



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA, 1948

Universidad Central Martha Abreu de Las Villas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía

Trabajo de Diploma

**Aplicación de criterios cuantitativos en el análisis de la gestión
del surtido en la tienda La Reina de Santa Clara**

Autores: Tatiana Echevarria Delgado
Michael Gonzáles Fernández
Tutora: MSc. Zuleidy Escobar Díaz

Santa Clara, Julio 2008

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Nuestros más sinceros agradecimientos a las personas que siempre han estado ahí a lo largo de estos años y tuvieron fe en nosotros y en el buen término de esta carrera: estamos en deuda con ustedes.

De manera muy especial a nuestros padres, que fueron guía y apoyo.

A Exiz, que fue incondicional, y a su tititi: muchas gracias.

A nuestra tutora Zuleidy Escobar, que es maravillosa y fue un placer obtener su ayuda.

A las personas de la tienda La Reina que nos dedicaron su ayuda y tiempo.

A Urby y Mayela por prestarnos sus servicios...fueron nuestra salvación.

A todos nuestros compañeros de año.

A todos los amigos.

A nuestros padres.

“El hombre debe transformarse al mismo tiempo que la producción progresa; no realizaríamos una tarea adecuada si fuéramos tan solo productores de artículos, de materias primas y no fuéramos al mismo tiempo productores de hombre”.

Ernesto Guevara

Resumen

El presente trabajo de Diploma trata sobre la aplicación del merchandising en la formación de un surtido eficiente en los comercios minoristas cubanos actuales de bienes en CUC. Para la realización de este análisis se emplea el método ABC y un modelo causal de merchandising en varias categorías de productos en el sector mercado de la tienda La Reina de la ciudad de Santa Clara. El comienzo es a través del estudio de los supuestos básicos del merchandising, resaltando la gestión del surtido. Los elementos teóricos aclaratorios sobre el Merchandising, los principales conceptos del surtido y su gestión, así como la metodología del ABC de las ventas se establecen por el método analítico-sintético. Se realiza, por análisis documental, un diagnóstico preliminar del Merchandising en la entidad objeto de estudio, atendiendo a diversos indicadores como las ventas, el por ciento de ocupación del suelo, la distribución de los metros lineales de suelo por familias de productos, entre otros. El método empírico se desarrolla a través de la observación, la entrevista y un panel de distribución. En el procesamiento de los datos se manipuló el paquete estadístico SPSS versión 13.0 sobre Windows. El efecto final es la clasificación de las ventas de tres categorías de productos en los grupos ABC integrado con el análisis de un modelo causal con variables de merchandising lo que presume un incremento de las ventas en unidades físicas.

Introducción	Página. 1
Capítulo 1	El Merchandising en la rentabilidad del punto de venta.....	Pág.3
1.1.	Merchandising: Evolución y Ampliación del concepto.....	Pág. 7
1.2.	Tipos de merchandising.....	Pág. 13
1.2.1.	El merchandising de presentación.....	Pág. 15
1.2.2.	El merchandising de seducción.....	Pág. 17
1.2.3.	El merchandising de gestión.....	Pág. 18
1.3.	El surtido.....	Pág. 20
1.3.1.	La estructura del surtido.....	Pág. 20
1.3.2.	Las dimensiones del surtido.....	Pág. 27
1.3.3.	Determinación del surtido.....	Pág. 30
1.4.	Criterios para la gestión del surtido.....	Pág. 31
1.4.1.	El criterio basado en el margen bruto (beneficio bruto).....	Pág. 33
1.4.2.	El criterio basado en la rotación del stock.....	Pág. 34
1.4.3.	El criterio basado en la rentabilidad.....	Pág. 35
1.4.4.	El criterio basado en las ventas.....	Pág. 38
Capítulo 2	Diseño de la Investigación.....	
2.1.	El sector del comercio minorista en Cuba.....	Pág. 43
2.2.	Estructura actual de la red comercial minorista de bienes en Cuba... ..	Pág. 45
2.3.	Valoración de la competitividad del comercio minorista en Cuba.....	Pág. 47
2.4.	El grupo empresarial CUBALSE S.A.....	Pág. 48
2.5.	Caracterización del Merchandising en el comercio minorista de bienes en divisas “La Reina” de Santa Clara.....	Pág. 51
2.5.1.	Distribución del área de ventas de la tienda “La Reina”.....	Pág. 52
2.5.2.	Principales características del sector mercado.....	Pág. 53
2.5.3.	Cálculo del Coeficiente de Ocupación del Suelo (COS).....	Pág. 55
2.5.4.	Distribución de los metros lineales de suelo por familias de productos	Pág. 55
2.5.5.	La gestión del surtido en la “La Reina”.....	Pág. 55
2.5.6.	Política de precios en la tienda “La Reina”.....	Pág. 57
2.5.7.	La implantación de los productos en la estantería.....	Pág. 58
2.5.8.	Promoción y animación.....	Pág. 60
2.5.9.	La ambientación de la tienda.....	Pág. 62
2.6.	Plan de la investigación.....	Pág. 64
2.6.1.	La entrevista.....	Pág. 66
2.6.2.	La observación.....	Pág. 67
2.6.3.	Investigación descriptiva.....	Pág. 68
Capítulo 3	Aplicación del modelo ABC y el modelo casual del merchandising. Análisis de los resultados.....	
3.1.	Desarrollo de los modelos ABC en unidades físicas por categorías de productos.....	Pág. 71
3.2.	Desarrollo de los modelos ABC en unidades físicas para las marcas-formatos de las aguas, jugos y refrescos embotellados.....	Pág. 72
3.3.	Modelo causal de merchandising.....	Pág. 76
3.3.1.	Análisis de los resultados a partir de las hipótesis de estantería o góndola.....	Pág. 78
3.3.2.	Análisis de los resultados a partir de la hipótesis de publicidad.....	Pág. 85
3.3.3.	Análisis del ANOVA de un factor para las ventas en unidades físicas	Pág. 86
Conclusiones	Pág. 87
Recomendaciones	Pág. 88
Bibliografía	Pág. 89
Anexos	

Introducción

El alto nivel de competencia actual ha obligado a las entidades comerciales cubanas, a la puesta en práctica de métodos y técnicas de marketing surgidas y desarrolladas en el sistema capitalista. En este contexto aparece el Merchandising como herramienta del Marketing encaminada a mejorar la rentabilidad en los puntos de ventas, y al mismo tiempo, la satisfacción de los consumidores.

Las técnicas de merchandising se centran inicialmente en el desarrollo de presentaciones y reposiciones eficaces y eficientes de los productos en tienda, en establecimientos en régimen de autoservicio. Se desarrolla la llamada “venta visual” pues, ante la creciente ausencia de personal de ventas, es evidente que los productos deben asumir un papel activo en el establecimiento. Sin embargo, los esquemas de merchandising deben dar un giro, reconociendo su importancia para elevar la rentabilidad en el punto de venta. En este sentido, cobra singular importancia el surtido y la utilización de herramientas para su mejor gestión. Es muy conveniente el estudio en torno a la constitución de un surtido eficiente en los comercios minoristas cubanos actuales de bienes en CUC.

Y aunque la realidad cubana es otra, y este sector se ha preservado de la inversión extranjera, no se puede dejar de considerar el impacto del entorno internacional y sus tendencias en el establecimiento de patrones de funcionamiento del sector, que es necesario tener en cuenta para el perfeccionamiento del comercio minorista del país, a fin de elevar su capacidad para desempeñarse con altos estándares e influir en el crecimiento del nivel y calidad de vida para la población cubana y que el mismo juegue su papel como sector de apoyo para el turismo, contribuyendo así a la captación de divisas de esa fuente.

Resolver el enigma del surtido ha sido uno de los retos más importantes del merchandising.

A partir de esta idea el problema científico que se debate radica en cómo contribuir mediante la aplicación del modelo ABC y un modelo causal de merchandising a la eficiencia de la gestión del surtido en la tienda La Reina de Santa Clara.

Para encontrarle solución a ese problema de estudio, se planteó la siguiente hipótesis:

Las ventas en la tienda La Reina de Santa Clara aumentan con la aplicación del modelo ABC y un modelo causal de merchandising que lo complementa que ayudan a una mejor gestión del surtido.

El objetivo general del presente trabajo de diploma es aplicar el modelo ABC de las ventas y un modelo causal de merchandising a categorías de productos del sector mercado en la tienda La Reina de Santa Clara. Los objetivos específicos son :

- Elaborar la base teórica sobre las principales concepciones acerca del merchandising y los criterios para la gestión del surtido.
- Caracterizar la gestión de merchandising en el comercio minorista La Reina de Santa Clara.
- Describir la metodología utilizada para la obtención de datos en la investigación.
- Aplicar el modelo ABC de las ventas y un modelo causal de merchandising a categorías de productos del sector mercado.
- Analizar los resultados de la investigación.

Para la asimilación teórica y práctica de la realidad, en esta investigación, se emplearon métodos teóricos y métodos empíricos de investigación. A continuación se enuncian los procedimientos metodológicos particulares usados:

- El análisis documental, a través de la revisión bibliográfica de las teorías e investigaciones más actuales del merchandising y en particular del surtido y su gestión; así como de documentos de la entidad objeto de estudio.

- La observación en el punto de venta objeto de estudio para la caracterización del merchandising.
- La entrevista a directivos para conocer los productos a elegir para el análisis.
- El panel de distribución para obtener los datos de las variables del modelo cuantitativo.
- El SPSS versión 13.0 sobre Windows para la tabulación y el procesamiento de los datos y la utilización de los análisis estadísticos pertinentes.

Para desarrollar los objetivos propuestos y la hipótesis se establece una estructura lógica de tres capítulos. El capítulo I se titula “El merchandising en la rentabilidad del punto de venta” donde a partir de la revisión bibliográfica sobre el merchandising se describen los aspectos esenciales en la gestión del surtido. En el último epígrafe, se describe el modelo teórico del ABC para la gestión del surtido propuesto por (Díez, 1991).

En el capítulo II inicialmente se analiza el comercio minorista en Cuba, se caracteriza la gestión de merchandising en la entidad objeto de estudio y se describe la metodología de la investigación. Por último, en el capítulo III se aplica el modelo ABC de las ventas en unidades físicas a cinco categorías de productos del sector del mercado y el modelo causal de merchandising a las marcas formatos clasificadas en los grupos A y B del modelo anterior. Por último, se analizan los resultados.

Es necesario señalar, que prácticamente no existen antecedentes en los estudios referentes al surtido. De mucha utilidad han sido los resultados de las investigaciones hechos por la tutora sobre el tema.

Capítulo 1

El merchandising en la Rentabilidad del punto de venta

El comercio y la distribución pueden ser definidos como la actividad económica que consiste principalmente en el traspaso de mercancías, bien directamente o bien a través de intermediarios, asociado a un intercambio de servicios (nomenclatura del comercio, OSCE).

El comercio se identifica con el acto de compra y venta, mientras que la noción de distribución se asocia más a los aspectos logísticos de movimientos de mercancías desde el estadio final del proceso productivo hasta el consumidor final (Gómez, 2005)

El sector de la distribución es sin lugar a dudas, complicado y competitivo (Alonso, 2006). Si hacemos un rápido diagnóstico de este sector, se llega a la conclusión clara de que la competitividad está creciendo día a día, y que existe un cambio continuo de los hábitos de consumo, con lo que los sistemas tradicionales de gestionar los negocios detallistas están obsoletos, al no poder hacer frente a los nuevos retos que se exigen, sobre todo, mucha flexibilidad y una gran capacidad de adaptación a los cambios en los hábitos de consumo (Deulofeu, 2005).

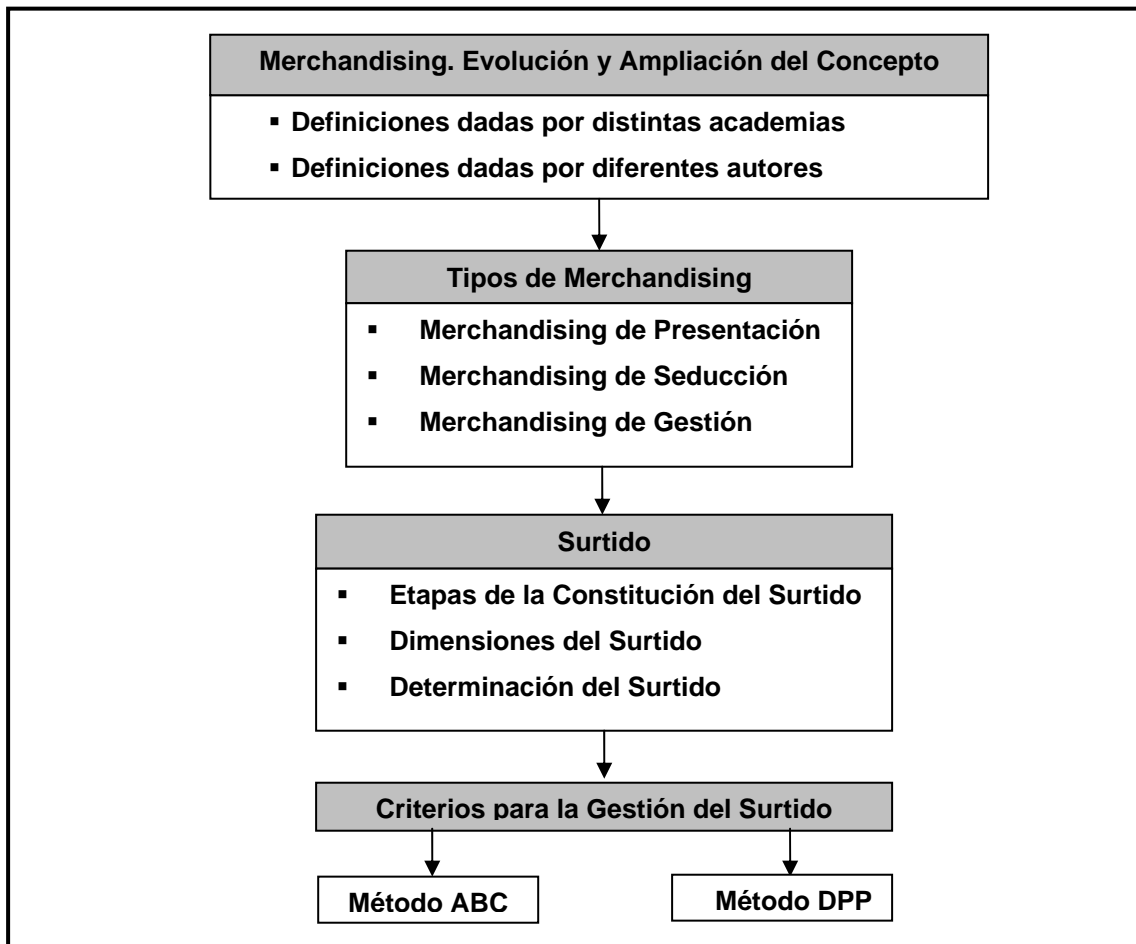
Ello obliga, a los profesionales del sector de la distribución, a valorar para todos los formatos comerciales la aplicación de nuevas herramientas de análisis, la responsabilidad de tales decisiones corresponde al área de merchandising (Zorrilla, 2002).

Las técnicas de merchandising se centran inicialmente en el desarrollo de presentaciones y reposiciones eficaces y eficientes de los productos en tienda, en establecimientos en régimen de autoservicio. Se desarrolla la llamada “venta visual” pues, ante la creciente ausencia de personal de ventas, es evidente que los productos deben asumir un papel activo en el establecimiento.

Sin embargo, los esquemas de merchandising deben dar un giro, reconociendo su importancia para elevar la rentabilidad del punto de venta (Zorrilla, 2002). En este sentido, cobra singular importancia el surtido y la utilización de herramientas para su mejor gestión.

Así, este trabajo se inicia con el análisis del concepto de merchandising como punto de partida que posibilite desarrollar con garantías los objetivos planteados para los siguientes capítulos del trabajo. Para ello, se parte del establecimiento y análisis de los conceptos básicos en torno al merchandising y su tipología. Posteriormente, se aborda el marco conceptual que lleva a delimitar convenientemente lo que se entiende por surtido, su constitución y dimensiones. Más adelante, se definen y analizan los criterios para la gestión del surtido. Por último, especial atención se presta al método ABC y al criterio del DPP (Direct Profit Product). Un esquema del contenido de este primer capítulo se muestra a continuación (véase figura 1.1).

Figura 1.1. Contenido del Capítulo Primero



Fuente: Elaborado por los autores

1.1. Merchandising: Evolución y Ampliación del Concepto

La evolución acontecida en el seno de la distribución comercial minorista ha sido espectacular en los últimos años. En un contexto en el que la tipología de formatos comerciales se ha multiplicado, la competencia se ha endurecido y, por tanto, son mayores las alternativas a disposición del cliente para efectuar sus compras, ahora incrementadas por las tecnologías de la información y comunicación, los detallistas se han esforzado y se esfuerzan por conquistar al consumidor. Ello ha propiciado la búsqueda de nuevas ideas para vincular y fidelizar a los clientes, dado que por el propio dinamismo del sector, las fórmulas basadas en el “merchandising tradicional” (surtido, precio, promoción y ubicación) han disminuido su eficacia (Zorrilla, 2002).

Esto es reflejo de un proceso constante de innovación para brindar al consumidor más opciones, conveniencia, mejor calidad, precios más bajos y la integración del concepto de experiencia a la oferta minorista, que ha permitido la evolución de la distribución minorista (Barreiro, 2002).

En las épocas del comercio más antiguo, cuando no existían las tiendas, las mercancías se presentaban al aire libre, bien en el suelo, bien sobre altillos, para exponer los productos de la mejor forma para ser vistos y adquiridos por los viajeros. Después apareció la tienda tradicional, donde existía un mostrador que separaba las mercancías del comprador. El producto no estaba al alcance de las manos del consumidor, si no que el vendedor debía preguntar a éste lo que necesitaba para ofrecérselo. La venta clásica, al igual que la ambulante se mantienen vivas hoy en día, aunque, eso si, en constante declive. (Palomares, 2001).

A mediados del siglo XX tuvo lugar la revolución más importante en el mundo de la distribución minorista, la aparición de las tiendas en forma de libre servicio, donde las mercancías se exponen al alcance de las manos del consumidor desapareciendo gran parte de los mostradores (Palomares, 2001). Se desarrolla como consecuencia del paso de un comercio de compradores a un comercio de vendedores. El libre servicio constituye ya la técnica de venta en masa por excelencia, los productos deben venderse solos gracias al libre servicio, la compra se convierte en un placer, el placer de los ojos, el placer de poder tocar la mercancía antes del acto de la compra (Salen, 1994).

El merchandising debe su actual posición dentro del marketing al advenimiento del autoservicio. La despersonalización de la venta necesitaba de una alternativa al dependiente, un sistema que representara las funciones del vendedor pero sin los costes que suponía (Stapleton, 1994). Sus cimientos están basados también, en otros dos principios básicos: el discount, vender más barato y la rotación rápida de stocks (Salen, 1994).

Es necesario crear un marco conceptual que actúe como punto de referencia para entender la investigación en torno al Merchandising desde una óptica más moderna en los actuales establecimientos minoristas. Con este fin, se han identificado dos

grupos reflejados en las figuras 1.2 y 1.3 que de manera general definen al merchandising. El primero responde a los lineamientos de las principales academias de ciencias comerciales y el segundo a los autores más relevantes del tema.

Figura # 1.2. Definiciones del concepto Merchandising por academias representativas

Referencia	Definición del Merchandising
Definiciones Dadas Por Diferentes Instituciones	
La Academia de Ciencias Comerciales Francesa Salen, 1994	<p>“El merchandising es una parte del Marketing que engloba las técnicas comerciales y permite presentar en las mejores condiciones materiales y psicológicas el producto o el servicio que se quiere vender al comprador eventual.”</p> <p>“El merchandising tiende a sustituir una presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa apelando a todo lo que puede hacerle más atractivo: condicionamiento, fraccionamiento, embalaje, exposición, colocación, etc.”</p> <p>* Esta academia centra su análisis en dos enfoques: la acción permanente en el lineal, donde se observa una evolución de los métodos y técnicas en las que el producto en el libre servicio, tiene que venderse solo y, en la acción creativa en la tienda, en la que presenta al merchandising como el punto de encuentro entre Marketing y comercio.</p>
La American Marketing Association Salen, 1994	<p>“El merchandising es la planificación y control necesario de la comercialización de bienes o servicios, en los lugares, en los momentos, en los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos del marketing de la empresa.”</p> <p>* Esta definición se basa en asegurar una adecuada rotación del surtido, adaptado a las nuevas necesidades de la demanda.</p>
Asociación Española de Codificación Comercial Palomares, 2001	<p>“Conjunto de técnicas coordinadas entre fabricante y distribuidor, aplicadas en el punto de venta para motivar el acto de compra de la forma más rentable para ambos y satisfacer las necesidades del consumidor.”</p> <p>* La definición de esta academia evidencia que en el punto de venta es donde convergen tres intereses diferentes: los del fabricante; vender su mercancía; el del distribuidor, la rentabilidad de su punto de venta, y en consecuencia el consumidor elevará su grado de satisfacción.</p>
Instituto Francés de Merchandising Salen, 1994	<p>“Conjunto de estudios y técnicas de aplicación puestos en práctica, de forma separada o conjunta, por distribuidores y fabricantes 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.”</p> <p>* Este instituto en su definición combina la arista estratégica del merchandising con la arista operativa en aras de lograr una plena satisfacción del consumidor.</p>

Fuente: Elaborado por los autores

Figura #1.3. Definiciones del concepto Merchandising por diferentes autores

Referencia	Definición del Merchandising
Definiciones Dadas Por Diferentes Autores	
	<p>“El conjunto de técnicas que facilitan la comunicación entre fabricante, distribuidor y consumidor en el punto de venta y, a la vez potencian la venta del producto.”</p> <p>* Se aborda desde el punto de vista del conocimiento de la distribución en general, basado en una mayor integración entre fabricante, distribuidor y consumidor con relación al producto.</p>
Masson y Wellhoff, 1990.	<p>“Conjunto de métodos y de técnicas para dar al producto un papel activo de venta a través de su presentación y de su entorno para optimizar su rentabilidad.”</p>
	<p>“El Merchandising es, ante todo, un perfecto conocimiento del punto de venta.”</p> <p>* Estas definiciones tienen como ejes fundamentales la presentación del producto y el ambiente de la tienda. Le atribuye al conocimiento pleno del punto de venta, acciones implícitas en correspondencia con el logro de los objetivos.</p>
Kepner, 1992.	<p>“El merchandising es la aplicación de las cinco right. 1) Tener el producto adecuado. 2) En la cantidad adecuada. 3) Al precio adecuado. 4) En el momento adecuado y 5) en el lugar adecuado.”</p> <p>* Esta definición aporta un carácter práctico. Enfatiza en el surtido adecuado, en la buena gestión de stock, en el precio idóneo para lograr rentabilidad y en la elección del momento para la implantación de los productos en el punto de venta.</p>
Stapleton, 1994.	<p>“La parte de la promoción de ventas que aporta el impulso final, reafirma al posible cliente y le facilita la labor de comprar, es conocida como merchandising.”</p> <p>“Es el medio por el cual un fabricante y su minorista combinan sus recursos con el objetivo común de aumentar las ventas. “</p> <p>* Según estos conceptos el merchandising es una cooperación entre el fabricante y el distribuidor. El fabricante sólo con sus herramientas de comunicación no podría lograr sus objetivos, necesita de los servicios del minorista.</p>
Barrionuevo, 1992.	<p>“Es la estrategia para mover la mercancía dentro de la tienda y</p>

	<p>mirar hacia el mundo exterior para comprender al consumidor y brindarle lo que busca, necesita o desea. “</p> <p>* Se orienta en el estudio de la evolución del consumo y las nuevas exigencias del consumidor para ajustar la oferta minorista a esas nuevas exigencias.</p>
Salen, 1994.	<p>“La tienda es un teatro, los productos son actores; los clientes, los consumidores son los espectadores. El merchandising es parte fundamental del espectáculo.”</p> <p>“El merchandising es un vendedor complementario, el mejor compañero de equipo, puesto que trabaja todo el año, permaneciendo “24 horas” en el punto de venta, cada día, en apoyo del vendedor.”</p> <p>*Vincula el merchandising con un espectáculo. Con la despersonalización de la venta, con la llegada del autoservicio la mercancía tiene que venderse por sí sola y el merchandising es el encargado de viabilizarlo.</p>
Santesmases, 1995.	<p>“Se tiende a incluir dentro de las actividades del merchandising la creación del surtido, la utilización y reparto del espacio de venta y la promoción de venta dentro de la tienda.”</p> <p>*Concentra las acciones del merchandising en: el surtido, la concepción del espacio de venta y la comunicación en el punto de venta.</p>

Fuente: Elaborado por los autores.

Según indica Robert Leduc en el prólogo del citado libro de Masson y Wellhoff, el concepto de merchandising ha oscilado entre una acepción amplia (la de marketing) y otra restringida (la de promoción de ventas). El merchandising “es una fase del marketing general, del cual forma parte: es el marketing del producto en el punto de venta”, que desborda la noción de promoción de ventas, la cual no es sino una de sus varias herramientas.

Se habla también, de dos puntos de vista: el del fabricante y el del distribuidor. Para el fabricante el merchandising es el conjunto de actividades publicitarias y promocionales realizadas a nivel detallista, con objeto de atraer la atención del consumidor hacia su producto, ofrecido en venta en la tienda. Son las decisiones y actividades que tienen por objeto la promoción del producto, desde su diseño estético, hasta su presentación en el lugar de venta.

Por su parte, para el distribuidor es el conjunto de medios para asegurar la rentabilidad óptima de la superficie de venta; comprende las decisiones y actividades relativas a la exposición de los productos en el lugar de venta, el espacio dedicado a cada uno de ellos, su presentación y, en general, la disposición de los artículos en la tienda o almacenes. Para el distribuidor el merchandising es “su” marketing (Córdoba y Torres, 1990).

Tanto los fabricantes como los distribuidores prefieren optar actualmente por una orientación a más largo plazo, en la que, sin duda, adquieren una relevancia fundamental las acciones de cooperación emprendidas y los acuerdos de colaboración que van encaminados a mejorar el clima de la negociación y los resultados económicos conjuntos (Oubiña, 2002).

En este sentido, la Respuesta Eficiente al Consumidor¹, como su propio nombre indica, pretende volver la mirada de fabricantes y distribuidores al consumidor, que se convierte en la razón que justifica la cooperación entre ambos (Moran, 2002).

Las definiciones antes expuestas evidencian las diferentes acepciones del Merchandising, si bien no distan unas de otras, reflejan que el concepto ha evolucionado.

1.2. Tipos de merchandising

Establecido el marco conceptual del merchandising, se cree oportuno, referirse a los diferentes tipos de merchandising.

El concepto de merchandising y las técnicas correspondientes no se utilizan siempre de idéntica forma, ni en las mismas circunstancias, ni persiguen los mismos objetivos (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 1999).

¹ El origen de la Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) se sitúa en el año 1992 en Estados Unidos, tras la conferencia anual del Food Marketing Institute en la que se hizo patente la necesidad de la mejora global de la productividad de la cadena de suministro, habiéndose iniciado ya la actuación pionera de Wal-Mart en la consolidación de una relación de colaboración proveedor-distribuidor. Entre 1992 y 1993 varios consultores desarrollaron el concepto de ECR inspirándose en el sistema “justo a tiempo” utilizado en el sector del automóvil. Su implantación se inició en 1993 en Estados Unidos, trasladándose a Europa en 1996 (fecha de la 1ª Conferencia ECR Europa) (Morant, 2002).

En la figura 1.4 se pueden ver distintos tipos de merchandising como resultado de los distintos enfoques o puntos de vista desde los que se ha considerado. Se prestará especial atención a la clasificación presentada por (Salen, 1994) por ser la más detallada.

Figura # 1.4. Clasificaciones del merchandising

Autor	Clasificación
Salen, 1987	Según las necesidades exigidas por el ciclo de vida del producto corresponden cuatro fases del merchandising. <ul style="list-style-type: none"> ▪ El merchandising de nacimiento ▪ El merchandising de ataque ▪ El merchandising de mantenimiento ▪ El merchandising de defensa
Salen, 1994	Atendiendo a los efectos que produce el merchandising sobre el producto existen tres clases de merchandising: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Merchandising visual o de presentación ▪ Merchandising de gestión ▪ Merchandising de seducción o el merchandising sociocultural
Palomares, 2001	Se divide en dos tipos para su estudio y puesta en práctica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El merchandising visual ▪ El merchandising de gestión
Martínez, 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merchandising de presentación ▪ Merchandising de gestión ▪ Merchandising de seducción ▪ Merchandising de fidelización

Fuente: Elaborado por los autores.

Según la clasificación descrita por Salen (1994), dentro del merchandising hay una serie de aspectos que se pueden apreciar visualmente por el cliente, es el merchandising de *presentación*, y otros de índole más interna a las empresas y que es difícil de evaluar sin conocer las estrategias de las empresas ni disponer de sus ratios contables (velocidad de rotación, márgenes de comercialización, etc.), también denominado merchandising de *gestión* (Díez y Landa, 1996).

Actualmente uno de los campos de mayor desarrollo del merchandising es el que trata los temas de la atmósfera y ambientación del punto de venta, denominado merchandising de *seducción* (Díez y Navarro, 2003). Los tres siguientes epígrafes, tratarán lo referido a estos tipos de merchandising.

Por último, Martínez (1999) propone como último estadio del desarrollo del merchandising, la etapa que ha denominado como merchandising de *fidelización* que significa entre otras cosas, que el punto de venta o comercio sugiere un conjunto de valores que consiguen que el comprador actual o potencial elija en la mayoría de las ocasiones este establecimiento y que sienta la suficiente confianza en él, como para desarrollar el papel de prescriptor entre sus conocidos. Por tanto, el gran reto del merchandising de fidelización consiste en que el punto sea percibido como la mejor alternativa y eliminar otras del proceso de elección y decisión.

1.2.1. El merchandising de presentación

El merchandising de presentación o visual e incluso de combate se caracteriza por la utilización de técnicas que permiten potenciar la presentación visual de los productos en el establecimiento, basando su actuación en “la regla de las seis AES”, es decir, la presentación del producto adecuado, en el momento adecuado, durante el tiempo adecuado, en la cantidad adecuada, al precio adecuado y en la forma adecuada (Martínez, 2003).

En los puntos de venta hay que distinguir dos zonas: la interior y la exterior. Los puntos básicos del merchandising en la zona interior incluyen la estructura, secciones, lineales, avenidas, circulación, góndolas, puntos calientes y artículos de gancho. En la zona exterior, los puntos básicos son: la ubicación, la fachada, los escaparates y la entrada (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 1999). Por lo tanto, el merchandising de presentación aplica una serie de principios y técnicas sobre las diferentes macro variables que conforman el merchandising-mix (Crespo, 1991).

A continuación, sólo se ofrecerán algunas de las posibilidades para la exhibición de interiores, pues la misma puede asumir una variedad de formas, dependiendo del tipo de la mercancía y de la imagen proyectada por la tienda (James, Walker y Etzel, 1981).

Partiendo del concepto de lineal, como toda la superficie que, en el punto de venta, se dedica a la exposición y venta de los productos, medido a nivel del suelo se le llama lineal del suelo y medido a nivel del conjunto de estantes que lo forman se llama lineal desarrollado (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 1999).

El merchandising de presentación consiste en determinar el lugar de implantación y condiciones óptimas necesarias del lineal dentro de la tienda, estructurado por familias y subfamilias de productos yuxtaponiéndolos de forma apropiada según las aspiraciones del consumidor (Salen, 1994; Palomares, 2001). La yuxtaposición puede reforzar a los compradores el conocimiento de la variedad de la mercancía del minorista y los estimula a hacer las compras complementarias (Lama y Avinadan, 2005).

La función del lineal es atraer la atención del cliente, ofrecer el producto y persuadir al cliente. En este sentido, el nivel de exposición de los productos responde a tres alturas: nivel de los ojos o nivel de percepción, nivel de las manos o nivel de atracción y nivel del suelo que es el menos favorecido. (Barrionuevo, 1982). A esto habría que añadir, la necesidad de un reparto juicioso de los lineales para provocar atracción (puntos calientes) de manera que el circuito de incitaciones sucesivas vaya indicando el emplazamiento de los grandes lineales, destinado a recibir las corrientes (Salen, 1997).

En la actualidad, la mayoría de los productos de gran consumo presentan una gama muy amplia de variedades que influyen en la organización del lineal. Fernández y Gómez (2000) resumen la organización del lineal en tres criterios: organización por marcas, organización por variedades o tamaños y organización mixta.

Sin embargo, para Mouton (1997) siempre que en un mercado no se haya demostrado cronológicamente la prioridad de las marcas en los criterios de compra del consumidor, los artículos se implantarán en vertical por segmentos de mercado, excepto si ésta última recomendación implica una mayor confusión en la ubicación.

Evidentemente no hay reglas únicas para la implantación, hay que tener en cuenta las particularidades de los mercados para su aplicación. Según Barrionuevo (1982) si bien la rotación de estanterías se convierte en un sistema de promoción de ventas siempre y cuando subamos los productos por etapas y descendamos directamente, en la práctica no es tan sencillo realizarlo, teniendo en cuenta que la disposición vertical es la que predomina.

Sin embargo, en las tiendas pequeñas y medianas, hay que lograr una coordinación entre la exposición vertical y horizontal por la escasa dimensión del lineal disponible y el número relativamente grande de referencias (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 1999).

1.2.2. El merchandising de seducción

El estudio de la influencia de la atmósfera del establecimiento sobre el estado afectivo y comportamiento de los consumidores es un tema de notable interés para el comercio minorista, particularmente para los formatos que operan en libre-servicio, epicentro del nacimiento y evolución del merchandising (Díez y Navarro, 2003).

En este sentido, el merchandising de *seducción* trata de transformar el acto de compra en una actividad de ocio, convirtiendo el punto de venta en una "tienda de espectáculo" a través de las técnicas de animación y estímulos publicitarios, creando una atmósfera especial en el establecimiento para promover la imagen del propio distribuidor (Salen, 1994).

El ambiente del establecimiento es un elemento intangible (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 1999) que incluye todos aquellos factores que permiten generar atmósferas y crear ambientes a partir de recursos sensoriales no visuales: la música, los aromas, los colores, la iluminación o la temperatura influyen en las percepciones y en la

imagen del establecimiento, así como en el comportamiento de la clientela en el punto de venta (Zorrilla, 2002).

Se trata de que los consumidores experimenten en el establecimiento comercial emociones deseables, manipulando para ello las variables de diseño y ambientación que las potencien, al tiempo que se minimizan los sentimientos negativos (Zorrilla, 2002).

Por último, está el objetivo del detallista de comunicar su imagen y sus mensajes a los clientes. En este sentido, ciertas cadenas detallistas han reconocido las ventajas que aporta el merchandising en cuanto al “estilo de la casa”. De esta forma los minoristas aportan su propio material expositivo para mostrar la imagen apropiada del establecimiento. Por otro lado, está la publicidad, descrita corrientemente como marketing incentivo (Stapleton, 1994).

1.2.3. El merchandising de gestión

El merchandising de *gestión* de índole más interna a las empresas (De Haro, Gómez y Gálvez) tiene como objetivo rentabilizar el punto de venta, determinando el tamaño del lineal, el desglose en diferentes familias, el número de referencias, marcas y caras del producto expuestas, que resulten óptimos por cada categoría para asegurar una oferta permanente independientemente de las variaciones de la demanda (Salen, 1994).

El merchandising de gestión es considerado el más extenso y dinámico de todos los desarrollados en el canal de distribución (Palomares, 2001).

Los años de práctica del merchandising demuestran que sólo el respeto por la cronología de acción puede dar frutos y permitir optimizar los resultados previstos. En la figura 1.5 se representa la metodología del merchandising en diez fases (Mouton, 1997). A su vez estas se subdividen en funciones o actividades específicas para alcanzar objetivos muy concretos: *satisfacer a la clientela clave y obtener la mayor rentabilidad en el punto de venta.*

Figura # 1.5. Las fases del merchandising

Fases	Descripción
1) Estudio de mercado	Conocimiento de la zona de clientela habitual y de su evolución. Estudio de la competencia. Elección de la política comercial.
2) Distribución de la superficie total de venta del establecimiento	Implica el reparto de la superficie total entre los diferentes sectores de actividades del establecimiento.
3) Concepción del establecimiento	Se puede definir como la realización del plan general de implantación del establecimiento. Ubicación de los departamentos en relación unos con otros.
4) Gestión de los coeficientes de ocupación del suelo (COS)	El coeficiente de ocupación del suelo es una medida de la densidad del establecimiento.
5) Distribución de los lineales en el suelo según familias de productos	Criterios estratégicos y criterios objetivos.
6) Disposición de las familias de productos	Elección entre grado de atracción y definición de universo.
7) Gestión del surtido	Métodos de constitución y diagnóstico del surtido por familias de productos.
8) Política de precios a nivel de familia de productos	Gestión de la competencia y compensación de márgenes.
9) Implantación: fase de cálculo	Fase de optimización: Principios de cálculo de optimización de la ubicación.
10) Implantación: fase final	Principios de definición de planes de implantación.

Fuente: Mouton (1997)

Existen puntos de congruencia entre las clasificaciones de Salen (1994) y Palomares (2001) con la metodología propuesta por Mouton (1997). Cabe señalar que las diez fases propuestas conjugan el merchandising de gestión con el merchandising de presentación. Sin embargo, es necesario destacar la importancia que tiene el merchandising de seducción en el punto de venta, a pesar de que no está contemplado en las diez fases antes referidas.

El merchandising de gestión apoya sus decisiones en cuatro áreas fundamentales: estudio de mercado, gestión del espacio, gestión del surtido e implantación y comunicación en el punto de venta. (Palomares, 2001). Inicialmente, en un análisis más detallado conviene considerar las diferentes etapas de la construcción del surtido.

1.3 El surtido

El término surtido lleva implícito la noción de selección de, entre todos los productos existentes en el mercado, aquellos que van a ser presentados en un punto de venta para satisfacer las necesidades de la clientela (Díez y Landa, 2000) y así desarrollar una oferta coherente de sus variables comerciales, donde la puesta en escena de los productos en el punto de venta logre realzar el valor de los mismos, comunicar la personalidad de la tienda así como proporcionar un valor añadido a la visita de compra (Zorrilla, 2002).

El surtido como eslabón importante dentro del punto de venta, no es más que el conjunto de referencias o artículos que se comercializa. De su valor, rotación y composición viene dada la rentabilidad de la tienda (Palomares, 2001).

La elección del surtido es un acto fundamental y un arma competitiva. Cualquier modificación del surtido es una decisión importante dentro de la política comercial del establecimiento (Salen, 1994). Con un surtido eficiente las necesidades del consumidor se satisfacen mejor y todo el sistema de suministro trabaja con mayor rapidez, mejor y más eficientemente (Comité de Marketing-Merchandising de AECOC, 1999).

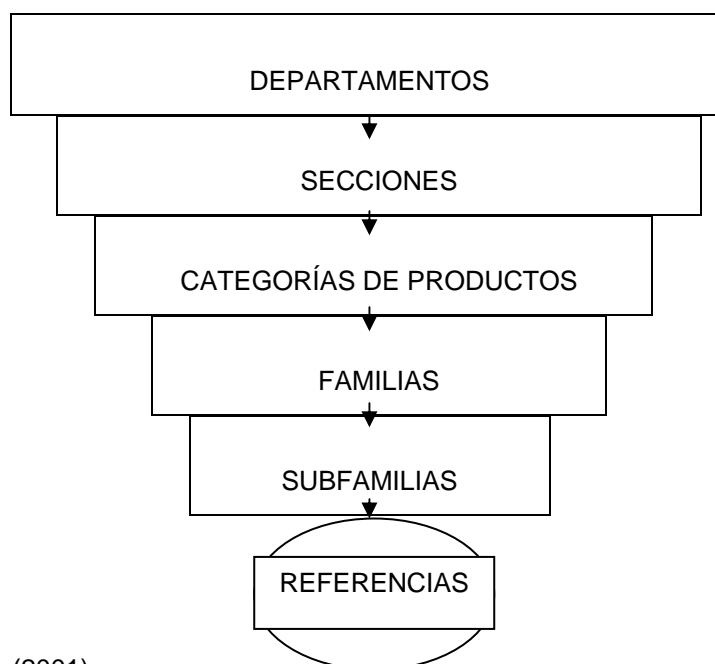
1.3.1. La estructura del surtido

La estructura del surtido se muestra en la figura 1.6 La misma permite una adecuada clasificación, identificación y localización de las referencias en el punto de venta.

Estructurar el surtido consiste en ordenar la totalidad de las referencias existentes en el comercio, dividiéndolas en una serie de grupos o niveles que permitan su identificación y clasificación, así como su localización dentro del punto de venta (Palomares, 2001).

La clasificación implica necesariamente la formación de un árbol o pirámide de diferentes niveles, cuyo número estará en función de las referencias del punto de venta (Díez y Landa, 2000). Esto varía en dependencia del tipo de establecimiento, de sus dimensiones y del público objetivo que se pretenda satisfacer (Salen, 1994; Mouton, 1997; Palomares, 2001).

Figura 1.6. La Estructura del Surtido



Fuente: Palomares (2001)

A continuación, se detallará la estructura del surtido expuesta en la pirámide anterior con el apoyo de la metodología de Mouton (1997), basada en las diez fases del merchandising estratégico planteadas en el epígrafe 1.2 (Ver cuadro 1.5). Cabe señalar, que en el presente epígrafe sólo se abordarán las seis primeras fases. El último nivel correspondiente a la determinación de las referencias se tratará en el epígrafe relacionado con la determinación del surtido.

Desde la perspectiva de Díez y Landa (2000) el proceso de constitución del surtido comienza desde que se decide la estructura del negocio. Por tanto, a la pirámide referida habría que anteponer un nivel uno de decisiones o grupos.

El estudio de mercado, la primera de las fases de Mouton (1997), cobra singular importancia en la toma de decisiones, lo que guarda estrecha relación con la necesidad de un primer nivel como expresaran Díez y Landa (2000). Todo debe partir de un exhaustivo conocimiento de la clientela a la que se desea atender (Zorrilla, 2002).

La segunda fase tratada por Mouton (1997) es la disposición del establecimiento. La misma contribuye de forma decisiva a configurar la imagen y los resultados conseguidos por los puntos de ventas (Díez y Navarro, 2003) y abarca desde la segunda hasta la sexta fase. Esto conlleva decidir los departamentos y secciones, familias y subfamilias que tendrá el surtido. (Ver cuadro 1.5)

El diseño del establecimiento es una tarea compleja que supone la planificación, implementación, evaluación y control de un conjunto de actividades que, con una orientación al mercado, se deciden teniendo a la clientela que se desea satisfacer como eje de las mismas, sin perder de vista el contexto competitivo (Zorrilla, 2002).

De manera secuencial, para la concepción del espacio de venta es importante distribuir en principio los metros lineales disponibles desde el punto de vista aritmético y luego concebir el establecimiento. La primera se logra conociendo indicadores como el rendimiento por metros cuadrados de superficie y el beneficio bruto anual sin impuestos, lo que facilita la mejor distribución de la superficie de ventas (Mouton, 1997).

En relación a la concepción del establecimiento, una gran superficie tiene la obligación de optimizar la circulación de la clientela, llevando a los consumidores a que visiten el mayor número de estanterías posibles y facilitando las compras de los mismos, ofreciéndoles una impresión de rapidez y facilidad, especialmente en el ámbito de la alimentación (Mouton, 1997).

El estudio de la circulación descansa sobre tres ejes: el itinerario seguido por el cliente, la velocidad de circulación y el tiempo de permanencia en el punto de venta.

De forma similar, la situación de las cajas y puertas de entrada condiciona el flujo de circulación dentro del punto de venta (Díez y Navarro, 2003).

Otro de los elementos que influyen en el recorrido de la clientela en un punto de venta es la distribución y colocación del mobiliario (góndolas, estanterías, etc.). En este sentido, es importante el estudio del COS (Coeficiente de Ocupación del Suelo) (Díez y Navarro, 2003).

El COS indica la disponibilidad de lineal, situación y ubicación de las secciones y la circulación dentro del establecimiento y se obtiene a través de la siguiente expresión (Díez y Landa, 1996; Mouton, 1997; Díez y Navarro, 2003).

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

Generalmente, cuando el valor del COS es bajo el cliente se encuentra cómodo debido a la amplitud de los espacios. Sin embargo, el punto de venta dispone de menos metros de lineal para la exposición y venta de sus artículos. La oferta de productos al consumidor es reducida. Por el contrario, cuando el COS es alto las condiciones son contrarias a las expuestas anteriormente (Díez y Navarro, 2003).

Las tendencias del comercio moderno se orientan hacia un COS bajo que podría oscilar entre el 25 y 40%. No obstante, es muy difícil generalizar ya que el valor del COS va a depender del tipo de comercio, de cómo se realiza la compra y de la sección que se trate. El COS idóneo puede tener valores diferentes. No cabe duda, también, que secciones diferentes dentro de un mismo establecimiento deberán tener COS distintos (Díez y Navarro, 2003).

El siguiente paso consiste en la repartición del espacio de venta entre las diferentes divisiones o secciones que va tener el mismo. Esta decisión está relacionada con el lugar donde se van a ubicar cada una de las secciones, es decir, deben guardar un orden lógico y racional entre sí, de forma que se facilite la orientación y la compra de los clientes en el establecimiento (Díez y Navarro, 2003).

El tercer nivel lo ocupan las categorías de productos. Se define una categoría como un grupo de productos diferenciables y estructurables que son percibidos por los consumidores como interrelacionados o sustitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad específica (Morant, 2002). Por lo tanto, una categoría agrupa varias familias en función de la necesidad genérica que satisfacen los productos que la forman (Palomares, 2001).

En los últimos años, esta nueva forma de constitución del surtido que se denomina gestión por categorías está ampliamente difundida. El problema fundamental de la gestión de categorías radica precisamente en cómo fijar las mismas (Díez y Landa, 2000).

En reciente investigación de Morales, Kahn, McAlister y Broniarczyk (2005) se trata cómo la “estructura interna” que los consumidores tienen en la memoria para las diferentes categorías de productos puede influenciar en cómo los consumidores perciben la variedad de surtidos en una tienda.

Los autores referidos anteriormente establecen una Teoría de Categorización que sugiere que un conocimiento de la categoría previa de una persona se materializa cuando ésta realiza evaluaciones (Sujan, 1985). Los consumidores evalúan nuevos estímulos (el surtido mostrado en una categoría) en términos de su conocimiento de la categoría en cuestión. Si existe paridad o igualdad entre la forma que los consumidores categorizan los artículos en sus cabezas y la forma que los minoristas organizan los artículos en sus tiendas (estructura externa), los consumidores pueden procesar o visualizar más fácilmente los artículos. Pero si esta paridad o igualdad no existe, los consumidores tienen que procesar un poco más sus expectativas de categoría para formar así las evaluaciones (Fiske y Taylor, 1991).

Los consumidores pueden tener muchas bases para sus estructuras internas, o esquemas de la categoría de producto (Alba y Hutchinson, 1987). En la figura 1.7 se exponen dos esquemas de categorías de productos para los consumidores.

Figura 1.7. Esquemas de las categorías de productos

Tipo de Categorización	Descripción
Centrada en categorías taxonómicas de productos	Sugiere que los consumidores organizan los productos en categorías definidas de manera natural.
Categorías basadas en objetivos de compra	Tienen una mayor retentiva en los consumidores con una frecuencia de uso acrecentada. La estructura interna puede ser creada induciendo directamente a los consumidores con objetivos de compra específicos.

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Morales, Kahn, McAlister y Broniarczyk (2005)

Para los consumidores que están familiarizados con una categoría de producto, el procesamiento del surtido del producto es realizado con la guía de sus esquemas internos. Esto es lo fundamental, que el esquema interno de los consumidores sea congruente con la estructura externa de la distribución de una tienda para elevar las percepciones de variedad. Los participantes estarán expuestos a otros atributos de producto arreglados en un formato para facilitar la codificación (Morales, Kahn, McAlister y Broniarczyk, 2005).

En este ámbito, los comerciales de campo de los fabricantes deben intentar colaborar con el distribuidor en la gestión de las tiendas. La colaboración consiste en facilitar al fabricante información sobre el punto de venta y su clientela, y en evaluar las propuestas que le realicen los comerciales del fabricante para desestimarlas, corregirlas o adoptarlas.

Por el lado del minorista, los gestores de espacio se configuran como el único desarrollo específico para la gestión por categorías; a través de procesos que permitan cubrir las otras variables de gestión definidas: surtido, precio y promociones además de espacio (Morant, 2002).

En la fase número cinco, Mouton (1997) no habla directamente de categorías, si no que introduce el concepto de familias de productos. Esta fase consiste en calcular la parte del metro lineal en el suelo o de número de elementos de mobiliario que hay que atribuir a cada una de las familias que componen el sector de actividades tratado.

En la fase número seis se lleva a cabo la disposición de las familias de productos en los lineales lo que conlleva al cálculo del grado de atracción de las familias de productos y la noción de universo.

El grado de atracción es un indicador que se puede calcular para cada familia de productos en cualquier sector de distribución. Se obtiene dividiendo el número de actos de compra de una familia de productos entre el número total de ventas del establecimiento.

Por otro lado, la noción de universo se refiere a la agrupación, en una zona homogénea, de diferentes productos, familias de productos o secciones que tienen una complementariedad evidente (Mouton, 1997), contribuyendo de forma positiva a la imagen del establecimiento (Díez y Navarro, 2003).

La presentación de la mercancía es en reserva un problema importante de la dirección (Levy y Weitz, 1998). Los minoristas usan varios métodos para presentar su mercancía, el primero y más común, es poner todos los artículos de una categoría del producto en la misma sección para facilitar la opción del consumidor. El segundo, de presentación similar, consiste en colocar los artículos de categorías relacionadas en posiciones adyacentes. Por último, yuxtaponen los artículos complementarios para que los compradores los vean como un conjunto (Berman y Evans, 1995 cit. en Lama y Avinadan, 2005)).

Los resultados de la investigación de Lama y Avinadan (2005) arrojan que el efecto de coordinación no puede limitarse únicamente a situaciones en las que los dos productos se yuxtaponen. Después de ver dos productos desplegados separadamente, los consumidores retienen información visual sobre los productos en su memoria a corto plazo. Por consiguiente, usando su memoria, los consumidores pueden evaluar la unidad de dos productos complementarios en conjunto aunque los

productos se pongan separados. Sin embargo, el efecto de la coordinación en la respuesta estética, fundamentalmente, es más fuerte cuando se reúnen dos productos que cuando ellos están separados.

Se puede concluir que la compra cotidiana atrae al consumidor a través de algunos puntos fuertes como son el tamaño del establecimiento, la mezcla comercial con variedad de secciones y múltiples referencias, y la localización

La composición del surtido de una tienda no puede ser permanente, este varía con el tiempo, evoluciona con el mercado, con la demanda de los consumidores y con la competencia (Salen, 1994), sus dimensiones constituyen un elemento estratégico para la diferenciación del punto de venta.

1.3.2. Las dimensiones del surtido

Las dimensiones del surtido definen el posicionamiento estratégico de la tienda en el mercado (Palomares, 2001; Kotler, 1996). Para determinarlas se deben considerar aspectos como: el tamaño de la tienda, la rentabilidad de la tienda, el modo de presentación de los productos, la naturaleza de los productos y el comportamiento de la clientela (Salen, 1994).

Las dimensiones que se recogen en la figura 1.8 son el resultado de combinar las propuestas de diversos autores con el fin de hacerla lo más completa posible.

Figura 1.8. Dimensiones del surtido

Dimensiones del Surtido	Autores que la atribuyen al surtido
Amplitud	Salen (1994); (Díez y Landa, 2000); (Palomares, 2001)
Anchura	Kotler (1996); (Palomares, 2001)
Longitud	Kotler (1996); Díez y Landa (2000)
Profundidad	Salen (1994); Kotler (1996); Díez y Landa (2000); Palomares (2001)
Coherencia	Salen (1994); Kotler (1996); Palomares (2001)

Fuente: Elaborado por los autores.

La *amplitud* del surtido describe los números de categorías de productos que cubren las necesidades (Salen, 1994). Por su parte, para Palomares (2001) está determinada por el número de secciones con que cuenta un determinado establecimiento comercial. Sin embargo, Díez y Landa (2000) la definen por el número de líneas de las que dispone el surtido. Cada autor precisa esta dimensión de acuerdo a la estructura que concibe del surtido, en correspondencia con los niveles que le otorgan.

La *anchura* según Kotler (1996) es el conjunto de productos de las distintas líneas y en correspondencia para Palomares (2001) viene dada por el número de categorías de productos, familias, y subfamilias que contiene una sección.

La *longitud* del surtido es el número total de referencias comercializadas, es decir, la suma de todas las referencias de que dispone cada línea. Se refiere al total de productos que aparecen en su mix (Kotler, 1996; Díez y Landa, 2000).

La *profundidad* del surtido mide el número de referencias que posee una determinada familia que compone la totalidad de la oferta comercial. Está relacionada directamente con el número de subfamilias que existen dentro de una familia (Salen, 1994; Díez y Landa, 2000; Palomares, 2001). Desde la perspectiva de Kotler (1996),

la profundidad guarda relación con cuántas variantes se ofrecen de cada producto en la línea.

Por último, la *coherencia* del surtido es el equilibrio que se consigue entre productos, según los criterios de rotación, margen, superficie y lineal disponible, motivación de la clientela, necesidades permanentes y estacionales (Salen, 1996). Esta cuarta dimensión no implica solamente la homogeneidad y complementariedad de las secciones, y con ello su especialización, sino que las categorías, familias y subfamilias que forman el surtido tengan profundidades similares, o sea, perfectamente equilibradas (Palomares, 2001).

Para Kotler (1996), la consistencia se refiere a la medida en la que varias líneas de productos se encuentran relacionadas. Si bien Díez y Landa (2000) no mencionan esta dimensión de manera explícita, si hacen referencia a ella cuando definen la amplitud. En este sentido, exponen que una línea comprende el conjunto de productos que gozan de una cierta homogeneidad que puede ser medida por sus características, su utilización, el servicio que prestan, entre otras.

En síntesis, los autores citados coinciden en que el surtido puede medirse con base en tres dimensiones básicas: amplitud, profundidad y coherencia. De ellas, la amplitud y la profundidad son las más significativas y de su combinación se logrará el posicionamiento estratégico del establecimiento: muy amplio y profundo; poco amplio y muy profundo; muy amplio y poco profundo y poco amplio y poco profundo (Palomares, 2001).

Los distribuidores comprometidos en ofrecer un servicio completo trabajan con surtidos más profundos que presentan mayor variedad, incorporando artículos con una baja rotación y sacrificando la eficiencia por satisfacer las necesidades del consumidor (Dhar y Hoch, 1997).

1.3.3. Determinación del surtido

Con vistas a lograr una óptima gestión a fin de conquistar mayor diferenciación y fidelización de los clientes es necesario determinar las referencias.

La filosofía del surtido en la tienda equivale a la voluntad de satisfacer “ampliamente” o “parcialmente” las necesidades de los consumidores (Salen, 1994). En este sentido, Mouton (1997) establece que la constitución del surtido de una familia de productos conlleva necesariamente al desarrollo de las siguientes etapas: 1) segmentación del mercado de la familia estudiada; 2) conocimiento de la estructura del mercado; 3) búsqueda del número de referencias a alternar de una familia precisa; 4) distribución de las referencias por segmentos y 5) elección de las referencias.

Los autores referidos le atribuyen especial atención a los aspectos cualitativos en la construcción del surtido. Las dos primeras etapas mencionadas permiten obtener una visión detallada del mercado. Una vez definidas las grandes categorías de productos que va a presentar la tienda hay que decidir qué marcas, qué referencias concretas se tendrá que ofrecer a la clientela (Salen, 1994).

La gestión de un mayor número de referencias tiene un coste, que no siempre se ve compensado por un aumento significativo de las ventas (Gómez y Rubio, 2006). Sin embargo, si los minoristas establecen filtros de categoría externa congruentes con las metas u objetivos internos de compra del consumidor que les permitan evitar o descartar productos, los consumidores tienen percepciones de variedad y satisfacción con las ofertas de surtido menores (Morales, Kahn, McAlister y Broniarczyk, 2005). Por esto, el problema fundamental de la gestión del surtido es siempre: si se introduce una nueva referencia en el surtido, o si se suprime una actual (Salen, 1994).

La tipología de los productos destinada a englobar las referencias a fin de definir el surtido se puede dividir en cuatro grupos principales por orden decreciente de calidad aparente: 1) artículos líderes, 2) artículos distribuidores, 3) artículos complementarios y 4) de primer precio (Mouton, 1997).

Por su parte, Salen (1994) los clasifica atendiendo a su naturaleza en tres tipos: 1) los productos calientes o de impulso, 2) los productos vivos y los muertos y por último, 3) los productos de distribución.

A pesar los productos líderes o calientes son aquellos de compra frecuente con un poder de atracción muy fuerte (Salen, 1994). Todo establecimiento debe tener esta serie de productos que son los más vendidos (Díez y Navarro, 2003) y generan el efecto “locomotora” necesario para la dinámica del surtido (Mouton, 1997).

Por su parte, los productos complementarios o vivos tienen una imagen de calidad media. Son también los productos nuevos que aportan un espectáculo al mercado y a la tienda. Además, están los productos donde el precio bajo es lo que cuenta, estos son los productos de primer precio o muertos (Salen, 1994; Mouton, 1997).

Por último, habría que referirse al conjunto de productos comercializados bajo la responsabilidad de un *distribuidor*. Cada sociedad de distribución partiendo de su historia y de su estrategia, tiende a darles una posición específica (Salen, 1994). Entre estos, se pueden distinguir tres categorías de productos de manera simplificada: productos de firma, los que no tienen marca y los de marca propia (Mouton, 1997). Por el lugar que ocupan en la distribución minorista actual se profundizará al respecto en el siguiente epígrafe.

1.4 Criterios para la gestión del surtido

El surtido de todo establecimiento debe cumplir ante todo dos objetivos fundamentales: satisfacer lo mejor posible la demanda de la clientela clave (cualitativo) y ofrecer la mejor rentabilidad posible al detallista (cuantitativo) (Salen, 1994; Mouton, 1997; Díez y Landa, 2000 y Palomares, 2001). Estos dos criterios deben estar equilibrados y en perfecta armonía para que el comercio alcance los objetivos deseados. El perfecto equilibrio entre rentabilidad y satisfacción es una labor que requiere de personas técnicamente preparadas (Palomares, 2001).

El merchandiser es la persona que pone en práctica la parte operativa de la estrategia del merchandising que las empresas desarrollan. Tradicionalmente a esta figura se le han atribuido tareas como: reponer en los lineales, minimizar las roturas de stock, la limpieza del lineal, la colocación del producto en el lineal, la marcación del producto con su precio o en su defecto del valizaje, las promociones, entre otras (Rodríguez y Dopico, 1998).

El objetivo cualitativo marca las primeras directrices en busca de un perfecto conocimiento de su mercado para poder ofrecer un surtido ideal, es decir, el surtido que el consumidor espera. Para ello, deberá conjugar diferentes criterios de naturaleza subjetiva como son: la percepción, la notoriedad y la esencialidad.

El segundo objetivo ofrece la mejor rentabilidad posible para el comerciante. Los conceptos básicos que nos permiten gestionar el surtido a través de unos criterios cuantitativos de fácil medición y objetividad son: el margen (el beneficio), la rentabilidad, la rotación y las ventas (Salen, 1994; Mouton, 1997; Díez y Landa, 2000 y Palomares, 2001). Para esto el profesional de la distribución se esfuerza en un buen merchandising de gestión.

Entre las técnicas que se utilizan en la optimización de la gestión del surtido se encuentran las siguientes (Salen, 1994):

- Curva ABC de las ventas
- Curva ABC de los márgenes: análisis de las referencias más rentables (regla 20/80)
- Planeogramas de lineales
- Space Management
- DPP (Direct Profit Product)

Cabe señalar, que se prestará especial atención en el trabajo a los criterios cuantitativos y algunas de sus técnicas.

1.4.1. El criterio basado en el margen bruto (beneficio bruto)

El margen bruto que reportan los productos que forman el surtido, resulta de la diferencia entre el precio de venta y el precio de costo de los mismos, suele expresarse en porcentaje y se aplica a una unidad de producto o referencia. Por lo general, las referencias que más ventas reportan, teóricamente se comercializan con márgenes más reducidos y por el contrario, las referencias que menos ventas reportan suelen comercializarse con márgenes más altos (Salen, 1994; Mouton, 1997; Palomares, 2001). Según Salen (1994) una estrategia de la tienda para los productos calientes referidos en el primer grupo antes mencionado, es utilizarlos como gancho.

Se puede hacer referencia indistintamente al margen bruto unitario y al beneficio bruto unitario. Por su parte, el beneficio bruto de un producto se calcula multiplicando el margen bruto por las unidades vendidas o como la diferencia entre el volumen de ventas y el costo de ventas (Palomares, 2001). En este sentido, Mouton (1997) propone los siguientes métodos aritméticos para el cálculo del margen bruto en volumen:

- Cifra de facturación (impuestos incluidos) por índice de margen (impuestos incluidos)
- Cifra de facturación (impuestos incluidos) por índice de margen (sin impuestos)

Por otra parte se le atribuye especial importancia al cálculo del indicador tratado en la optimización del lineal y su implantación. Desde este punto de vista el autor referido plantea que el concepto de margen bruto debe ampliarse a la noción de margen total por artículo. Entendiéndose por margen total el conjunto de márgenes por encima y por debajo que cualquier referencia es susceptible de realizar como, las rebajas y descuentos y los ingresos financieros.

1.4.2. El criterio basado en la rotación del stock

En cualquier tipo de empresas, ya sean éstas pequeñas, medianas o grandes se presentan stock. Estos pueden ser definidos como una acumulación de artículos y productos en el espacio y en el tiempo (Ramos, 1988 cit. en Fernández, 1999: 6). Otro concepto de stock, es el que identifica como el conjunto de artículos que dispone una empresa para su venta más o menos inmediata (Fernández, 1999).

El stock tiene una considerable importancia dentro de la empresa comercial por lo que se debe velar por mantener un stock equilibrado con relación a las ventas (Salen, 1987).

Existen diferentes métodos de cálculo de stock del más sencillo al más técnico. Estos son indispensables para calcular su rotación (Mouton, 1997). La rotación es sinónimo de beneficio y resulta un ratio fundamental en la gestión de un establecimiento comercial. Se calcula refiriéndose a un período de tiempo específico y se realiza a través del coeficiente de rotación que es el cociente entre el coste de las ventas y el valor de las existencias medias. El cálculo más sencillo de esta última consiste en utilizar la media aritmética elemental. El coeficiente de rotación indica el número de veces que en el período recuperamos la inversión realizada (Palomares, 2001).

Según Mouton (1997) el procedimiento de análisis de este indicador es el siguiente:

- Calcular la rotación media del stock de cada artículo de la familia analizada.
- Establecer un nivel normal de relación de stock de la familia estudiada en función de dos métodos posibles: una norma profesional habitual o tener en cuenta el plazo de entrega medio.
- Comparar la rotación de cada referencia con la norma así establecida: todas las referencias cuyo nivel de rotación excede con mucho la norma deberán ser suprimidas del surtido.

1.4.3. El criterio basado en la rentabilidad

La rentabilidad se puede definir como el beneficio que reporta la inversión realizada. Se suele expresar como porcentaje y se calcula como un cociente entre el beneficio y el capital necesario que ha hecho posible ese beneficio. La rentabilidad de las ventas se obtiene a través del cociente entre el beneficio bruto obtenido y el coste de las ventas realizadas (Palomares, 2001).

Por su parte, para Mouton (1997) la rentabilidad bruta comercial es el retorno de la inversión. En el caso de la rentabilidad por productos o referencias la noción de retorno se representa con la acumulación de márgenes que toda referencia genera.

Un método para este análisis es el DPP (Direct Profit Product) que se traduce en español por rentabilidad directa de los productos es una herramienta de gestión que permite conocer la rentabilidad real, producto a producto, tras su proceso de distribución y venta (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 1999).

El DPP toma en cuenta el coste directo de un producto para la distribución: es el coste soportado por el distribuidor desde la entrada del producto en el almacén o en la misma tienda hasta su salida al cliente: el coste directo es el coste directamente imputable a la distribución del producto en su camino de entrada en el almacén, luego en la tienda y, al final, en su salida al cliente. El DPP toma en consideración los costes de manipulación del producto (Salen, 1987).

Según Salen (1994) el DPP puede ser calculado de diferentes formas, por unidad, en pesos por semana, mensual o en pesos por metros cuadrados del lineal ocupado. Su cálculo es el siguiente:

$$\text{Precio de venta} - \text{Precio de compra} = \text{Margen bruto}$$

$$\text{Margen bruto} + \text{Ajuste comercial} = \text{Margen bruto ajustado}$$

$$\text{Margen bruto ajustado} - \text{DPC (Costo directo del producto)} = \text{DPP}$$

Para calcular el DPP el comerciante obtiene inicialmente el margen bruto. Seguidamente, suma todos los descuentos y bonificaciones que ha recibido del fabricante. Por último, deduce sus gastos directos, especialmente los del personal y el almacén, que son calculados por modelos de costes, lo que implica un exacto conocimiento de la estructura de costes de la empresa.

En el almacén se contemplan los costes relativos a la recepción, movimientos internos, selección, proceso de carga al camión, ocupación del almacén y la financiación del inventario; y en la tienda, la tramitación del pedido, la recepción, selección y manipulación, el movimiento en la tienda, la ocupación en la trastienda, expositores y estanterías, el cobro y embolsado y la financiación del inventario (Narros, 1992).

Una de las aplicaciones prácticas del DPP es su papel fundamental para la política del merchandising del distribuidor. En este sentido, resulta de gran importancia en la repartición del lineal. El aspecto dedicado en metros a una marca depende del volumen de las ventas de ese artículo (aspecto cuantitativo), pero también, de su DPP y otros factores que permiten definir el aspecto cualitativo del lineal, es decir, la ubicación en el lineal y en las diferentes zonas de la tienda.

El otro aspecto al que se hacía referencia es su papel en la definición del surtido. El distribuidor que busca la máxima rentabilidad, lógicamente debe definir una política del surtido con el objetivo de optimizar el DPP por productos y volúmenes (Salen, 1994).

La figura 1.9 define los distintos tipos de productos en el surtido de una tienda y las opciones que se abren para el distribuidor.

Figura #1.9. El portafolio del distribuidor

Política que se va a seguir	Las estrellas futuras	Las estrellas potenciales	Política que se va a seguir
Mejorar el DPP estudiando costos de manipulación y de logística, internamente y con el proveedor, negociar precios o descuentos con el proveedor, aprovechar las ofertas.	Volúmenes elevados. DPP bajos.	Volúmenes pocos. DPP altos.	Aumentar los volúmenes a través de la política propia de la tienda o del proveedor (cabeceras de góndolas, colocación de puntos calientes, animación de ventas, etc.).
Política que se va a seguir	Los productos rentables	Pos pesos muertos o productos no rentables	Política que se va a seguir o mantener en este caso
Aumentar el lineal para aumentar los beneficios totales. Vigilar el nivel de saturación del lineal. Mejorar el DPP a través de la compra a los proveedores	Volúmenes elevados. DPP altos.	Volúmenes bajos. DPP bajos.	Reducir el lineal y aumentar precios para aumentar el DPP o eliminar.

Fuente: Salen (1997)

Aunque el concepto del DPP surgió en los años 60 últimamente se ha vuelto factible desde el punto de vista operativo, gracias al desarrollo de la informatización con la existencia de sistemas de exploración en la obtención de datos en la distribución (Salen, 1994). En la actualidad el *Spaceman* es un sistema informático para la gestión del espacio que ayuda a tomar decisiones sobre la colocación de los productos, número y localización de los lineales, inventario en almacén, introducción de nuevos productos y eliminación de los productos finales. Mediante el *Spaceman* se valora económicamente la gestión del lineal, además de analizar el DPP (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 1999).

De lo anterior se deduce que sin el desarrollo de la informática sería difícil aplicar el DPP. En este sentido, McCann, Tadlaoui y Gallagher (1990) proponen tres enfoques de cómo proveer ayuda o apoyo informático para el mercado de ventas minoristas: 1) enfoque (MIS) consiste en construir un sistema de información que contenga la información de los puntos de venta para que los encargados de tomar decisiones puedan usar en el momento oportuno; 2) enfoque (OR) persigue formular modelos de

programación matemática y su solución para determinar las decisiones. Por último, 3) el sistema de expertos, que complementa los anteriores.

1.4.4. El criterio basado en las ventas

Las ventas que se realizan de los diferentes productos, que forman la oferta del establecimiento comercial, es un criterio muy extendido y comúnmente utilizado por la empresas detallistas a la hora de analizar el surtido más conveniente que se debe ofertar (Palomares, 2001).

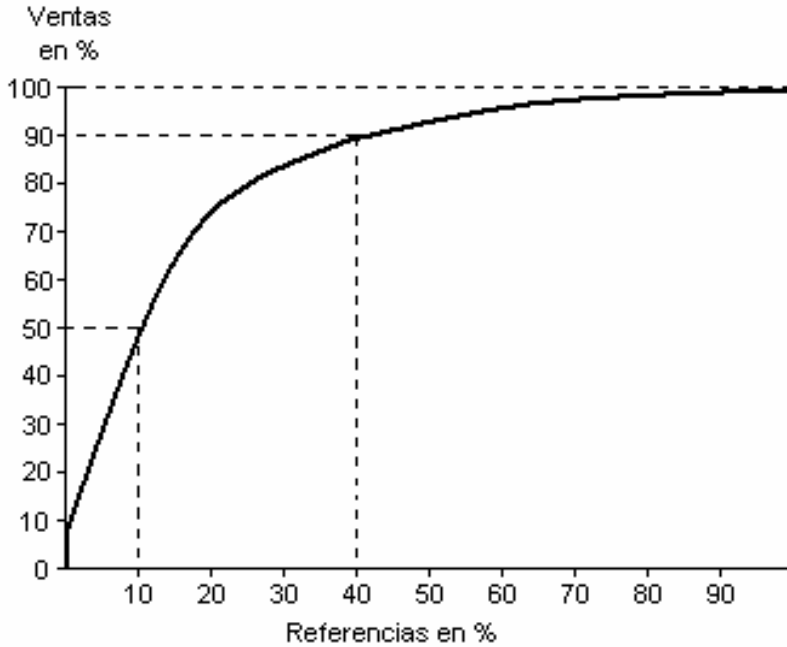
Se pueden citar algunos criterios cuantitativos como el que plantea que cuantas más altas sean las ventas de un producto mayor será la utilidad para el punto de venta y viceversa (Díez y Landa). Una forma muy extendida de este análisis consiste en la utilización del análisis “ABC” (Masson y Wellhoff, 1990).

Para aplicar el método ABC se procede de la siguiente forma (Díez, 1991):

- Se ordenan los productos según sus cifras de negocios de mayor a menor.
- Se obtienen los porcentajes sobre el total de ventas y sobre el total de productos.
- Se calculan los porcentajes acumulados.
- Se representan gráficamente los resultados de la siguiente forma: en el eje de las abscisas el porcentaje acumulado que representan los productos y en el eje de las ordenadas el porcentaje acumulado de esta venta.

El objetivo del método consiste en dividir el total de referencias que componen el surtido. Como se ilustra en la figura 2.10 se establecen tres clases de productos. La clase A, donde se encuentran los productos más importantes, contenidos en la zona A de la curva. La clase B corresponde a productos con importancia intermedia, son los contenidos en la zona B. Por último, los productos menos importantes contenidos en la clase C (Fernández, 1999).

Figura 1.10. Curva ABC de los artículos



Fuente: Salen (1997)

Para ilustrar la proporción de las ventas sobre el total de productos o referencias, se valorarán los criterios de diferentes autores acerca del modelo ABC que se exponen en la tabla 1.1 (Palomares, 2001):

Tabla 1.1. Diferentes criterios acerca del Modelo ABC

	Fady y Seret Dayan		Cross		Masson y Wellhoff	
	% Referencias	% Ventas	% Referencias	% Ventas	% Referencias	% Ventas
A	10	65	10	50	10	50
B	25	25	20	30	30	40
C	65	10	70	20	60	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100

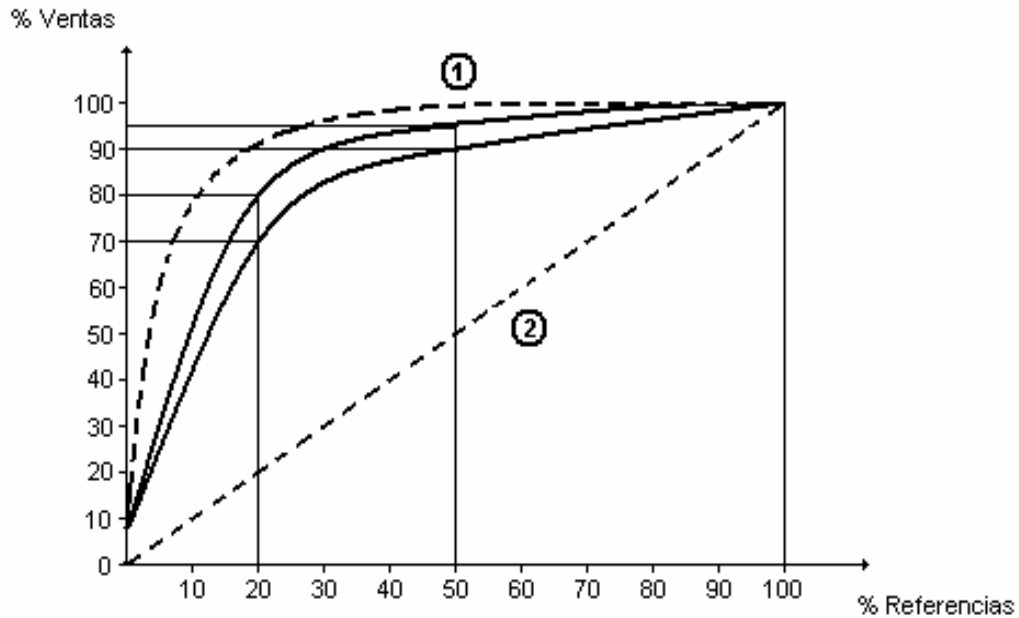
Fuente: Palomares (2001)

El grupo A incluye concretamente el 10% de las referencias proporcionando entre un 65% y un 50% del total del volumen de las ventas. El grupo B incluye un conjunto de referencias entre el 20% y el 30% siguientes a las del grupo A, suponiendo unas ventas que oscilan entre el 25% y el 40% del total. Por último, el grupo C incluye entre el 60% y el 70% de las referencias no incluidos en los grupos A y B, proporcionando un nivel de ventas entre el 10% y el 20% del total (Palomares, 2001). En la zona A, se observa cómo un pequeño porcentaje de los artículos, representan la mayor parte de la demanda, mientras que la zona C ilustra como un gran porcentaje de artículos representan una demanda muy reducida. Ésta propiedad permite efectuar una clasificación de los artículos, que guarda una relación estrecha con la importancia relativa de éstos (Fernández, 1999). La primera reacción lógica ante la situación de la clase C sería suprimir estas referencias, pero la decisión se torna compleja pues se deben tomar en cuenta factores como: la necesidad de los consumidores de amplias oportunidades de elección y el margen bruto o beneficio bruto (Salen, 1994) ya analizado.

Zeyl y Dayan, (1986 cit en Fernández, 1999: 147-149) establecen diferentes valores normativos o reglas de decisión para los productos incluidos en cada clase. Entre estas reglas se encuentra la regla 20/80.

La ley 20/80 o ley de Pareto tiene numerosas aplicaciones a nivel profesional. Para definir el número de referencias se puede admitir que una familia homogénea de productos alcanza su nivel óptimo de cifra de facturación cuando el 20% de las referencias constituye alrededor del 80% de la cifra de facturación y cuando el 50% de las referencias constituye más o menos el 90% de la cifra de facturación. (Ver figura 1.11)

Figura 1.11. Curva de Pareto



Fuente: Mouton (1997)

Por encima de la zona normal faltan referencias (curva 1). En este caso, la estructura de ventas es demasiado concentrada. La principal explicación está en la insuficiencia de referencias del surtido debido a una elevada concentración de las ventas en muy pocas de ellas. Por debajo de la misma: sobran referencias (curva 2).

Cuando la estructura de ventas está demasiado atomizada la razón más corriente es el exceso de referencias en la familia, que tiene como consecuencia una implantación subdimensionada por artículo, y los líderes ya no pueden representar su papel (Mouton, 1997).

Capítulo 2

Diseño de la Investigación

En el presente capítulo se describe el diseño de la investigación. El tema de la investigación es el merchandising de un comercio minorista de bienes en CUC en Santa Clara, Cuba. Se parte de una valoración del sector del comercio minorista en Cuba. Se particulariza en la “La Reina” objeto del estudio, a través del análisis de indicadores propios del merchandising ajustados a la realidad cubana actual. A continuación, en función de los objetivos y las hipótesis se explican las técnicas utilizadas para la investigación exploratoria, entre las que se destacan la observación y la entrevista. Por último, se describe el panel de detallistas como técnica escogida para desarrollar la investigación descriptiva.

2.1 El sector del comercio minorista en Cuba

El sector del comercio minorista es muy competitivo por la entrada, mantenimiento y crecimiento de este tipo de empresas en el mercado. En Cuba la realidad es otra, y aunque este sector se ha preservado de la inversión extranjera, no se puede dejar de considerar el impacto del entorno internacional y de las tendencias en el establecimiento de patrones de funcionamiento del mismo. Estos últimos, hay que tomarlos en cuenta en el perfeccionamiento del comercio minorista del país, con el objetivo de elevar su capacidad para desempeñarse con altos estándares e influir en el crecimiento del nivel y calidad de vida de la población cubana, otra razón radica en que el sector comercial sirve de apoyo a la economía cubana como fuente relevante de la captación de divisas.

De hecho, las ventas minoristas en CUC en Cuba han crecido notablemente. Considerando solo las tres principales cadenas de tiendas en CUC, éstas experimentaron un ritmo promedio anual de incremento del 14% a inicios de esta década (Valdés, 2001).

No hay dudas de que la necesidad de asegurar un consumo justo y equitativo, unido a las dificultades económicas y de suministros asociadas al profundo proceso de cambio que se realizaba en el país, como resultado del triunfo de la Revolución, afectó sensiblemente el comercio minorista como actividad. Al introducirse el racionamiento, que deteriora la gestión de ventas y al funcionar ésta, como un mecanismo de asignación de recursos, como resultado de lo cual al cliente adopta una posición pasiva como comprador y el vendedor se convierte en “despachador”, trajo consigo un trastorno en la cultura de consumo de la población.

La mejoría de la situación económica del país en los años 80 produce una recuperación que se refleja en la aparición del llamado mercado “paralelo” al sistema de racionamiento, con el cual renace el comercio minorista pero por breve tiempo, debido a las dificultades económicas generadas por la caída del campo socialista que dan inicio al período especial.

Con la despenalización de la tenencia de divisas en agosto de 1993, se produce un gran impulso a la actividad comercial minorista. Se crea una red de comercio y servicios en CUC como soporte material del dólar remesado. Las medidas adoptadas en la primera parte de los años noventa, forman parte de la política económica, orientada a enfrentar la crisis y relanzar la recuperación de la economía cubana. En este período se observa una mejoría gradual de las condiciones económicas del país hasta el año 2001, unido a un crecimiento de las cadenas de tiendas en CUC (actualmente existen más de 10 cadenas) y del número de tiendas en cada cadena.

Por otra parte, la estabilización de la tasa de cambio del peso en relación con el dólar y la creación de las casas de cambio CADECA, ha permitido también la aparición de tiendas en moneda nacional con ofertas, más o menos similares a las de CUC.

En la actualidad coexisten en Cuba diferentes formas para la circulación mercantil minorista de bienes, entre las que están el llamado mercado normado o racionado y el no normado o liberado. Dentro de este último, entre las formas más significativas se encuentran el denominado mercado artesanal e industrial, el mercado agropecuario, tanto estatal como cooperativo y privado, así como la red comercial en CUC.

Esto conduce a una incipiente competencia tanto entre cadenas y tiendas en divisa, así como entre éstas y las de moneda nacional que genera una situación de rivalidad interna en este sector, que no estuvo presente en cerca de 40 años y para la cual no están preparadas las condiciones objetivas ni subjetivas, lo que exige a las empresas dedicadas al negocio del comercio minorista de bienes, asumir una actitud gerencial proactiva en su enfrentamiento al mercado y la competencia, es decir, una preocupación estratégica por la competitividad.

Esas aceleradas transformaciones que se han producido en el sector del comercio minorista de bienes en los últimos tiempos, después de más de 30 años de estancamiento y en muchos casos de retroceso, hace que se produzcan en la

práctica actual del comercio, contradicciones y falta de coherencia que no contribuyen a fortalecer la imagen del comercio como actividad necesaria y útil en la sociedad.

Por otra parte, se están reproduciendo viejos esquemas de un comercio más orientado al “despacho” que a la “venta”, aún en situaciones de cambios formales en el diseño de las tiendas, con precios mucho más altos, tanto para el mercado en moneda nacional como en CUC.

En este escenario se identifican situaciones como las siguientes:

- a) La mayoría de las cadenas utilizan el mismo formato de tienda para diferentes mercados meta, que tienen diferentes necesidades, gustos y deseos.
- b) Existe una oferta similar en las diferentes cadenas y tiendas para diferentes mercados meta.

Entre las posibles causas que pueden estar presentes en las insuficiencias que actualmente presenta el comercio minorista de bienes se encuentran la falta de experiencia en este sector, el menosprecio de la utilización del marketing como enfoque gerencial, la falta de información sobre la demanda y el comportamiento de los compradores y consumidores, así como las limitaciones de recursos, propia del momento de período especial y de la situación económica del país.

Como consecuencia de esta realidad, el hecho es que no se satisfacen de la mejor manera las diferentes necesidades de la población ni se ofrecen las diferencias necesarias entre tiendas y cadenas para que los clientes puedan seleccionar y encontrar, en su proceso de compra, aquellas opciones que mejor satisfagan sus necesidades, gustos y deseos.

2.2 Estructura actual de la red comercial minorista de bienes en Cuba

En la actualidad, y como resultado de las medidas tendentes al ajuste de la economía cubana para enfrentar y salir del período especial, la red de comercio minorista de bienes en Cuba está creciendo y se estructura de la siguiente forma:

- a) El comercio estatal desempeña el papel rector y dominante en el comercio cubano. Este a su vez está compuesto por tres grandes grupos de instituciones:
1. Las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos.
 2. Las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales¹, como agropecuarios, a precios superiores a los normados².
 3. Actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros³.
 4. Las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en CUC. (Anexo 1 y 2)⁴
- b) El comercio no estatal:
1. El comercio en el llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado. En este comercio, los precios se establecen en el mercado por la acción de la oferta y la demanda.

¹ Cadenas de Tiendas, como el Mercado Artesanal, Industrial y de Servicios (MAIS), la Cadena Imagen, Exclusiva, etc.

² Se les denomina a estos precios para productos agropecuarios “topados”, con lo que se indica que constituyen un tope para los precios del mercado agropecuario cooperativo y privado.

³ Aquí se incluyen los planes especiales creados para los trabajadores de la Agroindustria Azucarera, Tabacalera, Cafetalera y Citrícola y otras actividades comerciales regidas por el MINSAP, MINAGRI, MINAL, etc.

⁴ El comercio minorista en divisas es desarrollado totalmente por el Estado e ineludible en tanto sea necesario mantener la doble circulación monetaria. Ver Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política, 1998. pp. 6 y 53.

2. El comercio privado, en el cual un sector de la población, cuentapropistas, participan en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos⁵.
- c) El comercio sumergido, ilegal pero que existe, y cuya fuente de recursos proviene de las deficiencias en el control interno que permiten la sustracción de productos de los almacenes de instituciones estatales, mixtas y cooperativas.

Es de destacar que el comercio minorista de bienes en Cuba se produce en dos monedas:

- En moneda nacional, que abarca toda la venta estatal normada y liberada, así como en el mercado no estatal.
- En CUC, que se presenta en la red de tiendas de recaudación de divisas (estatales) y el mercado sumergido. Aunque en la actualidad se está produciendo una aceptación indistinta de ambas monedas en el sector no estatal.

La red actual es compleja, no tanto por su tamaño, como por la diversidad de Organismos de la Administración Central del Estado e instituciones a que se subordinan las diferentes cadenas y grupos, lo que hace que exista una amplia diversidad de realidades y una heterogeneidad tal en los establecimientos comerciales minoristas, que hacen compleja la labor de regulación y control del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) y obligan a buscar formas originales para ello, que aseguren la regulación dentro de la diversidad.

2.3. Valoración de la competitividad del comercio minorista en Cuba

Las condiciones específicas del comercio minorista cubano donde la demanda supera la oferta dificulta la puesta en práctica de muchas de las técnicas utilizadas en la práctica internacional para mejorar la gestión del surtido y en general la

⁵ En lo fundamental este comercio está agrupado en los llamados Mercados Artesanales, Industriales y de Servicios (MAIS), aunque también existe venta ambulante y en áreas especiales.

gestión del merchandising, lo que sin lugar a dudas entre otros factores ha frenado la competitividad de este sector.

Entre los factores que han limitado la competitividad del sector del comercio minorista en Cuba se encuentra el relacionado con los recursos, no sólo de capital. La infraestructura es atrasada por lo que no responde a las características de esta actividad. El acceso al comercio electrónico está frenado por la escasez de computadoras en los hogares.

Los recursos humanos aunque calificados no tienen cultura de vender por las deformidades heredadas de los períodos anteriores a la reforma del año 1993 como resultado de la dependencia casi total del bloque socialista.

Por último y no el menos importante, el comportamiento de la demanda. La concentración de la demanda solvente en divisas es irregular en el territorio nacional. La inestabilidad de las remesas familiares desde el exterior y su alta dependencia de factores políticos limita el pronóstico de la demanda y su comportamiento.

No obstante a lo referido con anterioridad, se considera necesario incorporar estudios que mejoren la competitividad de este sector y entre ellos las técnicas que mejoren la gestión del merchandising.

2.4. El grupo empresarial CUBALSE S.A.

El trabajo se desarrolla en la tienda “La Reina” que actualmente pertenece al Grupo Empresarial CUBALSE S.A. Dicha corporación está formada por una Casa Matriz ubicada en la Calle 3ra y Final La Puntilla, Miramar, Ciudad de la Habana y 13 sociedades anónimas enfrascadas todas en una diversidad de negocios, en función de dar un servicio integral a los clientes:

- Servicios Inmobiliarios S.A. (Negocios de inmobiliarios)
- Continental S.A. (Clubes y restaurantes)

- Comercios y Servicios Automotriz S.A (Negocios automotores)
- DITA S.A (División de tecnologías de avanzadas)
- INVERCO S.A (Inversiones)
- ORIOM S.A (Construcciones)
- RALIZ S.A (Servicios veterinarios y control de plagas)
- ARANDIA S.A. (Transitaría - naviera)
- Agencia de Empleos S.A. (Contratación de personal)
- Inmobiliaria Siboney (Negocios de inmuebles)
- Inmobiliaria Lares (Representa el capital cubano en las Empresas Mixtas)
- Gale y Asociados S.A. (Servicios Legales)
- Meridiano S.A. (Comercio al detalle)

Tiene además un Sistema Empresarial externo con presencia en 5 países y 3 continentes. Con un volumen de ingresos anuales superior a los 400 millones de dólares, CUBALSE S.A. es una de las empresas con mayor incidencia en la economía cubana y juega un rol dinamizador que contribuye al desarrollo económico del país.

Por otra parte, el Grupo Empresarial CUBALSE S.A. posee una representación en cada provincia, la de Villa Clara fue creada por acuerdo No. 30 de la Junta General de Accionistas, el 16 de octubre de 1996; está ubicada en la Avenida 26 de Julio, No.160, entre 7ma y 9na, reparto Escambray, en la Ciudad de Santa Clara. La misma constituye un elemento coordinador que supervisa la actividad de las diferentes sucursales y unidades independientes en la región, que se subordinan directamente a sus sociedades.

La Sucursal Cubalse de Villa Clara fue reestructurada el pasado año, siendo sus servicios de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social, por lo que se sustenta en los siguientes valores, lineamientos, misión y visión:

a) Valores:

- La honestidad
- La fiabilidad
- La responsabilidad
- La seguridad
- El trabajo en equipo
- La comunicación efectiva
- La profesionalidad

b) Lineamientos:

- Compromiso corporativo
- Planificación y gestión, basadas en la administración por objetivos e ínter funcional
- Estructura dinámica, con corta línea de mando y sin intermediarios
- Dirección definida y cohesionada
- Apoyo administrativo coherente, integral y con el nivel requerido
- Filosofía de trabajo basada en la innovación, creatividad y mejoras continuas
- Trabajadores idóneos y con alta eficiencia

c) Misión:

Organización económica socialista cubana representativa de los intereses de CUBALSE en el territorio, que genera y capta divisas convertibles, a partir de satisfacer con eficacia, eficiencia y con la calidad requerida, la demanda de bienes materiales y servicios que solicitan nuestros clientes en un amplio espectro, que en correspondencia con el objeto social que le está definido, es abarcador de disímiles necesidades humanas y sociales de la vida moderna.

d) Visión:

- Alcanzar un desarrollo constante para consolidar una empresa de excelencia en todos los sentidos, ofrecer una imagen de credibilidad para CUBALSE en la provincia y el país, respaldada por una posición de liderazgo, demostrando

que ello es posible en una empresa socialista, capaz de competir con las mejores que accionen en similares mercados.

- Lograr un trabajo que se distinga por su calidad, disciplina, profesionalidad y ética del personal, así como el empleo de tecnologías y sistemas de gestión de avanzada que nos doten de una capacidad de respuesta, la cual permita alcanzar resultados satisfactorios con dinamismo, flexibilidad y sentido innovador.

La actividad comercial de la Sucursal Cubalse se desglosa en diferentes líneas de negocios las cuales se exponen a continuación:

- Tiendas Minoristas de Bienes de Consumo. (Meridiano)
- Talleres, Servicentros y Renta de Autos. (Automotriz)
- Tiendas Especializadas en Electrodomésticos. (DITA)
- Talleres de Servicios Especializados de Tecnología. (DITA)
- Servicios de Impresión y Revelado de Fotografías. (DITA)
- Gastronomía y Panadería. (Continental)
- Ventas Mayoristas.

2.5. Caracterización del Merchandising en el comercio minorista de bienes en divisas “La Reina” de Santa Clara

La Unidad se encuentra ubicada en la calle Máximo Gómez esquina Independencia (Boulevard), en el centreo socio cultural de la ciudad de Santa Clara, Villa Clara.

Limita al Norte con la Delegación Provincial del MINAZ, al Sur con la calle Máximo Gómez, al este con la calle Independencia y Oeste con la Tienda El Encanto.

Se dedica a la comercialización minorista de bienes en CUC, tiene la misión de satisfacer las necesidades de nuestros clientes a partir de la comercialización de un amplio surtido de artículos para el consumo personal, para el hogar y para empresas, instituciones y organismos, así como la prestación de servicios en los negocios automotrices, gastronómicos, fotográficos y otros comprendidos en el

objeto social. Nos distinguimos por la profesionalidad de nuestros trabajadores y la calidad del servicio.

Su visión es ser una organización de excelencia dentro de las empresas de comercio y servicios en la provincia y en el país.

El establecimiento objeto de estudio es relativamente grande. La actividad de exhibición y ventas está organizada para prestar servicios principalmente por el sistema de autoservicio, aunque cuenta también con el método tradicional y de forma mixta.

2.5.1. Distribución del área de ventas de la tienda “La Reina”

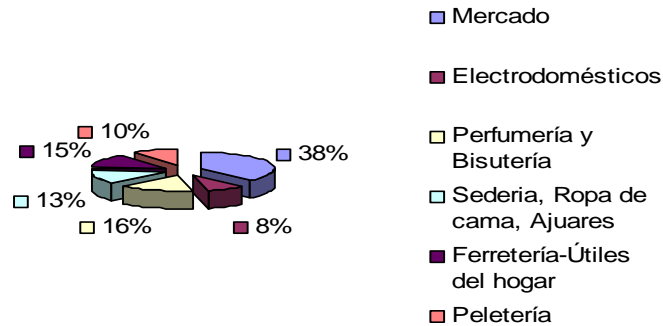
El área de ventas está distribuida por seis departamentos: Perfumería y Bisutería, Electrodomésticos, Peletería, Mercado, Sedería-Ropa de cama-Ajuares y por último, Ferretería - Útiles del hogar. La estructura actual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla #2.1. Cantidad de m² que posee cada departamento de la tienda La Reina y por ciento que representa del total (primer trimestre del año 2008)

Departamentos	Cantidad de m ²
Mercado	96
Electrodomésticos	19.75
Perfumería y Bisutería	40.5
Sedería, Ropa de cama, Ajuares	31.5
Ferretería-Útiles del hogar	36
Peletería	24
Superficie total	247.75

Fuente: Elaborado por los autores

**% que representa cada departamento
respecto al área que ocupa**



Fuente: Elaborado por los autores

2.5.2. Principales características del sector mercado

El estudio se realiza en el sector del mercado, por explotarse esta área en régimen de autoservicio, por lo que se pueden implementar mejor algunas de los indicadores del merchandising estratégico ya descritos en el epígrafe que trata la estructura del surtido. Sólo una pequeña parte de la mercancía en esta área se vende por el sistema tradicional.

El mercado o bodega como se le suele llamar, tiene un área de 96 m² representando el 38.74% de la superficie total. Está compuesta por 12 góndolas con elementos de igual longitud (1.33m), 2 exhibidores, 6 neveras y 1 cajas registradoras en su superficie. Cuenta con el personal encargado de realizar los cobros pertinentes y tres trabajadores atendiendo las inquietudes de los clientes. En la tabla # 2.2 se ofrecen los resultados económicos de las siete subcuentas que conforman el área del mercado.

Tabla #2.2: Ventas en CUC y cuota de participación de las subcuentas que conforman el Mercado

Subcuentas en el sector del Mercado	Ventas en CUC		Cuota de participación en %	
	1er trimestre del año 2007	1er trimestre del año 2008	1er trimestre del año 2007	1er trimestre del año 2008
Productos alimenticios	168806	39186	44.725	41.861
Confituras, galletas, panes y otros productos	68194	15633	18.068	16.7
Cigarros y tabaco	2438	597	0.645	0.637
Bebidas alcohólicas	38765	9446	10.27	10.09
Cervezas	30457	8501	8.069	9.081
Bebidas no alcohólicas	68765	20246	18.219	21.628
Total	377425	93609	100	100

Fuente: Elaborado por los autores

Durante el primer trimestre del año 2008, las ventas en CUC de forma general descendieron, también en la familia de los productos alimenticios descendieron en un 2.86%, siendo la categoría que mayores ventas ha experimentado, a éstas le siguen las bebidas no alcohólicas las cuales también disminuyeron sus ventas con respecto al mismo período del año anterior en 17.09% .

En el caso de los cigarros las ventas en CUC disminuyeron. Estos productos se venden a precios bajos, por lo que no reportan beneficios significativos, además de no tener gran consumo. Las confituras, por su parte, experimentaron una disminución de un 1.36%. La causa fundamental de este comportamiento fue que al comenzar el año 2008 hubo una ruptura en el stock de estos productos de forma tal que las ventas fueron mínimas.

Se puede concluir que evidentemente existen irregularidades en la composición y gestión del surtido, lo que conlleva al estudio de las técnicas que puedan contribuir a su mejora.

2.5.3. Cálculo del Coeficiente de Ocupación del Suelo (COS)

El cálculo de los COS como recomienda la literatura referida en el epígrafe que aborda la estructura del surtido se realizó en el mercado donde los productos están expuestos en góndolas y se pueden adquirir mediante el autoservicio. La superficie total ya se conoce (96 m²). El COS obtenido es el siguiente:

$$\text{COS} = \frac{37.11}{96} \times 100 = 38.66\%$$

El COS calculado es 38.66%, las tendencias del comercio moderno se orientan hacia un COS bajo que podría oscilar entre el 25% y el 40%. Este resultado implica que en la bodega de la “La Reina” exista el material de presentación necesario. El área del mercado esta bien distribuida y facilita la circulación de la clientela.

2.5.4. Distribución de los metros lineales de suelo por familias de productos

En la tienda “La Reina” la distribución del lineal se hace por apreciación y experiencia de los encargados del Merchandising. No obstante, para algunos productos, principalmente confecciones y útiles del hogar, existen ciertas normas o parámetros por los cuales se rige la Corporación. Por ejemplo, la categoría de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas ocupa 39.244 m² del suelo. De éstos, corresponden a las bebidas no alcohólicas 36.052 m² y el resto a las alcohólicas.

2.5.5. La gestión del surtido en la “La Reina”

El Grupo Empresarial CUBALSE S.A. utiliza herramientas comerciales que sugieren el pedido en cada punto de venta para llevar a cabo la gestión del surtido. Estas herramientas se basan en el análisis detallado de la rotación y el nivel de ventas de cada uno de los productos que conforman el surtido.

También, se tiene en cuenta el criterio del personal en contacto directo con el cliente, quien es el primero en conocer lo que demanda el consumidor.

Para una mejor gestión del surtido además, se obtienen informaciones que sirven de mucha ayuda a través de las herramientas comerciales mencionadas anteriormente, de las cuales se obtiene por ejemplo, la situación de los productos, es decir, cuáles son los productos líderes y cuáles por el contrario están en fase de declive o sea, que tienen muy lenta rotación y a partir de esta información también se toman decisiones.

La mayoría de los productos tienen asignado un stock de presentación (cantidad de productos en exposición), un stock de ventas (cantidad de artículos en almacén para mantener el stock de presentación) que depende de las ventas que tengan los productos y aumenta y disminuye directamente con éstas, y un stock de seguridad (cantidad de artículos en almacén para si falla la logística evitar las roturas de stock).

Existen algunos productos donde el stock de presentación coincide con el stock de ventas y no presentan stock de seguridad, éstos son por supuesto productos de lenta rotación donde no es necesario tener este stock, por ejemplo el caso de los refrescos de pomo de 500 ml.

Teniendo en cuenta estas informaciones se realizan los pedidos a través de un sistema de reaprovisionamiento sucesivo. En este caso CUBALSE S.A. cuenta con un proveedor interno que es su propia distribuidora, a la cual "La Reina" realiza pedidos dos veces por semana y el papel de esta distribuidora es facilitar los productos tanto nacionales como importados sin que la tienda tenga necesidad de realizar los pedidos directamente a los proveedores, esto es una ventaja cuando hay crisis o sea, cuando hay escasez de productos, porque ella tiene buen inventario de mercancías, pero cuando todo anda bien, es más beneficioso pedir directamente a los proveedores porque ellos trasladan los productos en sus transportes y cuando se pide a la distribuidora tienen sus propios gastos de transportación, lo que a veces dificulta el traslado de las mercancías.

Además de ello la tienda La Reina cuenta con proveedores a los cuales se les realiza pedidos como son el caso de División Comercial Agrotex-Tecnotec, BrasCuba cigarrillos S.A., PAPAS & CO, CORALAC S.A., Los Portales S.A., CORACAN S.A., STELLA S.A., Havana Club International, Corporación Cuba Ron S.A., Comercializadora "ORO ROJO", Empresa de Conserva de Vegetales Los Atrevidos, TECNOAZUCAR, EMBELI VC, Suchel Lever, Lácteos Villa Clara, Suchel - Camacho S.A., Suchel TRANS.

La logística o canal de distribución tiene dos sentidos, o sea se retroalimenta debido a que transportan las mercancías hasta la tienda y llevan a los proveedores información acerca de la situación de sus productos (si tiene aceptación, si rota más rápido o más lento, etc.) y de las necesidades y deseos de los clientes (colores específicos, tallas, sabores, etc.).

2.5.6. Política de precios en la tienda “La Reina”

En nuestro país, la variable precio no es un factor sujeto a modificación por parte de las entidades que operan en el sector, por lo que no constituye un elemento de diferenciación. Cualquier modificación en los precios de los productos es aprobada o no, a nivel central en la corporación. En el año se efectúan dos etapas de reevaluación de los productos de lento movimiento, una en los meses de febrero a abril y la otra de septiembre a noviembre. Una vez aprobada la reevaluación se procede de la siguiente forma: los primeros 30 días se rebaja el producto al 45% del precio de venta, los siguientes 30 días al costo, y los últimos 30 días, a mitad de costo. Generalmente, esta disminución del precio de venta constituye ganchos que favorecen los índices de venta de la entidad y en consecuencia la disminución de los inventarios.

A nivel de unidad, se realiza una reevaluación de los productos perecederos y este proceso dura 60 días: los primeros 30 días se rebaja al 45% del precio de venta y los restantes 30 días al costo más el 5%.

Los productos defectuosos que admiten actividades de comercialización, también se encuentran sujetos a rebajas en el precio de venta. Esta también posee carácter progresivo; la disminución inicial es del 20% del precio de venta. Las rebajas son autorizadas por la dirección de la sucursal provincial. Los procesos de reevaluación mencionados con anterioridad son la única autonomía que tiene "La Reina" en lo que a precio se refiere ya que, en la provincia y en Cuba los precios son emitidos por el Ministerio de Finanzas y Precios mediante circulares, lo que hace que los mismos sean rígidos. Para variar el precio de un artículo o para comprarlo por encima del costo debe ser autorizado por la instancia superior. En cada punto de venta existe un clasificador o nomenclador de precios (con el precio de compra y venta) que no se puede modificar.

La situación de los precios reflejada anteriormente, es el resultado de que por decisión estatal, en Cuba el mayor peso del comercio minorista de bienes es estatal.

2.5.7. La implantación de los productos en la estantería

La implantación de los productos en la tienda "La Reina" cumple las mismas reglas generales que indica la literatura. Cabe señalar, que se particularizará en algunas peculiaridades propias del comercio minorista cubano de bienes en CUC y de las cuales el comercio objeto de estudio no está exento.

Los productos se colocan siempre cubriendo la altura del paño de la góndola, con un ancho mínimo de 15 a 20cm. Queda muy claro que según la literatura revisada este umbral de visibilidad más bien es bajo lo que conduce a que muchos productos no sean vistos por los consumidores.

Las áreas calientes (nivel de los ojos y las manos) de la góndola están fundamentalmente en función de los productos de menor rotación por ser los que tienen mayor necesidad de promocionarse y de acelerar sus ventas; y en los que se debe reducir el inventario. Las zonas frías (nivel del suelo) están destinadas a los productos de alta rotación dada su aceptación por el público.

La exhibición lineal (horizontal) se utiliza para sacar ventaja a las posibilidades de promoción que ofrece esta forma de presentación. Generalmente es para productos que tienen poca rotación. Por su parte, la implantación vertical debía emplearse en las cabeceras de góndola para colocar en ellas los productos que necesiten una fuerte promoción por su baja rotación, es decir, los de lento movimiento y, los que están en proceso de rebaja por próximo vencimiento. No obstante, se utiliza también en las góndolas para exhibir los productos que son más buscados por el público y cuya rotación es rápida. De esta forma, se garantizan las cantidades suficientes y la visibilidad para satisfacer la demanda.

Con la combinación de la exhibición horizontal y la vertical (para la entidad significa mixta o en bloque), se colocarán mercancías que por interés de la Corporación, no deberán competir entre sí, específicamente productos similares de marcas propias. Los productos voluminosos se colocan en la parte baja de los anaqueles.

En el sector del mercado por ejemplo, la categoría de las bebidas, se implanta mediante combinaciones de las formas vertical y horizontal. En las bebidas no alcohólicas predomina la exposición horizontal sobre la vertical y la combinada. Verticalmente están la línea de refrescos embotellados y aguas Ciego Montero. (Ver anexo 3) De manera horizontal se exponen los refrescos instantáneos, los jugos y las natillas en el nivel del suelo, pues son productos de gran consumo.

En las bebidas alcohólicas prevalece la implantación horizontal sobre la vertical y la combinada. (Ver anexo 4) Los ronones, vinos y licores se exhiben de manera horizontal, habría que destacar que para estos productos su umbral de visibilidad es mínimo que en ocasiones no respeta los 15 cm. Las cervezas nacionales Cristal y Bucanero se ubican de forma horizontal garantizando un stock suficiente debido a que son bebidas de gran consumo. Por último, bebidas como Tequila, Sidra, Ginebra, Wiscky y Vodka, utilizan la forma combinada de implantación.

Desde el punto de vista de los criterios comerciales para la implantación se aplica el criterio de la cifra de facturación basado en el nivel de ventas que se asocia a la

rotación que tiene cada producto en el lineal. Los productos que rotan con mayor rapidez tienen mayor espacio. Este criterio está ponderado por el del margen bruto en productos como los ron y los vinos, pues se colocan del nivel superior al inferior en orden descendiente de los precios.

Como se puede apreciar, se han expuesto algunas consideraciones acerca de la implantación de los productos. Ciertas de ellas se tomarán en consideración para establecer las variables del modelo causal.

2.5.8. Promoción y animación

No basta con poner el producto en la forma y el lugar adecuados dentro del establecimiento si el cliente no es incitado a adquirirlo. Para esto es necesario estimularlo con informaciones a través de medios que llamen su atención y le recuerden o le creen la necesidad de comprar un producto determinado.

Las acciones orientadas por la corporación CUBALSE S.A. que se deben acometer en el lugar de la venta son las siguientes:

- Eventos promocionales con la colaboración y participación de los proveedores y rodaje de spot publicitarios facilitados por los proveedores donde se estimule a los clientes más activos e importantes de la unidad.
- Volantes sobre el uso o consumo de productos, organizado por el proveedor, chef de prestigio o especialista de reconocimiento por el público nacional o del territorio.
- Otorgamiento de autógrafos o líderes de opinión (deportistas, artistas, intelectuales, etc.) en áreas de venta donde sea de interés atraer al público.

Si bien las actividades citadas anteriormente están orientadas, en la práctica son insuficientes. Las campañas promocionales se realizan en días festivos como el día de los enamorados, día de las madres, fin de año, única y exclusivamente por los proveedores. Son éstos los que tienen la autonomía para su planificación y ejecución.

Todo lo referente a la publicidad, promoción y relaciones públicas debe consultarse con la Comisión Institucional de la Corporación. En esta consulta también se incluye cualquier medio o soporte suministrado por un proveedor extranjero o nacional. Todo debe ser planificado con un mes de antelación y se efectuará una vez aprobado.

Las promociones más usadas son los precios promocionales o comúnmente llamados rebajas. En la tienda objeto de estudio las únicas rebajas que se ofertan son las alegóricas a la fecha de vencimiento de los productos como se explicó en el epígrafe relacionado a la política de precios.

En el caso del área del mercado las mercancías rebajadas de precio pasan al área de productos reevaluados que es un mueble ubicado en la bodega muy cerca de la nevera donde están los cárnicos. Utilizando la modalidad del precio psicológico se colocan los productos con sus anteriores precios tachados y las rebajas correspondientes, esto permite comunicar a los compradores las rebajas más recientes y así aprovechar la oportunidad de comprar a un menor precio.

Existen también expositores llamados parles donde se colocan bebidas en cajas, que facilita a los clientes las compras en cantidades y los incita en ocasiones a comprar, además de otros exhibidores para bebidas por ejemplo, que ayudan en la promoción. Lo anterior se ha podido comprobar por el ligero aumento que sufren las ventas de éstos productos.

Por lo general, las actividades promocionales se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el índice de rotación del stock, evitando así que los productos lleguen a su fecha de vencimiento sin venderse. En ocasiones se hace para salir de algún producto del surtido por interés del proveedor y solamente es realizada por éstos.

La animación se lleva a cabo de forma permanente e intermitente. De forma permanente se cuenta con un activo fijo para la animación sonora. La iluminación es adecuada, está decorada con variedades de carteles, hay la debida señalización y la climatización ofrece una temperatura agradable.

La animación intermitente se pone en práctica en navidad, fechas comerciales (día de las madres, los padres etc.). Se crean decorados especiales en algunas secciones de la tienda, la presentación repetida de productos, fuera de su sección de forma llamativa y en sitios diferentes.

Entre los medios de animación que se utilizan se pudieran citar los de tipo físico como por ejemplo, un exhibidor de Habana Club and Licours que exhibe productos Freizenet, bebidas de marca Cava, muy finas y de mucha calidad.

Se emplea la publicidad exterior e interior para conseguir la animación del piso de venta. Está orientada a que se conozcan los productos que ofrece el establecimiento e incitar a los consumidores a su visita.

Para la publicidad exterior se utiliza el cartel situado a la entrada de la unidad con su nombre, lo cual permite localizarla fácilmente por los clientes. La publicidad interior también utiliza los carteles. Existen variedades de ellos y de acuerdo con la finalidad que persiguen se pueden encontrar los ambientadores, indicadores y de precio.

Cada sección se diferencia por el tipo de decorado. En el caso específico de la bodega hay enormes latas de refrescos y de cervezas que cuelgan del techo, además de carteles promocionando la cerveza Cristal y las líneas Ciego Montero. Hay productos que además de su exhibición, se colocan con el fin de adornar la tienda.

La Reina es una tienda bien animada pero, si se establece una comparación entre lo que realmente se hace y lo que pudiera hacerse dentro de lo reglamentado, habría que decir que estas actividades son insuficientes.

2.5.9. La ambientación de la tienda

La ambientación está presente desde que se construye el establecimiento. La decisión del tamaño debe responder a una organización y estilo que se desea crear. Está presente cuando se le da el nombre al establecimiento. No se lograría nada con exhibir y promocionar el mejor de los productos si el cliente no reconoce

el establecimiento y el ambiente del mismo no atrae su atención. Está muy ligada a la promoción y a la ambientación o mejor, es el resultado de las mismas.

El ambiente de la tienda es acogedor y la afluencia del público puede dar fe de ello. Muchas veces los clientes acuden al establecimiento solamente por placer y recorren las distintas áreas de la tienda para disfrutar, aunque no sea precisamente para comprar algún producto.

El centro de interés óptico está ubicado de acuerdo con el flujo de transeúntes, en el área de Perfumería. Se tomó una muestra de 60 clientes y se observó con detenimiento sus movimientos por el establecimiento. El recorrido comenzaba por la derecha del departamento y generalmente se detenían a observar aunque no comprasen nada. Esto demuestra la necesidad de que el departamento de perfumería y bisutería, tales como sus áreas aledañas, estén bien decoradas porque es el primer impacto visual que recibe el cliente, al entrar al establecimiento.

Las combinaciones de los colores las proporcionan los mismos productos. En el departamento de electrodomésticos predomina el color blanco lo cual envuelve al cliente en una atmósfera de paz, serenidad y calma para realizar su compra. Mientras que en la bodega, por citar otro ejemplo, se puede observar una amplia gama de colores proporcionada por los envases de los propios productos y por los carteles que los promocionan. Estos últimos transmiten mensajes que se fijan en la mente del consumidor y más tarde pueden convertirse en la necesidad de adquirir determinado producto.

La combinación de colores utilizada para los carteles de precios es la de números en amarillo o blanco sobre fondo negro. Se garantiza visibilidad y un contraste que atrae la vista del comprador.

Los muebles están diseñados para cada departamento en dependencia del producto a exhibir y el tipo de servicio. El departamento de bisutería dispone de muebles de seducción que actúan como mostradores. Esto indica que el consumidor no tiene acceso directo al producto sin la intervención de un

dependiente que se lo muestre, pero puede admirarlo y sentir la tentación de adquirirlo. En la bodega, por ejemplo, se utiliza la góndola y el producto asume las funciones del vendedor, además de que es palpable.

2.6. Plan de la investigación

El estudio se inició con la búsqueda de la bibliografía relacionada con el tema del Merchandising, específicamente con los criterios para mejorar la gestión del surtido y por lo tanto, las ventas; con el objetivo de conocer los enfoques de otros investigadores, así como los métodos y técnicas que se utilizan para llegar a los resultados finales.

A partir de este estudio se analizó como adaptar la información obtenida de estas fuentes a la entidad objeto de estudio. La revisión bibliográfica contó con materiales como: libros, revistas, ponencias, artículos y documentos actualizados. Mediante los principales indicadores del merchandising se conformó una caracterización general de la tienda “La Reina” de Santa Clara, escogido para la investigación, durante el primer trimestre del año 2008 por ser un establecimiento minorista de una importante cadena de tiendas que vende bienes en CUC. Entre los métodos que se utilizaron para lograr esta caracterización, funcionan al análisis documental en la obtención de datos de la entidad como las ventas en valor, el beneficio bruto y el rendimiento de las ventas, entre otros, y la observación.

Los resultados arrojados por la caracterización del merchandising en la tienda estudiada, demuestran la necesidad de desarrollar un modelo empírico que relacione el modelo ABC de las ventas de los productos como variable dependiente con varias variables discretas de merchandising que permitan así mejorar el análisis ABC.

Existe una razón que aconseja usar un modelo empírico que complemente el análisis ABC. Si bien el modelo ABC, es una de las formas más utilizadas en la

práctica empresarial en el análisis de los stocks (Miquel, Parra, Lhermie y Miquel, 1999) es también un modelo muy simple.

Por el motivo anteriormente expuesto, en este capítulo se plantea un modelo que integre el análisis ABC de las ventas con algunas variables discretas propias del merchandising que permita mejorar la gestión del surtido de forma que esto suponga elevar los resultados económicos de las entidades minoristas.

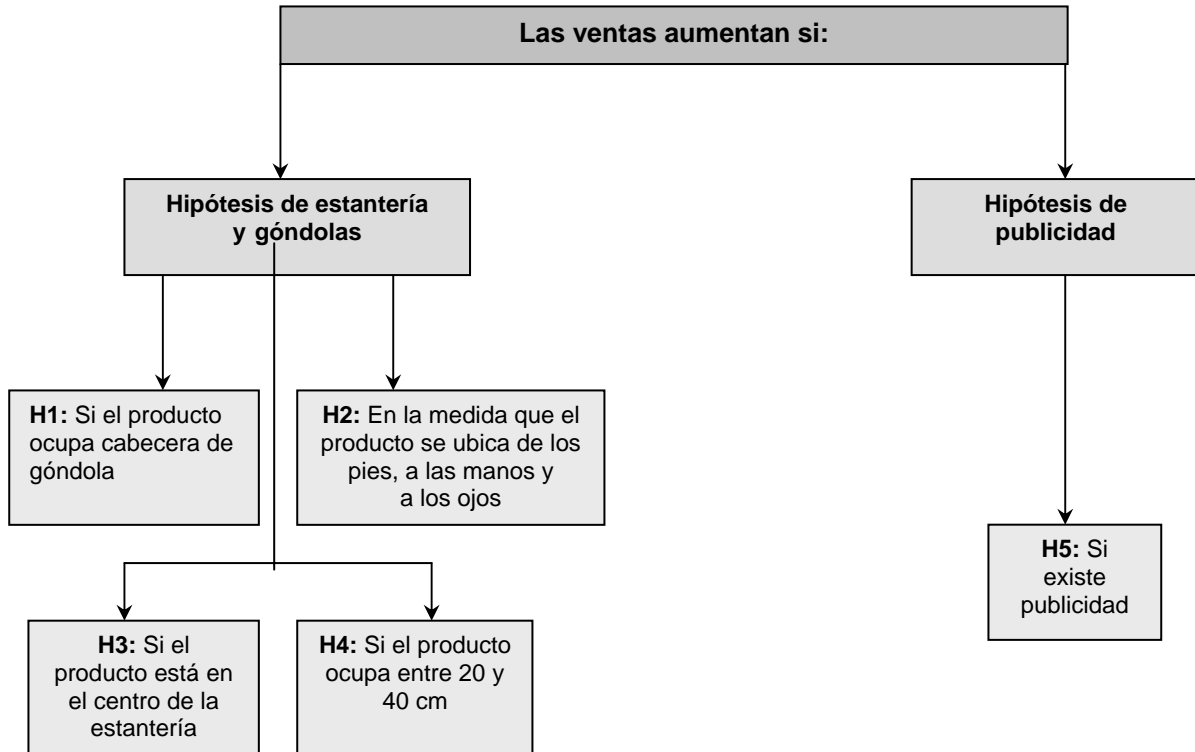
Lo referido con anterioridad supone el desarrollo de dos modelos. En primer lugar, el modelo ABC y en segundo lugar, un modelo causal con variables propias de merchandising.

El modelo ABC se desarrollará para cinco categorías de productos del sector del mercado y para las marcas y formatos concebidos en las categorías que resulten ubicadas en el grupo A y B. Se crearán dos modelos ABC, uno en unidades físicas y otro en unidades monetarias.

El modelo causal relacionará las ventas en unidades físicas y monetarias (variable dependiente), con variables discretas propias de merchandising (variables independientes). Este modelo se desarrollará para las marcas-formatos que clasifiquen en el grupo A del modelo ABC de las ventas en unidades físicas y monetarias.

Las hipótesis del modelo causal se muestran en la figura 2.3.

Figura 2.1. Hipótesis del modelo causal



Fuente: Elaborado por los autores

Para dar cumplimiento a las hipótesis planteadas, se comienza con el desarrollo de la investigación exploratoria a partir de técnicas como la observación y la entrevista. Por último, se describe el panel de detallistas como técnica para desarrollar la investigación descriptiva.

2.6.1. La entrevista

Como parte de la investigación exploratoria, la entrevista personal se estableció con el gerente y el especialista comercial, a iniciativa de la investigadora, para obtener información específica sobre los productos con los cuales se podría establecer la base de datos para el estudio. La misma se realizó in situ, es decir, en la tienda "La Reina" comercio objeto de la investigación.

La entrevista realizada fue *libre o en profundidad* y su desarrollo es totalmente diferente al de la encuesta personal (Fernández, 1997). Aunque se desarrolló sin un cuestionario previamente establecido se enmarcó en el objetivo de conocer y seleccionar las categorías de alta, media y baja frecuencia de compras para el estudio. Se permitió a las personas entrevistadas expresar sus opiniones libremente sobre el área de investigación.

Como resultado de la entrevista se detectó que entre los jugos y refrescos embotellados hay productos de baja, media y alta frecuencia de compra. El agua es un producto líder en su mercado por lo que tiene una alta frecuencia de compra. Por el contrario, los rones y pastas se consideran productos de baja frecuencia de compra. En el anexo 5 se muestran las marcas y formatos escogidos por categorías y sus ventas en unidades físicas y monetarias.

2.6.2. La observación

La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. En el caso específico de esta investigación se utilizó para conocer:

- Los problemas de movimientos del cliente en las superficies de venta para facilitar su libertad de acceso y de traslados internos, así como estudiar las mejores formas de colocar mercancías, mostradores de ventas, etc.
- Penetración de la publicidad y eficacia o comportamiento ante las promociones dentro y fuera de las estructuras comerciales.

Aunque la observación nos indica lo que ha ocurrido, no puede explicar el por qué, ni profundizar en lo motivos, actitudes u opiniones.

Las técnicas de observación usadas fueron humanas. En todos los casos se anotó, cuándo y dónde se efectuaron las observaciones describiéndolas lo más objetivamente posible siempre tratando de buscar algún indicio de por qué ocurrió el fenómeno.

2.6.3. Investigación descriptiva

Este tipo de diseño de investigación tiene por objetivo determinar las características más relevantes de un determinado grupo.

Este tipo de investigación utiliza como técnica la encuesta. Bien de carácter transversal (un único momento temporal), bien de carácter longitudinal (de forma regular en el tiempo), en este último caso, pasan a denominarse encuestas repetitivas (o paneles).

Los paneles son instrumentos cuantitativos para estudios de mercado, donde diversas personas, familias, empresas o establecimientos registran sistemática y repetidamente, durante un período más o menos amplio de tiempo, información de interés sobre determinadas variables (Bello y Trespalacios, 1993).

Existen paneles de consumidores y paneles de detallistas. En la investigación realizada se utilizó un panel de distribución o de detallistas.

El panel de detallistas trata de un método de investigación cuantitativo que se aplica de forma periódica sobre una muestra permanente. Dos elementos de especial consideración en este caso son: el universo y la muestra.

En lo que se refiere al universo, se entiende por tal, el conjunto de establecimientos de unas mismas características cuyas ventas se pretenden controlar. Por otra parte, una vez definido el universo, se procederá a determinar el número total existente de establecimientos, así como los grupos o clasificaciones dentro del mismo de cara a determinar la muestra.

Por lo que se refiere a la muestra, y dado que no todos los establecimientos venden ni el mismo tipo de productos ni la misma cantidad, se deberá, casi inexorablemente, usar un procedimiento de "estratificación no proporcional", esto es, de aquellos elementos con mayores volúmenes de ventas se tomarán menos elementos para la muestra.

Los paneles de detallistas utilizan, por lo general, muestras relativamente reducidas. La cuestión fundamental que se plantea el panel de detallistas es el conocimiento de las ventas.

El presente estudio se enmarcó en un solo establecimiento detallista. Específicamente en el área del mercado para 5 categorías de productos (28 referencias o marcas formatos) de poca, media y alta frecuencia de compras. Utilizando un panel de distribución de 12 semanas enmarcadas entre el tres de diciembre y el veinticuatro de febrero del 2008. Los datos utilizados son no estacionales y en número suficiente recogidos semanalmente como lo recomienda la mayor parte de la literatura de retailing.

Para el desarrollo del panel se preparó un breve cuestionario con las variables a estudiar (Ver anexo 7).

Es necesario aclarar que se aplicaron dos modelos causales, uno en unidades físicas y otro en unidades monetarias.

Se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 13,0 sobre Windows para procesar los datos. Para conocer la dependencia entre las variables se aplicó en todos los casos las tablas de contingencia con prueba de Chi cuadrado y con el objetivo de buscar diferencias significativas entre las variables dependientes de cada categoría de productos se aplicó el ANOVA de un factor.

Capítulo 3

Aplicación del modelo ABC y el modelo causal de merchandising.

Análisis de los resultados

El presente capítulo tratará sobre la aplicación del modelo ABC de las ventas a cinco categorías de productos del área del mercado y para las marcas y formatos que resulten en los grupos A y B. El modelo causal de merchandising se aplicará a las marcas y formatos que resulten en el grupo A y B. Cabe señalar, que tanto el modelo ABC como el causal se desarrollarán para las ventas en unidades físicas. Por último, se analizarán los resultados.

3.1. Desarrollo de los modelos ABC en unidades físicas por categorías de productos

Como resultado de la entrevista al gerente y al comercial de la tienda “La Reina” de Santa Clara el modelo ABC de las ventas en unidades físicas se aplicó a las siguientes categorías: Ron, refresco embotellado, pastas, jugos y aguas. (Ver anexo 6)

Para el desarrollo del modelo, se ordenaron de mayor a menor las ventas en unidades físicas por categorías. A continuación, se calcularon sus porcentajes de las ventas y los acumulados para la clasificación en los tres grupos A, B y C.

Los resultados del modelo ABC en unidades físicas por categorías se pueden observar en la tabla # 3.1.

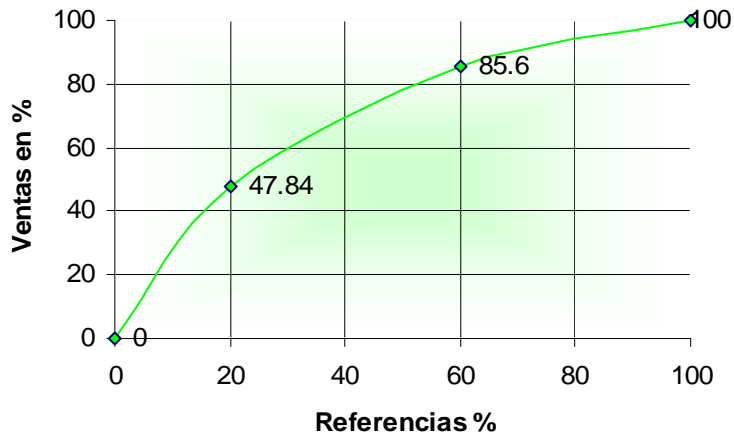
Tabla # 3.1. Modelo ABC por categorías en unidades físicas

Categorías	UF	%	% acum.	Clasificación
Aguas	3170000	47.8418351	47.8418351	Grupo A
Jugos	1262000	19.0461817	66.8880168	Grupo B
Refrescos embotellados	1128000	17.0234454	83.9114622	Grupo B
Rones	639000	9.6438273	93.5552895	Grupo C
Pastas	427000	6.4443102	100	Grupo C
Total	6626000	100		

Fuente: Elaborado por los autores.

Como se aprecia en la tabla anterior las aguas clasifican en el grupo A, es decir, el 20% de las referencias representan el 47.84% de las ventas totales en unidades físicas. Le siguen en el grupo B, el 40% de las referencias correspondiente a los jugos y refrescos embotellados que representan el 36% de las ventas. Por último, el grupo C lo integran las pastas y rones para un 7% entre ambos casos (Ver figura 3.1).

Figura 3.1. Curva ABC de las ventas en unidades físicas por categorías



Fuente: Elaborado por los autores a partir de la tabla 3.1

3.2. Desarrollo de los modelos ABC en unidades físicas para las marcas-formatos de las aguas, jugos y refrescos embotellados

Para profundizar en el análisis ABC se desarrollaron modelos por marca-formato de las categorías aguas, jugos y refrescos embotellados clasificados en los grupos A y B respectivamente en unidades físicas.

Como se observa en la tabla # 3.2 es evidente que el grupo A lo forman aquellas aguas más demandados por tener un precio asequible a los consumidores cubanos y en la clase B las de un comportamiento medio de las ventas.

Tabla #3.2. Modelo ABC por marca-formato de la categoría aguas en unidades físicas (del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008)

Referencias	Precio	UF	%	% acum.	Clasificación
Agua natural .CM	0.65	1113	35.11041	35.11041	Grupo A
Agua Mineral Natural	1.90	730	23.0283911	58.1388011	Grupo A
Agua Natural Los Portales	0.45	630	19.873817	78.0126181	Grupo B
Agua Carbonatada C.M.	0.45	280	8.9456869	86.958305	Grupo B
Agua Carbonatada C.M.	0.65	238	7.5078864	94.4661914	Grupo C
Agua Tónica C.M.	0.40	178	5.6151419	100	Grupo C
Agua Mineral Amaro	10.40	1	0.0315457	100	Grupo C
Total		3170	100		

Fuente: Elaborado por los autores.

Lo que es indudable, es que la clase C la integran las aguas que responden a una demanda más reducida por tener precios de la gama más alta y por ser menos preferidas por el público. Estos resultados corroboran la ubicación de los jugos y los refrescos en el grupo B del modelo ABC de las ventas en unidades físicas por categorías.

El modelo desarrollado de las ventas en unidades físicas por marca-formato de la categoría jugos anotó el mismo comportamiento. Este resultado se debe a que la diferencia en los precios de las referencias es mínima. Resulta representativa la alta demanda de los jugos de mango y piña de Tropical Island con un 48% aproximadamente de las ventas en unidades físicas entre ambos casos (ver tabla 3.3 y 3.4)

Tabla # 3.3. Modelo ABC por marca-formato de la categoría Jugos en unidades físicas (del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008)

Referencia	Precio	U.F	%	% acum.	Clasificación
Jugo de Mango Tropical	0.75	457	36.2123613	36.2123613	Grupo A
Jugo de Piña Tropical	0.75	151	11.9651347	48.177496	Grupo A
Jugo de Coco Piña Tropical	0.65	142	11.25519809	59.4326941	Grupo A
Jugo Natural de Mango	2.60	114	9.0332805	68.4659746	Grupo B
Jugo de Durazno Light Baggio Light	1.55	70	5.5467511	74.0127257	Grupo B
Jugo de Durazno Light B.L	0.60	52	4.1204437	78.1331694	Grupo B
Jugo de Durazno Dannasco. B.V	1.55	49	3.8827258	82.0158952	Grupo B
Jugo de Naranja Light B.L	1.55	46	3.6450079	85.6609031	Grupo B
Jugo de Banana Annavida B.Vida	1.55	45	3.5657686	89.2266717	Grupo B
Jugo Natural de Tomate	2.15	32	2.5356576	91.7623293	Grupo C
Jugo de Naranja B.Pronto	0.60	31	2.4564183	94.2187476	Grupo C
Jugo Multifrutal B.P	0.60	25	1.9809825	96.1997301	Grupo C
Jugo Natural de Piña	2.20	25	1.9809825	98.1807126	Grupo C
Jugo de Durazno B.P	0.60	18	1.4263074	99.60702	Grupo C
Jugo de Naranja Light B.L	0.60	5	0.3961965	100	Grupo C
Total		1262	100		

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla # 3.4. Modelo ABC por marca-formato de la categoría refresco en unidades físicas (del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008)

Referencia	Precio	U.F	%	% acum.	Clasificación
Tukola Ciego Montero	0.45	233	20.6560283	20.6560283	Grupo A
Tukola C.M	1.80	148	13.1205673	33.7765956	Grupo A
Naranja C.M	0.45	145	12.8546099	46.6312055	Grupo A
Tukola C.M	1.55	115	10.1950354	56.8262409	Grupo A
Naranja C.M	1.80	112	9.929078	66.7553189	Grupo B
Lima Limón C.M	1.80	96	8.5106382	75.2659571	Grupo B
Tukola dietética	1.50	80	7.0921985	82.3581556	Grupo B
Naranja C.M	1.55	60	5.3191489	87.6773045	Grupo B
Lima Limón C.M	1.55	59	5.2304964	92.9078009	Grupo C
Limón C.M	1.55	52	4.609929	97.5177299	Grupo C
Mate C.M	1.50	28	2.4822695	100	Grupo C
Total		1128	100		

Fuente: Elaborado por los autores

El modelo por marca-formato del refresco enlatado en unidades físicas corrobora la ubicación de los mismos en el grupo B del modelo por categorías en estas unidades. Se observa además como existe preferencias por los refrescos a los que se le ha prestado mas atención en cuanto a publicidad por lo que son mas conocidos por el publico tales como el Tukola y el Naranja de Ciego Montero en cualquiera de las variantes que se oferten.

Tabla # 3.5. Modelo ABC por marca-formato de la categoría rones en unidades físicas. (Del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008)

Referencia	Precio	U.F	%	% acum.	Clasificación
Havana Club añejo blanco 40°	3.85	286	44.7574334	44.7574334	Grupo A
Caneca H.C. añejo blanco 40°	1.95	138	21.5962441	66.3536775	Grupo A
H.C. añejo blanco 40°	5.20	113	17.683881	84.0375585	Grupo B
H.C. añejo blanco 48°	5.55	71	11.1111111	95.1486695	Grupo C
Añejo Blanco 38° alcohol Arecha	3.85	14	2.1909233	97.3395928	Grupo C
Añejo 38° Cubay	7.60	8	1.2519561	98.5915489	Grupo C
Licor Plátano Cubay	3.10	5	0.7824726	99.3740215	Grupo C
Cuban Barrell Prof. 45° H.C.	35	2	0.312989	99.6870105	Grupo C
Añejo Mulata	7.60	1	0.1564945	99.843505	Grupo C
Cuban Barrell Prof. 45° H.C.	29.50	1	0.1564945	100	Grupo C
Silver Dry 40°	3.10		0		Grupo C
Total		639	100		

3.3. Modelo causal de merchandising

Para complementar el resultado del análisis ABC de las ventas en unidades físicas se desarrolló el modelo causal de merchandising. El mismo se aplicó sólo para las marcas-formatos que clasificaron en los grupos A y B del modelo ABC de las ventas en unidades físicas para las categorías de aguas, jugos y refrescos embotellados. (Ver figura # 3.2).

Figura # 3.2. Marcas formatos del modelo causal

Categoría	Marca-formato
Aguas	Agua natural .CM
	Agua Mineral Natural
	Agua Carbonatada C.M.
	Agua Natural Los Portales
Jugos	Jugo de Mango Tropical
	Jugo de Piña Tropical
	Jugo de Coco Piña Tropical
	Jugo Natural
	de Mango
	Jugo de Durazno Light Baggio Light
	Jugo de Durazno Light B.L
	Jugo de Durazno Dannasco. B.V
Jugo de Naranja Light B.L	
Refrescos embotellados	Tukola Ciego Montero
	Tukola C.M
	Naranja C.M
	Tukola C.M
	Naranja C.M
	Lima Limón C.M
	Tukola dietética
	Naranja C.M
	Tukola C.M

Fuente: Elaborado por los autores

El objetivo del modelo causal consiste en demostrar la significación de las variables independientes propias del merchandising correspondientes a cada una de las hipótesis ya referidas en el capítulo anterior entre las marcas-formatos, de manera que corrobore su ubicación en el grupo A y B resultado del modelo ABC.

Para dar solución a las hipótesis correspondientes a variables de tipo nominal y ordinal se aplicó las tablas de contingencia y en particular la prueba de Chi cuadrado para las marcas-formatos de cada categoría clasificada en el grupo A y B (mayores ventas). En el caso de las variables de tipo escalar se aplicó el ANOVA de un factor. A continuación se exponen los resultados.

3.3.1. Análisis de los resultados a partir de las hipótesis de estantería o góndola

H1: Las ventas aumentan si el producto ocupa cabecera de góndola.

El análisis de esta variable no procede para las marcas-formatos de la categoría jugos porque nunca estuvieron en cabecera de góndola. En los casos analizados durante un período de 12 semanas, sólo las marcas-formatos del agua y refresco se ubicaron en la cabecera de las góndolas (Ver tabla # 3.6. y 3.7).

Tabla # 3.6. Ubicación del producto en la cabecera de góndola para las marcas-formatos de la categoría aguas en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008

Marca-Formato	cabecera de góndola			
	si	%	no	%
agua natural CM 0.65 cuc	5	50	7	18.42
agua natural L P0.45	0		12	31.57
agua mineral Natural 1.90	5	50	7	18.42
agua carbonatada CM 0.45	0		12	31.57
Total	10	100	38	100

Fuente: Elaborado por los autores a partir de SPSS

Tabla # 3.7. Ubicación del producto en la cabecera de góndola para las marcas-formatos de la categoría refrescos embotellado en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008

Marca-Formato	cabecera de góndola			
	si	%	no	%
tukola CM 0.45	5	31.25	7	8.75
tukola CM 1.55	0		12	15
tukola CM 1.80	0		12	15
naranja CM 0.45	5	31.25	7	8.75
naranja CM 1.80	0		12	15
lima limón CM 1.80	0		12	15
tukola diet CM 1.50	6	37.5	6	7.5
naranja CM 1.55	0		12	15
Total	16	100	80	100

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

Para las marcas formatos de las categorías aguas y refrescos hubo una discreta significación en la aplicación del análisis estadístico referido a la ubicación en la cabecera de góndola. En el caso específico de las aguas debido a un buen empleo de la variable cabecera de góndola durante el mes de diciembre en el que las ventas tienden a aumentar, para los refrescos esta situación es más normal por ser productos preferidos por los consumidores.

H2: Las ventas aumentan en la medida que el producto se ubica de los ojos, a las manos y los pies.

El análisis de esta hipótesis demostró que en las marcas-formatos de aguas y jugos los resultados son significativos. Para conocer la forma y estrechez en que estas variables están relacionadas y asociadas se usó la V de Cramer que alcanzó un valor con determinado nivel de fortaleza lo que significa que hay una asociación entre las marcas-formatos y su ubicación por niveles algo fuerte (ver tablas # 3.8 y 3.9).

Tabla # 3.8. Ubicación del producto de los ojos, a las manos y los pies para las marcas-formatos de la categoría aguas en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008

Marca-Formato	Ojos, manos, pies					
	ojos	%	manos	%	pies	%
agua natural CM 0.65 cuc	5	33.33	7	24.14	0	
agua natural L P0.45	5	33.33	7	24.14	0	
agua mineral Natural 1.90	5	33.33	3	10.34	4	100
agua carbonatada CM 0.45	0		12	41.37	0	
Total	15	100	29	100	4	100

Significación de Chi-cuadrado de Pearson	,001
Valor de la V de Cramer	,5

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

Tabla # 3.9. Ubicación del producto de los ojos, a las manos y los pies para las marcas-formatos de la categoría jugos en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008

Marca-Formato	Ojos, manos, pies					
	ojos	%	manos	%	pies	%
jugo mango TI 0.75	0		12	17.91	0	
jugo piña mTI 0.75	0		12	17.91	0	
jugo cocopiña TI 0.65	0		12	17.91	0	
jugo Nat mango 2.60	5	100	7	10.48	0	
jugo durazno LBL 1.55	0		0		12	33.33
jugo banana AVBV 1.55	0		0		12	33.33
jugo durazno VBV 1.55	0		12	17.91	0	
jugo durazno LBL 0.60	0		12	17.91	0	
jugo naranja LBL 1.55	0		0		12	33.33
Total	5	100	67	100	36	100

Valor de Phi	1
Valor de la V de Cramer	,829

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

En el caso específico de los jugos se puede observar que existe una fuerte incidencia de la ubicación en los niveles de los ojos, las manos y los pies y a su vez se encuentra una gran asociación entre las variables

A modo de conclusión se puede afirmar la significación de la ubicación de las marcas-formatos aguas y jugos en los niveles de los ojos, las manos y los pies en los grupos A y B respectivamente del modelo ABC.

Sin embargo, en las marcas-formatos de la categoría refresco embotellado los datos son irrelevantes pues permanecieron constantes en el período analizado.

H3: Las ventas aumentan si el producto está en el centro de la estantería.

Esta hipótesis se contrastó sólo para las marcas-formatos de la categoría de jugos y de refresco embotellado, debido a que las marcas-formatos del agua ocuparon cabecera de góndola durante las 12 semanas de análisis, (Ver tabla 3.10).

Tabla # 3.10. Ubicación del producto en el centro de la estantería para las marcas-formatos de la categoría aguas en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008

Marca-Formato	Extremo o centro			
	extremo	%	centro	%
agua natural CM 0.65 cuc	5	25	7	25
agua natural L P0.45	5	25	7	25
agua mineral Natural 1.90	5	25	7	25
agua carbonatada CM 0.45	5	25	7	25
Total	20	100	28	100

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

El análisis de esta hipótesis demostró que en las marcas-formatos analizadas de jugos y refrescos embotellados los resultados son significativos al 100 %. Para conocer la forma y estrechez en que estas variables están relacionadas y asociadas se usó la V de Cramer que alcanzó el máximo valor por lo que hay una fuerte relación entre las marcas-formatos analizadas y su ubicación en el centro de la estantería (Ver tabla # 3.11 y 3.12).

Tabla # 3.11. Ubicación del producto en el centro de la estantería para las marcas-formatos de la categoría jugos en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008

Marca-Formato	Extremo o centro			
	extremo	%	centro	%
jugo mango TI 0.75	0		12	20
jugo piña TI 0.75	0		12	20
jugo coco piña TI 0.65	12	25	0	
jugo Nat mango 2.60	0		12	20
jugo durazno LBL 1.55	0		12	20
jugo banana AVBV 1.55	12	25	0	
jugo durazno VBV 1.55	12	25	0	
jugo durazno LBL 0.60	0		12	20
jugo naranja LBL 1.55	12	25	0	
Total	48	100	60	100

Significación de Chi-cuadrado de Pearson	,000
Valor de la V de Cramer	1

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

Tabla # 3.12. Ubicación del producto en el centro de la estantería para las marcas-formatos de la categoría refrescos en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2008

Marca-Formato	Extremo o centro			
	extremo	%	centro	%
tukola CM 0.45	12	20	0	
tukola CM 1.55	0		12	33.33
tukola CM 1.80	0		12	33.33
naranja CM 0.45	12	20	0	
naranja CM 1.80	12	20	0	
lima limon CM 1.80	12	20	0	
tukola diet CM 1.50	12	20	0	
naranja CM 1.55	0		12	33.33
Total	60	100	36	100

Significación de Chi-cuadrado de Pearson	,000
Valor de la V de Cramer	1

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

H4: Las ventas aumentan si el producto ocupa entre 20 y 40 cm.

Como en casos ya referidos los datos para el análisis del facing de los productos entre 20 y 40 cm. para las marcas formatos de la categoría aguas fueron constantes en el período analizado, lo que invalida la prueba una vez más (Ver tabla # 3.13). Resulta curioso el comportamiento de los datos pero hay que recordar que el comercio minorista cubano actual es sui generis. En este caso los productos no se rotaron en el período analizado.

Tabla # 3.13. Espacio ocupado por el producto en el centro de la estantería para las marcas-formatos de la categoría aguas en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008

Marca Formato	Espacio que ocupa de 40 a 60 cm.
agua natural CM 0.65 cuc	12
agua natural L P0.45	12
agua mineral Natural 1.90	12
agua carbonatada CM 0.45	12
Total	48

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

En el análisis de esta variable se observan resultados de alta significación para los jugos y los refrescos. Se muestra luego en el análisis de la V de Cramer que los resultados expresan un alto valor por lo que relación planteada ente las marcas-formato y la variable espacio que ocupa es fuerte (ver tabla 3.14 y 3.15).

Tabla # 3.14. Espacio ocupado por el producto en el centro de la estantería para las marcas-formatos de la categoría jugos en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2008

Marca-Formato	Espacio que ocupa					
	de 0 a 20 cm.	%	de 20 a 40 cm.	%	de 40 a 60 cm.	%
jugo mango TI 0.75	12	33.33	0		0	
jugo piña mTI 0.75	0		12	33.33	0	
jugo coco piña TI 0.65	12	33.33	0		0	
jugo Nat mango 2.60	0		12	33.33	0	
jugo durazno LBL 1.55	0		0		12	33.33
jugo banana AVBV 1.55	0		0		12	33.33
jugo durazno VBV 1.55	0		0		12	33.33
jugo durazno LBL 0.60	12	33.33	0		0	
jugo naranja LBL 1.55	0		12	33.33	0	
Total	36	100	36	100	36	100

Significación de Chi-cuadrado de Pearson	,000
Valor de la V de Cramer	1

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

Tabla # 3.15. Espacio ocupado por el producto en el centro de la estantería para las marcas-formatos de la categoría refrescos embotellados en el período del 3 de diciembre al 24 de febrero del 2007/2008

Marca-Formato	Espacio que ocupa					
	de 0 a 20 cm.	%	de 20 a 40 cm.	%	de 40 a 60 cm.	%
tukola CM 0.45	5	12.16	7	18.42	0	
tukola CM 1.55	12	29.27	0		0	
tukola CM 1.80	0		12	31.58	0	
naranja CM 0.45	12	29.27	0		0	
naranja CM 1.80	0		12	31.58	0	
lima limón CM 1.80	0		0		12	70.59
tukola diet CM 1.50	0		7	18.42	5	29.41
naranja CM 1.55	12	29.27	0		0	
Total	41	100	38	100	17	100

Significación de Chi-cuadrado de Pearson	,000
Valor de la V de Cramer	,895

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

3.3.2. Análisis de los resultados a partir de la hipótesis de publicidad

La variable 5 es de tipo nominal. En este caso se aplicó la tabla de contingencias y la prueba de Chi cuadrado para el análisis de los resultados.

H 5: Las ventas aumentan si existe publicidad

Es necesario aclarar, que a pesar de que sí existe publicidad para ambientar la tienda la Reina, esta herramienta de la comunicación tiene serias limitaciones. En el capítulo 2, en el epígrafe titulado “La ambientación en la tienda”, se profundiza en esta variable, aclarando la dependencia de los proveedores tanto nacionales como extranjeros para colocar carteles de publicidad.

Los resultados obtenidos en el estudio avalan las anteriores deducciones. Tanto en las marcas-formatos de la categoría aguas como en la del refresco embotellado existen carteles de publicidad pero como permanecieron constantes en todo el período estudiado no son válidos para determinar su significación en relación a las ventas (Ver tabla # 3.16).

Tabla # 3.16. Niveles de discrepancia entre la frecuencia esperada y la observada de la presencia de carteles de publicidad para las marcas-formatos de las categorías ron, refresco enlatado y aceite

Marca Formato	Publicidad si hay publicidad
agua natural CM 0.65 cuc	12
agua natural L P0.45	12
agua mineral Natural 1.90	12
agua carbonatada CM 0.45	12
Total	48

Fuente: Elaborado por los autores a partir de las salidas del SPSS

Es necesario señalar, que la publicidad en ninguno de los casos estudiados evidencia influencia alguna en los resultados del modelo ABC de las ventas en unidades físicas.

3.3.3. Análisis del ANOVA de un factor para las ventas en unidades físicas

Las ventas en unidades físicas constituyen una variable de tipo escalar en el modelo causal de merchandising. En este caso se aplicó el ANOVA de un factor para conocer el efecto que tienen estas variables en las marcas-formatos escogidas.

Los resultados del ANOVA de un factor en el caso de las ventas en unidades físicas para las marcas-formatos de la categoría jugos demostraron un efecto significativo del 100 %. Sin embargo, en los refrescos embotellados y en las aguas el resultado no fue significativo (Ver tabla # 3.17).

Tabla # 3.17. ANOVA de las ventas en unidades físicas para las marcas-formatos de las categorías aguas, jugos y refrescos embotellados.

Marcas-formatos por categoría	Nivel de significación de las unidades físicas
Aguas	.205
Jugos	.000
Refrescos embotellados	.021

Fuente: Elaborado por el autor a partir de las salidas del SPSS

El resultado arrojado por el ANOVA de las ventas en unidades físicas para la categoría jugos evidencia que este es un producto importante en el surtido y ratifica su clasificación en el grupo de B del modelo ABC donde influyeron significativamente variables discretas de merchandising como la ubicación en el centro de la estantería, la rotación de los pies, a las manos y a los ojos y el facing aproximado entre 20 cm. y 40 cm.

Conclusiones

- El método ABC es el criterio adecuado para el análisis del surtido más conveniente a ofertar. Sin embargo, por su simplicidad es conveniente además, la aplicación de un modelo causal de merchandising.
- Las limitaciones del comercio minorista de bienes en CUC en Cuba frenan la propia gestión de merchandising de la tienda La Reina de Santa Clara.
- Las marcas-formatos más representativas de las categorías de productos analizadas (aguas, jugos y refrescos embotellados) con la aplicación del modelo ABC en unidades físicas son: Agua natural .CM 0.65, Agua Mineral Natural 1.90, Jugo de Mango Tropical 0.75, Jugo de Piña Tropical 0.75, Jugo de Coco Piña Tropical 0.65, finalmente los refrescos Tukola Ciego Montero 0.45, Tukola C.M 1.80, Naranja C.M 0.45, Tukola C.M 1.55.
- El modelo causal de merchandising explica el aumento de las ventas en unidades físicas a través de la variable ubicación del producto en la cabecera de góndola para las aguas y los refrescos embotellados.
- El modelo causal de merchandising explica el aumento de las ventas en unidades físicas a través de la variable ubicación del producto de los pies, a los ojos y a las manos para las aguas y los jugos.
- El modelo causal de merchandising explica el aumento de las ventas en unidades físicas a través de las variables ubicación del producto en el centro de la estantería y el facing entre 20 y 40 cm. para los jugos y los refrescos embotellados.

Recomendaciones

- Garantizar la estabilidad del surtido de las marcas formato Agua natural .CM 0.65, Agua Mineral Natural 1.90, Jugo de Mango Tropical 0.75, Jugo de Piña Tropical 0.75, Jugo de Coco Piña Tropical 0.65, finalmente los refrescos Tukola Ciego Montero 0.45, Tukola C.M 1.80, Naranja C.M 0.45, Tukola C.M 1.55 que permita contribuir a una optimización de las ventas.
- Mantener la ubicación del producto aguas y refrescos embotellados en la cabecera de góndola además de disponer de dicha técnica para los jugos.
- Mantener la variable ubicación del producto de los pies, a los ojos y a las manos para las aguas y los jugos, tratando de aplicarlo además a los refrescos embotellados.
- Mantener la ubicación del producto en el centro de la estantería y el facing entre 20 y 40 cm. para los jugos y los refrescos embotellados así como habilitar estas variables para las aguas.
- Aumentar la publicidad de los productos ofertados por la tienda y aplicar algunas técnicas de marketing.

Bibliografía

- Alba, J. W. y Hutchinson, J. W. (1987): "Dimensions of consumer expertise", *Journal of Consumer Research*, 13, March, pp. 411-454.
- Alonso, R. (2006): "Gestión avanzada de clientes en los mercados municipales minoristas", *Distribución y Consumo*, 178, Enero-Febrero, pp. 33-39.
- Barreiro, L. (2002): "*Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Cuba.
- Barrionuevo, L. (1992): "*Merchandising dinámico*", Ediciones Superiores, Costa Rica.
- Bello, R. y Trespacios, J. A. (1993): "*Investigación de mercados y estrategias de marketing*", Edit. Civitas S.A., Madrid.
- Cricq, J. y Bruel, O. (1970): "*Merchandising*", Ediciones Pirámide S. A., Madrid.
- Comité de Marketing-Merchandising de AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial) : "Recomendación sobre surtido eficiente", Comité de Marketing-Merchandising de AECOC (Área de la demanda), Octubre, 1999.
- Córdoba, J. L. y Torres, J. M. (1990): "Teoría y aplicaciones del marketing", 3ra edición, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Crespo, R. M. (1991): "*El merchandising agroalimentario en las Grandes Superficies de Córdoba*", Trabajo Profesional Fin de Carrera de Ingeniero Agrónomo, ETSIAM, Córdoba.
- Deulofeu, J. (2005): "Claves para el éxito de la calidad en el comercio detallista", *Distribución y Consumo*, 34, Enero-Febrero, pp. 34-37.

- Dhar, S. K. y Hoch, S. J. (1997): "Why Store Bry Penetration Varies by Retailer", *Marketing Science Institute*, Working Paper, Julio, pp.97-114.
- Díez, E. (1991): "*Gestión de la fuerza de ventas*", Ediciones Deusto, Bilbao.
- Díez, E. C. y Navarro, A. (2003): "Disposición del punto de venta", *Distribución y Consumo*, Marzo-Abril, pp. 5-22.
- Díez, E. C. y Landa, F. J. (1996) (2000): "*Merchandising. Teoría y Práctica*", Ediciones Pirámide S. A., Madrid.
- Fernández, A. (1997): "*Investigación de mercados obtención de información*", Edit. Civitas S.A., Madrid.
- Fernández, A. y Gómez, M. (2000): "Análisis de precios en el lineal: especial referencia a marcas de distribuidor y marcas de primer precio", *Estudios sobre Consumo*, 52, Madrid.
- Fernández, A. y Gómez, M. (2000): "Gestión del lineal: un análisis empírico en productos de gran consumo", *XII Encuentro de Profesores de Marketing*, ESIC, Santiago de Compostela, pp. 397-413.
- Fernández, A.; Gómez, M. y Oubiña, J. (2001): "Power in Marketing Channels: Analysis of Distribution Services and Shelf Space in Spanish Retail Outlets", *11th International Conference on Research in Distributive Trades*, Tilburg Holanda.
- Fernández, A. y Martínez, E. (2004): "Las marcas de distribuidor y el consumidor español: un estudio empírico", *Distribución y Consumo*, 178 Septiembre-Octubre, pp.
- Fernández, J. C. (1999): "*Distribución Comercial*", 3ra edición, ESIC, Madrid.
- Fiske, S. y Taylor, S. (1991): "*Social cognition*". Reading, MA: Addison Wesley.
- Godek, J.; Yates, J. y Auh, S. (2001): "*Evaluation of customized products: The effects of assortment and control*", Working Paper, University of Michigan.

- Gómez, P. (2005): "La calidad en el comercio minorista", *Distribución y Consumo*, 25, Enero-Febrero, pp. 24-27.
- Gómez, M. (2005): "Factores determinantes de la gestión de espacio en el lineal de los establecimientos minoristas españoles", *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 23, pp. 93- 116.
- Gómez, M. y Rubio, N. (2006): "Gestión minorista de las marcas de distribuidor: Producto y merchandising". *Tendencias de la Distribución Comercial en el Ámbito Internacional*, ICE, 828, Enero-Febrero, pp. 157-174.
- Halsted, D. y Ward, C. B. (1995): "Assessing the Vulnerability of Private Label Brands", *Journal of Product & Brand Management*, 4, 3, pp. 38-48.
- Hoch, S. J. (1996): "How Should National Brands Think About Private Labels", *Sloan Management Review*, 37, 2, pp. 89-102.
- Iniesta, F. y Agustín, A. (2001): "*Fidelización de consumidores: cómo pueden los fabricantes y distribuidores fidelizar a través de marcas y tiendas*", Gestión 2000, Barcelona.
- James, W.; Walter B. y Etzel, M. (1981): "*Retailing today*", New Cork, Harcourt Brace Jovanovich.
- Kepner, Ch. H. (1992): "*El directivo racional, enfoque sistémico a la resolución de problemas y toma de decisiones*", Paidós, Barcelona.
- Kotler, P. (1996): "*Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control*", 7ma edición actualizada, Editora Prentice Hall, país
- Lama, S. y Avinadan, M. (2005): "Los efectos de la mercancía y yuxtaposición en los consumidores en producto evaluación e intención de la compra basado en el detallado de la tienda", *Journal of Retailing*, 81, New York University, Mayo, pp. 231-250.
- Lehew, M. L. A. y Fairhurst, A. E. (2000): "U.S. Shopping Mall Attributes: An Exploratory Investigation of their Relationship to Retail Productivity", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28, 6, pp. 261-279.

- Levy, M. y Weitz, B. (1998): “*Retailing management*”, 3ra edición, MA: Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Martínez, I.J. (1999): “*La comunicación en el punto de venta: Merchandising. Aplicación al sector de componentes y equipos para automoción*”. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Complutense, Madrid.
- Martínez, I.J. (2003): “La comunicación corporativa en entornos virtuales: Perspectivas de desarrollo”, *Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC)*, Universidad de Murcia. www.espacioblog.com
- Masson, J. E. y Wellhoff, A. (1990): “*El merchandising. Rentabilidad y gestión en el punto de venta*”, Ediciones Deustos, Bilbao.
- McCann J.; Tadlaoui A. y Gallagher J. (1990): “Knowledge Systems in Merchandising: Adversiting Desin”, *Journal of Retailing*, 66, 3, pp. 257-277.
- Miquel, S.; Parra F.; Lhermie, C. y Miquel, M. J. (1999): “*Distribución Comercial*”, 3ra edición, ESIC, Madrid.
- Morales, A.; Kahn, B.; McAlister, L. y Broniarczyk, S. (2005): “Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers’ internal and retailers’ external organization”, *Journal of Retailing*, 81, 2, pp. 159-169.
- Morant, A. (2002): “El ECR desde la perspectiva del Marketing”, *Distribución y Consumo*, 86, Mayo-Junio, pp. 86-95.
- Mouton, D. (1997): “*Merchandising Estratégico*”, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Munuera, J. L. y Cuestas, P. J. (2006): “Factores de atracción de los centros comerciales en España”, *Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional*, ICE, enero-febrero, 828, pp. 99-116.
- Narros, M. J. (1992): “*El merchandising de los 90: Gestión informática del lineal*”, IV Encuentro de Marketing, El Escorial, Madrid.

- Oubiña, J. (1997): “La percepción de precios de los consumidores”, *Distribución y Consumo*, 33, pp.
- Oubiña, J. (2002): “ECR o respuesta eficiente al consumidor. El reaprovisionamiento eficiente en la cadena de suministros”, *Distribución y Consumo*, Mayo-Junio, pp. 69-82.
- Palomares, R. (2001): “Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales”, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Partido Comunista de Cuba: “Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba”, Editora Política, La Habana, 1998.
- Philips H. (1997): “La música en el hiper condiciona la compras de los clientes”, *El País*, España, pp. 31.
- Rodríguez, R. y Dopico A. I. (1998): “El papel de un merchandiser en el punto de venta: un caso de mejora en distribución de productos”, *X Encuentro de profesores universitarios de marketing*, ESIC, Santander, pp. 389-397.
- Salen, H. (ed) (1987): “*Distribución y merchandising. Factores clave del éxito*”, Madrid.
- Salen, H. (1994): “*Los secretos del merchandising activo*”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Santesmases, M. (1995): “*Marketing. Conceptos y Estrategias*”, Ediciones Pirámide S.A., Madrid.
- Sena, S.; Block, L. G. y Chandranc, S. (2002): “Window displays and consumer shopping decisions”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, pp 277-290.
- Shim, S. y Eastlick, M. A. (1998): “The Hierarchical Influence of Personal Values on Mall Shopping Attitude and Behavior”, *Journal of Retailing*, 74, 1, pp. 139-160.
- Stapleton, J. (1994): “*Marketing*”, Ediciones Pirámides S.A., Madrid.
-
-

- Sujan, M. (1985): "Consumer knowledge: Effects on evaluation strategies mediating consumer judgments", *Journal of Consumer Research*, 12, June, pp. 16-31.
- Valdés, J. (2001): "*El sistema de información de Mercadotecnia en la cadena de Tiendas TRD Caribe*". Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección. CETED. Cuba.
- Yavas, U. (2003): "A Multi-attribute Approach to Understanding Shopper Segments", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, pp. 541-548.
- Zorrilla, P. (2002): "Nuevas tendencias en merchandising. Generar experiencias para conquistar emociones y fidelizar clientes", *Distribución y Consumo*, 13, Septiembre-Octubre, pp. 13-20.

Anexo # 1: Red minorista de bienes que opera en moneda nacional

Cadena / Grupo / Tipo	Cant.	Mercadería	Subordinación
Mercados Agropecuarios	304	Productos agropecuarios	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Mercados Agropecuarios estatales	n.d.	Productos agropecuarios	MINAGR
Cadena Cubana del Cerdo	19	Cárnicos de cerdo	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Mercados agropecuarios de canasta básica	1000	Productos agrícolas	Dirección Municipal de Comercio P.P.
Carnicerías de canasta básica	n.d.	Carnes, pescado, huevos y derivados	Dirección Municipal de Comercio P.P.
Bodegas	n.d.	Alimentos	Dirección Municipal de Comercio P.P.
Lecherías	n.d.	Leche fluída, yogurt	Dirección Municipal de Comercio P.P.
Panaderías	n.d.	Pan y dulces	Empresa Provincial de Industrias Alimentarias – P.P.
Cadena Cubana del Pan	n.d.	Pan	Empresa Provincial de Industrias Alimentarias – P.P.
Tiendas Plan Especial	n.d.	Uniformes, canastilla y otros	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Cadena exclusiva “La Moda”	n.d.	Vestuario	Dirección Provincial de Servicios P.P.
Cadena Imagen	n.d.	Alimentos y bienes industriales	Empresa Universal MINCIN
Empresa “Amistad” (Mercado Industrial y Artesanal)	3500	Bienes industriales diversos	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Farmacias	n.d.	Medicamentos y productos farmacéuticos	MINSAP
Librerías	n.d.	Libros, revistas y otros	Centro Provincial del Libro - MINCUL
Jardines	n.d.	Plantas, flores y arreglos florales	Empresa Provincial de Jardines / Dirección de Comunales P.P.
Tiendas comisionistas	n.d.	Productos de uso	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Kioskos	n.d.	Periódicos y revistas	Empresa de Correos de Cuba
Mercaditos “Ideal”	n.d.	Productos alimenticios	Empresa de Servicios especializados -MINCIN

Fuente: Barreiro (2002)

Anexo # 2: Red minorista de bienes que opera en divisa

Cadena / Grupo / Tipo	Cant.	Mercadería	Subordinación
Tiendas Panamericanas	926	Diversa	Corp. CIMEX
Cadena de Tiendas TRD Caribe	732	Diversa	MINFAR
Cadena de Tiendas Caracol, S.A.	333	Diversa	MINTUR
Tiendas Universo	251	Diversa	Cubanacan S.A.
Sociedad Meridiano	190	Diversa	Cubalse S.A.
Sociedad DITA	23	Electrodomésticos	Cubalse S.A.
Sociedad Automotriz	5	Autos y piezas	Cubalse S.A.
Tiendas Habaguanex	66	Diversa	Habaguanex, S.A.
Tiendas Gaviota	35	Diversa	MINFAR
Tiendas Cubartesanía	227	Artesanía y otros bienes industriales	UNIL
Cubapack	1	Venta por catálogo de artículos diversos.	Corp. CIMEX
Coral Negro	n.d.	Joyería y bisutería	Corp. CIMEX
Servi-Cupet	82	Combustible, accesorios y piezas para vehículos, bienes de conveniencia.	Corp. CIMEX
Oro Negro	35	Combustible, accesorios y piezas para vehículos, bienes de conveniencia.	Cubalse
Tiendas ARTex	275	Artesanía y música	MINCUL
Fondo Cubano de Bienes Culturales	121	Bienes artísticos	MINCUL
Tiendas BISART	140	Objetos artesanales y artículos imagen Cuba	MINIL
Casa de las Américas	87	Música grabada, videos, souvenirs, artículos imagen Cuba	Casa de las Américas
Comercial Latina	n.d.	Artículos imagen Cuba, confituras y servicios	Prensa Latina
EGREM	162	Música grabada.	MINCUL
EMPROVA	6	Artículos varios	Consejo de Estado
ETECSA	n.d.	Equipos de comunicación.	MIC
Cafeterías Piropo (en su actividad minorista de bienes)	n.d.	Dulces, bebidas, cigarros y confituras	Grupo Rumbos
Pain de Paris	n.d.	Panes, dulces y confituras	Palmares / Cubanacán
Silvayn	31	Panes, dulces y confituras	Empresa provincial de Industrias Alimenticias – P.P.
Doñanely	n.d.	Panes y dulces	Cubalse
Opticas Miramar	11	Espejuelos y artículos de óptica	Cubanacan
Photo Service	39	Material fotográfico y confituras	CIMEX
Fotovideo	20	Material fotográfico y confituras	DITA / Cubalse
Fotografía Trimagen	25	Material fotográfico y confituras	MINFAR
VideCuba	n.d.	Material fotográfico y confituras	PP
Librerías	n.d.	Libros y publicaciones seriadas	Centro Provincial del Libro - MINCUL

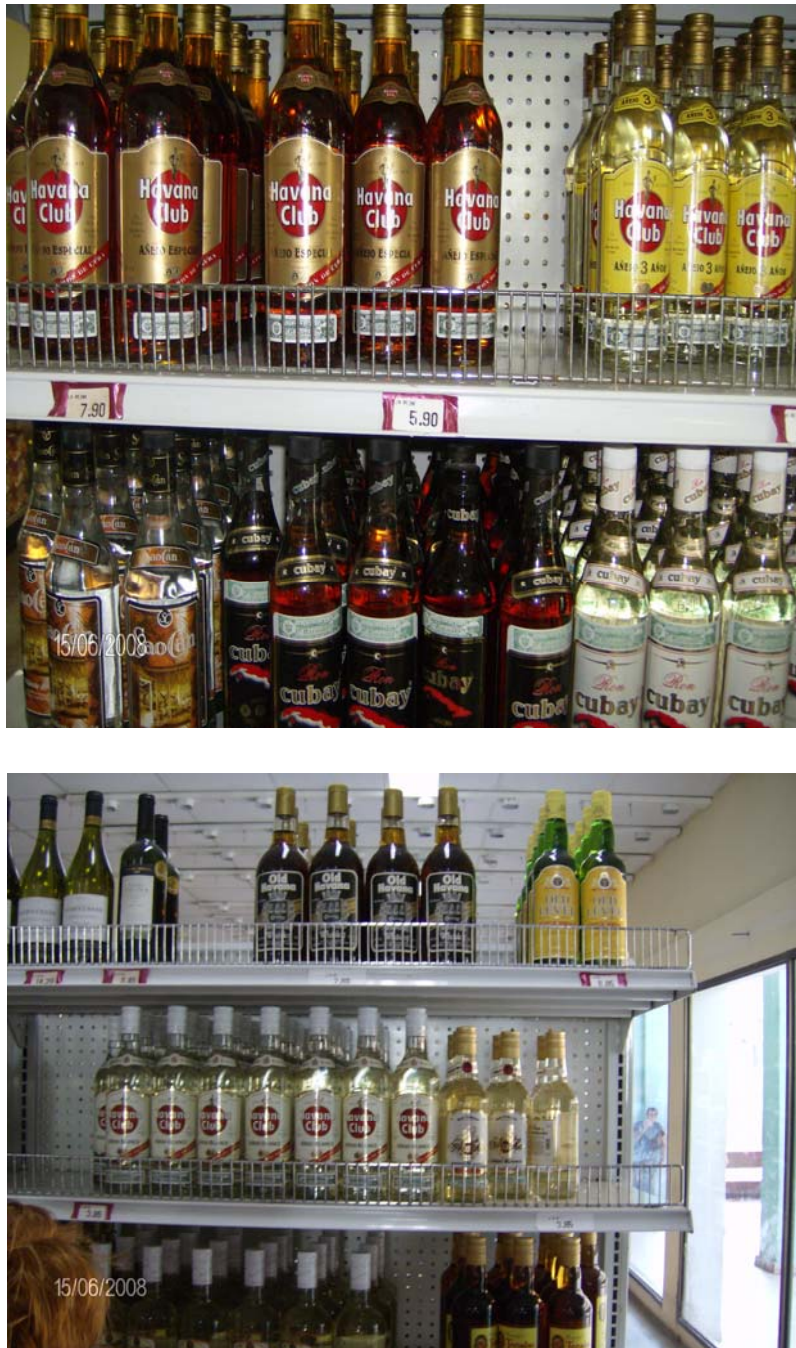
Tropiflora	n.d.	Plantas, flores y arreglos florales	MINAGRI
Floriarte	1	Plantas, flores y arreglos florales	Empresa Provincial de Jardines / Dirección de Comunales P.P.
Tiendas Duty Free	n.d.	Diversa	CIMEX
La Universidad	1	Papelería, libros y efectos de escritorio	MES
Alma Mater	1	Papelería, libros y efectos de escritorio	Universidad de La Habana - MES
Tiendas de museos	n.d.	Souvenirs, objetos de arte y reproducciones artísticas	MINCUL
Mercado postal	n.d.	Papelería, artículos filatélicos, souvenirs.	Empresa de Correos de Cuba
Grupo promotor del Barrio Chino de La Habana	n.d.	Diversa	Poder Popular Provincial
Tiendas selectas Habana Vieja	19	Souvenirs, artículos de regalo, perfumes, tabacos, etc.	Dirección de Patrimonio, Oficina del Historiador de la Ciudad.
Cuentapropistas	n.d.	Objetos artesanales, libros, etc.	-

Fuente: Barreiro (2002)

Anexo 3. Exposición vertical correspondiente a las bebidas no alcohólicas



Anexo 4. Exposición combinada de las bebidas alcohólicas (vertical y horizontal)



Anexo # 5: Cuestionario aplicado en el desarrollo del panel de detallistas, en la tienda La Reina de Santa Clara

Variable 1: ¿El producto ocupa estantería o cabecera de góndola?

Variable 2: ¿El producto está a la altura de los ojos, las manos o los pies?

Variable 3: ¿El producto está en el extremo o centro de la estantería?

Variable 4: ¿El producto ocupa menos de 20cm, entre 20 y 40 cm. o entre 40 y 60 cm. en el lineal?

Variable 5: ¿Se han puesto carteles de publicidad del producto o no?

Anexo # 6. Categorías y marcas-formatos escogidas para el estudio

	Marcas- formatos	Nomenclatura	Precio	U.F	%
CATEGORÍA AGUAS	Agua Natural Ciego Montero	Agua natural .CM	0.65	1113	35.11041
	Agua Mineral Natural	Agua Mineral Natural	1.90	730	23.0283911
	Agua Natural Los Portales	Agua Natural Los Portales	0.45	630	19.873817
	Agua Carbonatada Ciego Montero	Agua Carbonatada C.M.	0.45	280	8.9456869
	Agua Carbonatada Ciego Montero	Agua Carbonatada C.M.	0.65	238	7.5078864
	Agua Tónica Ciego Montero	Agua Tónica C.M.	0.40	178	5.6151419
	Agua Mineral Amaro	Agua Mineral Amaro	10.40	1	0.0315457
CATEGORÍA JUGOS	Jugo de Mango Tropical	Jugo de Mango Tropical	0.75	457	36.2123613
	Jugo de Piña Tropical	Jugo de Piña Tropical	0.75	151	11.9651347
	Jugo de Coco Piña Tropical	Jugo de Coco Piña Tropical	0.65	142	11.25519809
	Jugo Natural de Mango	Jugo Natural de Mango	2.60	114	9.0332805
	Jugo de Durazno Light Baggio Light	Jugo de Durazno Light Baggio Light	1.55	70	5.5467511
	Jugo de Durazno Light Baggio Light	Jugo de Durazno Light B.L	0.60	52	4.1204437
	Jugo de Durazno Dannasco. Baggio Vida	Jugo de Durazno Dannasco. B.V	1.55	49	3.8827258
	Jugo de Naranja Light Baggio Light	Jugo de Naranja Light B.L	1.55	46	3.6450079
	Jugo de Banana Annavida Baggio Vida	Jugo de Banana Annavida B.Vida	1.55	45	3.5657686
	Jugo Natural de Tomate	Jugo Natural de Tomate	2.15	32	2.5356576
	Jugo de Naranja Baggio Pronto	Jugo de Naranja B.Pronto	0.60	31	2.4564183
	Jugo Multifrutal Baggio Pronto	Jugo Multifrutal B.P	0.60	25	1.9809825
	Jugo Natural de Piña	Jugo Natural de Piña	2.20	25	1.9809825
	Jugo de Durazno. Baggio Pronto	Jugo de Durazno B.P	0.60	18	1.4263074
	Jugo de Naranja Light Baggio Light	Jugo de Naranja Light B.L	0.60	5	0.3961965

CATEGORÍA REFRESCOS	Tukola Ciego Montero	Tukola Ciego Montero	0.45	233	20.6560283
	Tukola Ciego Montero	Tukola C.M	1.80	148	13.1205673
	Naranja. Ciego Montero	Naranja C.M	0.45	145	12.8546099
	Tukola Ciego Montero	Tukola C.M	1.55	115	10.1950354
	Naranja. Ciego Montero	Naranja C.M	1.80	112	9.929078
	Lima Limón. Ciego Montero	Lima Limón C.M	1.80	96	8.5106382
	Tukola dietética	Tukola dietética	1.50	80	7.0921985
	Naranja. Ciego Montero	Naranja C.M	1.55	60	5.3191489
	Lima Limón. Ciego Montero	Lima Limón C.M	1.55	59	5.2304964
	Limón. Ciego Montero	Limón C.M	1.55	52	4.609929
	Mate Ciego Montero	Mate C.M	1.50	28	2.4822695
	CATEGORÍA RON	Havana Club añejo blanco 40°	Havana Club añejo blanco 40°	3.85	286
Caneca Havana Club añejo blanco 40°		Caneca H.C. añejo blanco 40°	1.95	138	21.5962441
Havana Club añejo blanco 40°		H.C. añejo blanco 40°	5.20	113	17.683881
Havana Club añejo blanco 48°		H.C. añejo blanco 48°	5.55	71	11.1111111
Añejo Blanco 38° alcohol Arecha		Añejo Blanco 38° alcohol Arecha	3.85	14	2.1909233
Añejo 38° Cubay		Añejo 38° Cubay	7.60	8	1.2519561
Licor Plátano Cubay		Licor Plátano Cubay	3.10	5	0.7824726
Cuban Barrell Prof. 45° Havana Club		Cuban Barrell Prof. 45° H.C.	35	2	0.312989
Añejo Mulata		Añejo Mulata	7.60	1	0.1564945
Cuban Barrell Prof. 45° Havana Club		Cuban Barrell Prof. 45° H.C.	29.50	1	0.1564945
Silver Dry 40°		Silver Dry 40°	3.10		0