+olores+Laura+Bejos+Tellez&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx

Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar líder*. España: Pearson Educación.

BIC GALICIA (2010). *Manual para PYMES. Como aplicar el merchandising en mi establecimiento*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2012 del http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/7AplicarMerchandising_cas.pdf.

Bort, M. (2004). *Merchandising: Como mejorar la imagen del establecimiento comercial*. España: ESIC. Recuperado el 22 de abril del 2013 del http://books.google.com.mx/books?id=IoHn8Z_HP9UC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Cámara de Comercio de Valencia (2003). *Conceptos básicos de escaparatismo*. Recuperado el 12 de julio del 2013 del http://www.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/30/conceptos_basicos_escaparatismo.pdf

Castillejos, E. (Marzo 2013). *13 datos que revelan el comportamiento actual de las mujeres mexicanas*. Recuperado el 15 de julio del 2013 del <http://www.informabtl.com/2013/03/04/dime-si-trabajas-y-te-dire-como-compras/>

Comisión estatal para la planeación de la educación superior A.C. (2008).

Importancia de las PYMES en México. Recuperado el 16 de abril del 2013 del

<http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/the-news/255-pymesroque>

Córdoba, J. y Torres, J. (1990). *Teoría y aplicaciones del Marketing*. España: Deusto Bilbao.

Cuellar, M. (2007). *Estructuras de mercado y eficiencia*. Temas de Ciencia y

Tecnología, 11(33), pp. 3-12. Recuperado el 12 de julio del 2013 del

<http://www.utm.mx/temas/temas-docs/ensayo1t33.pdf>

De Juan, M. (2005). *Comercialización y Retailing: Distribución comercial aplicada*.

España: Pearson Prentice-Hall.

Del Castillo, A. (2004). *Gestión por categorías. Una integración eficiente entre*

fabricantes y distribuidores. España: Gesbiblo. Recuperado el 30 de Agosto

del 2012 del

[http://books.google.com.mx/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA2&dq=Del+Castillo,+A.+\(2004\).+Gesti%C3%B3n+por+categor%C3%ADas.+Una+integraci%C3%B3n+eficiente+entre+fabricantes+y+distribuidores.+Espa%C3%B1a:+Gesbiblo.&hl=es-](http://books.google.com.mx/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA2&dq=Del+Castillo,+A.+(2004).+Gesti%C3%B3n+por+categor%C3%ADas.+Una+integraci%C3%B3n+eficiente+entre+fabricantes+y+distribuidores.+Espa%C3%B1a:+Gesbiblo.&hl=es-419&sa=X&ei=e0IDUsqXJ8beyAGfpYHoCA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Del%20Castillo%2C%20A.%20(2004).%20Gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADas.%20Una%20integraci%C3%B3n%20eficiente%20entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.%20Espa%C3%B1a%3A%20Gesbiblo.&f=false)

[419&sa=X&ei=e0IDUsqXJ8beyAGfpYHoCA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Del%20Castillo%2C%20A.%20\(2004\).%20Gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADas.%20Una%20integraci%C3%B3n%20eficiente%20entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.%20Espa%C3%B1a%3A%20Gesbiblo.&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA2&dq=Del+Castillo,+A.+(2004).+Gesti%C3%B3n+por+categor%C3%ADas.+Una+integraci%C3%B3n+eficiente+entre+fabricantes+y+distribuidores.+Espa%C3%B1a:+Gesbiblo.&hl=es-419&sa=X&ei=e0IDUsqXJ8beyAGfpYHoCA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Del%20Castillo%2C%20A.%20(2004).%20Gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADas.%20Una%20integraci%C3%B3n%20eficiente%20entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.%20Espa%C3%B1a%3A%20Gesbiblo.&f=false)

[epage&q=Del%20Castillo%2C%20A.%20\(2004\).%20Gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADas.%20Una%20integraci%C3%B3n%20eficiente%20entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.%20Espa%C3%B1a%3A%20Gesbiblo.&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA2&dq=Del+Castillo,+A.+(2004).+Gesti%C3%B3n+por+categor%C3%ADas.+Una+integraci%C3%B3n+eficiente+entre+fabricantes+y+distribuidores.+Espa%C3%B1a:+Gesbiblo.&hl=es-419&sa=X&ei=e0IDUsqXJ8beyAGfpYHoCA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Del%20Castillo%2C%20A.%20(2004).%20Gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADas.%20Una%20integraci%C3%B3n%20eficiente%20entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.%20Espa%C3%B1a%3A%20Gesbiblo.&f=false)

[entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.+Espa%C3%B1a:+Gesbiblo.&hl=es-](http://books.google.com.mx/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA2&dq=Del+Castillo,+A.+(2004).+Gesti%C3%B3n+por+categor%C3%ADas.+Una+integraci%C3%B3n+eficiente+entre+fabricantes+y+distribuidores.+Espa%C3%B1a:+Gesbiblo.&hl=es-419&sa=X&ei=e0IDUsqXJ8beyAGfpYHoCA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Del%20Castillo%2C%20A.%20(2004).%20Gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADas.%20Una%20integraci%C3%B3n%20eficiente%20entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.%20Espa%C3%B1a%3A%20Gesbiblo.&f=false)

[+Gesbiblo.&hl=es-](http://books.google.com.mx/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA2&dq=Del+Castillo,+A.+(2004).+Gesti%C3%B3n+por+categor%C3%ADas.+Una+integraci%C3%B3n+eficiente+entre+fabricantes+y+distribuidores.+Espa%C3%B1a:+Gesbiblo.&hl=es-419&sa=X&ei=e0IDUsqXJ8beyAGfpYHoCA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Del%20Castillo%2C%20A.%20(2004).%20Gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADas.%20Una%20integraci%C3%B3n%20eficiente%20entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.%20Espa%C3%B1a%3A%20Gesbiblo.&f=false)

[+Gesbiblo.&hl=es-](http://books.google.com.mx/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA2&dq=Del+Castillo,+A.+(2004).+Gesti%C3%B3n+por+categor%C3%ADas.+Una+integraci%C3%B3n+eficiente+entre+fabricantes+y+distribuidores.+Espa%C3%B1a:+Gesbiblo.&hl=es-419&sa=X&ei=e0IDUsqXJ8beyAGfpYHoCA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Del%20Castillo%2C%20A.%20(2004).%20Gesti%C3%B3n%20por%20categor%C3%ADas.%20Una%20integraci%C3%B3n%20eficiente%20entre%20fabricantes%20y%20distribuidores.%20Espa%C3%B1a%3A%20Gesbiblo.&f=false)

Delgado, J. (Noviembre 2012). *Como ser un mayorista rentable*. Recuperado el 15 de julio del 2013 del nosbi.bligoo.com/como-ser-un-mayorista-rentable.

Desaparecen 8 de cada 10 empresas en Huajuapán. (21 de Junio 2011). *Diario de la Mixteca*. Recuperado el 27 de septiembre de 2012 del <http://www.diariodelamixteca.com/economia/desaparecen-8-de-cada-10-empresas-en-huajuapan.html>

Ghirardelly, F. (Marzo 2013). *Dime si trabajas y te diré cómo compras*. Recuperado el 15 de julio del 2013 del <http://www.informabtl.com/2013/03/04/dime-si-trabajas-y-te-dire-como-compras/>

Grabinsky, S. (1992). *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*. México: Del Verbo Emprender, edición especial para Nafinsa.

Guevara, J. (s./f.). Marketing [Material de clase]. *Merchandising*. Universidad Peruana de –Ciencias e Informática. Lima, Perú. Recuperado el 22 de marzo del 2013 del <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fconta348.files.wordpress.com%2F2012%2F11%2Fses-9-merchandising.ppt&ei=LrL4UduUBYm68ATBs4CgBg&usg=AFQjCNF3-IO3wkC2JqVFiW UEtQSkFC2ZQ&sig2=qLmQQXtPwuPOmgM2IWXHUw>

Hernández et.al. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.

Instituto Francés del merchandising (2013). Recuperado el 20 de mayo del 2013 del <http://ifm.asso.fr/site/>

Jiménez, V. (2002). *Una propuesta de mercadotecnia, para impulsar el crecimiento de las microempresas comerciales*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca: Huajuapán de León, Oaxaca, México.

Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

Lerma, A. (2001). *El merchandising*. Pyme Adminístrate hoy, (87), pp. 21-33.

Martínez, J. (2005). *La comunicación en el punto de venta: Estrategias de comunicación en el comercio real y online*. España: ESIC. Recuperado el 10 de Octubre del 2012 del [http://books.google.com.mx/books?id=DD5tNeMJW1AC&printsec=frontcover&dq=Mart%C3%ADnez,+J.+\(2005\).+La+comunicaci%C3%B3n+en+el+punto+de+venta:+Estrategias+de+comunicaci%C3%B3n+en+el+comercio+real+y+online.&hl=es-419&sa=X&ei=y0IDUuOSH66GyQHn14DwBA&ved=0CDoQ6AEwAA#v=onepage&q=Mart%C3%ADnez%2C%20J.%20\(2005\).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20en%20el%20punto%20de%20venta%3A%20Estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20en%20el%20comercio%20real%20y%20online.&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=DD5tNeMJW1AC&printsec=frontcover&dq=Mart%C3%ADnez,+J.+(2005).+La+comunicaci%C3%B3n+en+el+punto+de+venta:+Estrategias+de+comunicaci%C3%B3n+en+el+comercio+real+y+online.&hl=es-419&sa=X&ei=y0IDUuOSH66GyQHn14DwBA&ved=0CDoQ6AEwAA#v=onepage&q=Mart%C3%ADnez%2C%20J.%20(2005).%20La%20comunicaci%C3%B3n%20en%20el%20punto%20de%20venta%3A%20Estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20en%20el%20comercio%20real%20y%20online.&f=false)

Merinero, A. (1997). *Marketing y Ventas en la Oficina de Farmacia*. España: Díaz de Santos. Recuperado el 25 de Octubre del 2012 del [http://books.google.com.mx/books?id=5DO3smsXJ3kC&printsec=frontcover&dq=Merinero,+A.+\(1997\).+Marketing+y+Ventas+en+la+Oficina+de+Farma](http://books.google.com.mx/books?id=5DO3smsXJ3kC&printsec=frontcover&dq=Merinero,+A.+(1997).+Marketing+y+Ventas+en+la+Oficina+de+Farma)

cia&hl=es-

419&sa=X&ei=EEMDUvnPM9TurAGRIYGYAQ&ved=0CC8Q6AEwAA#v
=onepage&q=Merinero%2C%20A.%20(1997).%20Marketing%20y%20Vent
as%20en%20la%20Oficina%20de%20Farmacia&f=false

Miquel, S., Parra, F., Lhermie, C. & Miquel, M. (2008). *Distribución Comercial*. España: ESIC.

Münch, L. y García, J. (1999). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Pacheco, Z. (2013). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de las MiPYMES de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, México.

Palomares, R. (2001). *Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales*. España: Gestión 2000.

Pedraza, N. y Marmolejo, J. (2012). *El liderazgo desde la percepción de la gerencia y el trabajador: caso GAS LP SA DE CV*. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, (189). Recuperado el 15 de Septiembre de 2012 del <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/pmmr.html>

Pérez, D. (Agosto 2008). *Las 5 etapas de la mercadotecnia*. CNN Expansión. Recuperado el 12 de julio del 2013 del <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/08/10/la-evolucion-de-la-mercadotecnia>

Pinzón, H. (2000). *Comportamiento. Estudio del consumidor en Bogotá, DC*. Colombia: Unilatina.

Prieto, J (2006) *El merchandising: Seducción en el punto de venta*. Colombia: ECOE
 Recuperado el 19 de abril de 2013 del
http://books.google.com.mx/books?id=l9fBz-l8eMwC&pg=PA35&lpg=PA35&dq=historia+del+merchandising&source=bl&ots=-wv_MSQVoE&sig=p_-4a3ol4iUy95KtFNtw5lu_Vrg&hl=es-419&sa=X&ei=Nth2Ue_lBofq2gWymIH4Ag&ved=0CFIQ6AEwBQ#v=onepage&q=historia%20del%20merchandising&f=false

Rabbasa, B. (1987). *Promoción de ventas: Cómo se prepara una campaña*. Madrid: Pirámide.

Ramírez, V. (2006). *Marketing teatral: la aplicación del merchandising*. Universidad Estatal a distancia. Costa Rica.

Rivera, J. y De Garcilán, M. (2012). *Dirección del Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. España: ESIC.

Rosales, P. (2011). *Competitividad e incapacidad en los negocios mixtecos*.
 Recuperado el 18 de abril del
<http://esp.mexico.org/lapalabra/una/44596/competitividad-e-incapacidad-de-los-negocios-mixtecos>

- Sandoval, P. (2002). *La calidad en el servicio al cliente como una ventaja competitiva para las empresas*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, México.
- Sanginés, E. (2002). *Valores y actitudes de los pequeños empresarios de Celaya*. Ponencia presentada en el “VI Congreso Nacional y Primero Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Academia de ciencias administrativas – IPN; México, D. F.
- Serna, J. y Delgado, J. (2007). *La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México*. Recuperado el 01 de Septiembre del <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (1999). *Fundamentos del Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Starbucks news (Enero-Octubre 2004). Recuperado el 23 de abril del <http://www.businesswire.com>
- Trillanes, L. (2010). *Como vender en tiendas de autoservicio. El merchandising*. Pyme Adminístrate hoy, (189), pp. 15-19.
- Valencia, V. (2006). *El efecto ambiental de la música; efecto comparativo entre locales de una misma cadena de segmentos medio y alto*. Chile: Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Administración y Economía, Departamento de Administración. Recuperado el 16 de abril de 2013 del

<http://es.scribd.com/doc/1017740/3/ORIGEN-Y-EVOLUCION-DEL-CONCEPTO-DE-MERCHANDISING>.

Vargas, I. (28 de marzo de 2012). *Pymes, el eje de la economía mexicana*. CNNExpansión. Recuperado el 16 de Abril de 2013 del <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana>

Villagómez, R. (2010). *La importancia del capital social en empresas de capital privado en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, México.

(Word Press, 2012). *El exitoso caso de Zara*. Recuperado el 22 de abril de 2013 del <http://lacaradelastiendas.wordpress.com/2012/11/08/el-exitoso-caso-de-zara/>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento aplicado en la entrevista a los proveedores de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León

Instrucciones:

- Dar un cordial saludo a los entrevistados
- Presentarse e identificarse
- Dejar que el objetivo es meramente académico

1. ¿Cuál es el producto que ofrece a _____?

2. ¿Considera que los atributos físicos y el diseño del producto influyen en la decisión de compra del consumidor? Si/No ¿Por qué?

3. ¿Cree que la empresa para la que trabaja aprovecha al máximo los atributos físicos y el diseño de sus productos para influir en la decisión del consumidor? Si/No ¿Por qué?

4. ¿Proporciona su empresa expositores especiales a los detallistas para ofrecer sus productos? Si/No (Si la respuesta es SI pase a la pregunta 5, si es NO pase a la pregunta 6)

5. ¿Considera que la colocación que _____ da a sus expositores es adecuada? Si/No ¿Por qué?

6. ¿Proporciona su empresa publicidad a los comercios en los cuales expende sus productos? Si la respuesta es sí, ¿Con que frecuencia?

7. ¿Cree que la zona en la cual _____ coloca los productos que su empresa le vende es adecuada? Si/No ¿Por qué?

8. ¿Puede su empresa influir en la distribución de sus expositores y en la colocación de sus productos dentro del establecimiento? Si/No ¿Por qué?

9. ¿Su empresa mantiene constante supervisión sobre la colocación de sus productos?

10. ¿Considera que hay una adecuada relación y colaboración con _____? Si/No ¿Por qué?

11. ¿Cree que la distribución que _____ da a los productos de su empresa influye en la rotación (venta) de estos? Si/No ¿Por qué?

12. Hay alguna sugerencia que le gustaría hacer a _____? Si/No ¿Cuál?

Anexo 2. Instrumento aplicado en el sondeo a clientes de las tiendas de autoservicio locales de la Ciudad de Huajuapán de León

Instrucciones:

- Dar un cordial saludo a los entrevistados
- Presentarse e identificarse
- Dejar que el objetivo es meramente académico

Sexo:

Ocupación:

Ingreso: De 1.5 a 3 SMG (\$92-\$184):__ De 3 a 6 SMG (\$185-\$368):__ Más de 6SMG (\$368):__

1. ¿Con qué frecuencia viene a comprar a la tienda _____?

- a) Una vez a la semana
- b) Dos o tres veces a la semana
- c) Más de cuatro veces a la semana
- d) Cada dos semanas

2. ¿Qué factores considera para elegir la tienda de autoservicio donde realiza sus compras?

- a) La ubicación o cercanía
- b) La imagen externa
- c) La imagen interna
- d) El servicio
- e) Los productos que ofrece
- f) El precio
- g) El trato

3. Cuando va de compras:

- a) Siempre sabe lo que va a comprar
- b) Recuerda lo que va a comprar en el punto de venta
- c) Compra más de lo planeado

4. Cuando compra un producto que no planeaba, ¿Qué lo motiva a adquirirlo?

- a) El precio
- b) La ubicación del producto
- c) La presentación
- d) La publicidad

5. ¿Cuál de los siguientes factores es más importante para usted al encontrarse al interior de la tienda de autoservicio?

- a) Orden y aseo
- b) Iluminación
- c) El aroma
- d) La decoración
- e) La publicidad
- f) El trato
- g) El surtido

6. ¿Considera que la ubicación de los productos en la tienda de autoservicio es adecuada? Si/No ¿Por qué?

7. Considera que la entrada de la tienda de autoservicio es:

- a) Bastante amplia
- b) Amplia
- c) Regular
- d) Estrecha
- e) Bastante estrecha

8. Considera que la iluminación en la tienda de autoservicio es:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

9. Considera que el orden y aseo de la tienda de autoservicio es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

10. Considera que la ubicación de los productos es:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

11. Cuando compra en la tienda de autoservicio, los productos se encuentran:

- a) Totalmente a su alcance
- b) Regularmente a su alcance
- c) Regularmente fuera de su alcance
- d) Totalmente fuera de su alcance

12. Considera que el aroma de la tienda de autoservicio es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

13. Considera que las instalaciones de la tienda de autoservicio se encuentran en un estado:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

14. Considera que la decoración en la tienda de autoservicio es:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

15. ¿Considera que el mobiliario de la tienda de autoservicio esta en óptimas condiciones? Si/No ¿Por qué?

16. Cuando viene a la tienda de autoservicio:

- a) Siempre encuentra los productos que quiere comprar
- b) Regularmente encuentra los productos que desea
- c) Por lo regular no encuentra los productos que desea
- d) Casi nunca encuentra lo que quiere comprar

17. El surtido de la tienda de autoservicio es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

18. De todos los productos que ofrece la tienda de autoservicio, ¿Cuáles con los que compra con mayor frecuencia?

19. El servicio en la tienda de autoservicio es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

20. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brindan actualmente en la tienda de autoservicio local de su preferencia? Si/No ¿Por qué?

21. ¿Hay alguna recomendación que le gustaría hacerle a la tienda de autoservicio? Si/No ¿Cuál?
