

---

**Programa Especial de Titulación 2000**

---

MERCADOTECNIA PUNTO DE VENTA:  
UNA NUEVA OPCION PARA EL DISEÑADOR INDUSTRIAL

LUIS RICARDO SOLAR CORTES



295693

CENTRO DE INVESTIGACIONES DE DISEÑO INDUSTRIAL **DI**

Facultad de Arquitectura • Universidad Nacional Autónoma de México

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES DE DISEÑO  
INDUSTRIAL**

**MERCADOTECNIA PUNTO DE VENTA:  
UNA NUEVA OPCION PARA EL DISEÑADOR INDUSTRIAL**

Tesis Profesional que para obtener el título de  
Licenciado en Diseño Industrial presenta:

**Luis Ricardo Solar Cortés**

Bajo la dirección de:  
D.I. Jorge Vadillo López

Y la asesoría de:  
D.I. Hector López Aguado  
Lic. Hortensia Pérez Gómez  
D.I. Marta Ruiz Garcia  
D.I. Jose Luis Alegría Formoso

"Declaro que este proyecto de tesis no ha sido presentado  
previamente en ninguna otra Institución Educativa y es  
totalmente de mi autoría"

2001

Coordinador de Exámenes Profesionales de la  
Facultad de Arquitectura, UNAM  
PRESENTE

EP 01 Certificado de aprobación de  
impresión de Tesis

El director de tesis y los cuatro asesores que suscriben, después de revisar la tesis del alumno

NOMBRE SOLAR CORTES LUIS RICARDO No. DE CUENTA 8751913-2

NOMBRE DE LA TESIS Mercadotecnia punto de venta, una oportunidad para el diseñador industrial.


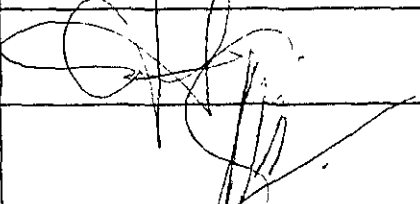
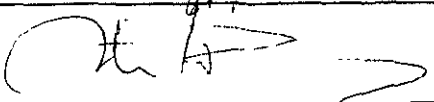
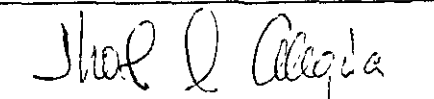
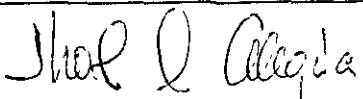
Consideran que el nivel de complejidad y de calidad de la tesis en cuestión, cumple con los requisitos de este Centro, por lo que autorizan su impresión y firman la presente como jurado del

Examen Profesional que se celebrará el día	de	de	a las	hrs
--	----	----	-------	-----

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Ciudad Universitaria, D.F. a 6 diciembre 2000

NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE D.I. JORGE VADILLO LOPEZ	
VOCAL D.I. HECTOR LOPEZ AGUADO AGUILAR	
SECRETARIO LIC. HORTENSIA PEREZ GOMEZ	
PRIMER SUPLENTE D.I. MARTA RUIZ GARCIA	
SEGUNDO SUPLENTE D.I. JOSE LUIS ALEGRIA FORMOSO	

Agradezco a mis Padres por el esfuerzo que hicieron para darnos una educación, a Mariana por su apoyo incondicional, a Marta Ruiz por fregarme por 10 años para terminar lo que tenía que terminar y a Vicente por su valiosa ayuda.

Dedico este trabajo a mis hijas, Regina y Sofía.

## INDICE

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I – ANTECEDENTES

- 1.1 EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA
  - 1.1.2 Las tres etapas
  - 1.1.3 Las Mercadotecnia en las Empresas
  - 1.1.4 Definición
  - 1.1.5 Las 4 P's
  - 1.1.6 ¿Por qué la Mercadotecnia?
  - 1.1.7 La Mercadotecnia Hoy
  - 1.1.8 El Descenso de la Publicidad
  
- 1.2 EL PUNTO DE VENTA
  - 1.2.1 Historia de la Industria Detallista
  - 1.2.2 Clasificación de la Industria Detallista
  - 1.2.3 Los Detallistas de Gran Escala
  
- 1.3 EL CONSUMIDOR DEL NUEVO MILENIO
  - 1.3.1 Poco Tiempo
  - 1.3.2 Búsqueda de la Conveniencia
  - 1.3.3 Consumidor más Exigente

#### CAPITULO II - ¿QUÉ ES LA MERCADOTECNIA PUNTO DE VENTA?

- 2.1 ORIGEN
- 2.2 DEFINICIÓN
- 2.3 EL PROCESO ESTRATEGICO
  - 2.3.1 Identificación de la oportunidad
  - 2.3.2 Diseño
  - 2.3.3 Implementación
- 2.4 LAS AGENCIAS PUNTO DE VENTA

### **CAPITULO III – OPORTUNIDADES PARA EL DISEÑADOR INDUSTRIAL**

- 3.1 EL NEGOCIO DEL PUNTO DE VENTA
- 3.2 LA PUBLICIDAD EN EL PUNTO DE VENTA, POP.
- 3.3 COMO PARTICIPA EL DISEÑADOR INDUSTRIAL
- 3.4 TRADE MARKETING
- 3.5 LA FUNCIÓN DE VENTAS Y EL DISEÑADOR
- 3.6 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS

### **CAPITULO IV – CASO PRACTICO - SISTEMA INTEGRADO DE MERCHANDISING**

- 4.1 ANTECEDENTES
  
- 4.2 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD
  - 4.2.1 Auditorias al Punto de Venta
  - 4.2.2 Entrevistas
  - 4.2.3 Análisis de la Información
  
- 4.2 RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS
- 4.3 DISEÑO
- 4.4 IMPLEMENTACIÓN
- 4.5 EVALUACIÓN

### **CONCLUSIÓN**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **GLOSARIO DE TERMINOS**

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo por el cual se desarrolla esta tesis es el de transmitir mi experiencia como Diseñador Industrial, en un campo poco conocido por los diseñadores industriales recién egresados, muy prometedor y en auge, sobre todo en nuestro país. Esto lo haré de manera ordenada y en un documento que no sea demasiado pretencioso, aburrido, lleno de tecnicismos y que nadie entienda.

La confusión que existe cuando comienza a desarrollarse una nueva especialidad, puedo compararla con la creación de un nuevo departamento dentro de una empresa. En un principio, nadie se pone de acuerdo en como llamar a la nueva área, y de inmediato surgen algunas preguntas. ¿Cuáles son sus funciones específicas?, ¿Qué características tiene el profesional que la ejerce?, ¿Cómo se relacionará con las otras áreas?, ¿Qué objetivos persigue?

Me sigo planteando a diario todas estas preguntas y aquí trataré de contestar algunas de ellas.

Para efectos de este documento, y para no confundir al lector, llamaremos a esta especialidad: “Mercadotecnia Punto de Venta”. Aunque no es el nombre que más me satisface, ya que siento que no nos dice mucho de lo que esta disciplina puede hacer por el lector, por un empresario o por una compañía, me parece que por el momento es el mejor nombre que se le ha dado.

Antes de comenzar, debo disculparme porque se utilizarán anglicismos en el transcurso de los siguientes capítulos. Si lo hago es porque no pude encontrar la palabra correcta y única que en español defina algún concepto muy específico y que considere muy importante transmitirlo.



La frecuente utilización de términos en el idioma Inglés, es debida principalmente a que esta disciplina ha sido desarrollada en los Estados Unidos. Por eso considero importante dar a conocer los términos en su idioma original, ya que toda persona a la que le interese desarrollarse en esta área, se encontrará con tales anglicismos constantemente.

Si hay tesis teóricas dentro del Diseño Industrial, que no necesariamente se refieren al diseño o conceptualización de un objeto, ésta es una de ellas, aunque al final de la misma expongo un proyecto típico de diseño.

En este documento trataré de transmitir una teoría, propia, acerca de una disciplina en la que me he desarrollado profesionalmente en los últimos 5 años. Es un intento por abrir opciones a mis colegas en un mercado de trabajo cada vez más competido, por los cientos de miles de personas que cada año egresan de las Universidades del país y que, con mayor o menor fortuna, buscan un hueco para poder desarrollarse en un trabajo que les dé la oportunidad de crecer, aprender, divertirse, ser creativos y por qué no, ganar dinero.

Espero con esta tesis poder brindar al lector una visión clara de esta nueva y prometedora alternativa de desarrollo profesional para el Diseñador Industrial, como lo es la Mercadotecnia Punto de Venta.

Lo anterior nos lleva forzosamente al siguiente paso, que es definir un objetivo concreto:

Dar al Diseñador Industrial un panorama general de la Mercadotecnia Punto de Venta, sus orígenes, objetivos e importancia dentro de la industria detallista, hablando acerca del papel que éste juega dentro de esta nueva disciplina.

## CAPITULO I – ANTECEDENTES

---

“Mercadotecnia punto de venta”. El nombre es un tanto largo, proviene de la palabra en inglés In-Store Marketing, en donde In-Store es “En Tienda” y Marketing, Mercadotecnia. “En tienda” se ha traducido comúnmente en México y otros países de Latinoamérica, como “Punto de Venta”, también tiene su origen de la palabra “Point of Purchase” que significa punto de compra. Se refiere a todo espacio comercial en donde se realizan transacciones de compra y venta de cualquier producto o servicio, como pueden ser tiendas especializadas, tiendas departamentales, farmacias o autoservicios, por mencionar algunos.

Para poder entender el origen, significado y objetivo de la mercadotecnia punto de venta, voy a dividir este primer capítulo en dos partes: por un lado voy a hablar acerca de la mercadotecnia tradicional de donde surge esta disciplina, para pasar posteriormente al “punto de venta”, que es donde actúa y que tiene su origen en el desarrollo de lo que se conoce como “la industria del comercio detallista”.

Daré al lector una clasificación detallada de esta industria, proporcionando ejemplos identificables en nuestro país para cada categoría.

Finalmente, utilizaré las dos últimas secciones del capítulo I, para hablar brevemente acerca de las tendencias mundiales dentro de esta industria y de los grandes actores internacionales, así como de las características de los consumidores que hoy en día atienden.

## EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

En cuanto a la mercadotecnia tradicional se refiere, no pretendo ampliar en los antecedentes ni dar al lector una cátedra de lo que esta antigua y apasionante disciplina hace. Por lo tanto me limitaré a resumir algunos puntos importantes que dieron origen a esta disciplina, así como sus principios básicos y su situación actual.

Para Peter Drucker, uno de los teóricos de la mercadotecnia más respetados, su origen se remonta al siglo diecisiete y no en occidente, sino en Japón.

Un comerciante miembro de la familia Mitsui abrió en Tokyo lo que podría denominarse como la primera tienda por departamentos. Con políticas muy revolucionarias para su tiempo, como "el cliente es primero", se adelantó 250 años a las políticas básicas de tiendas como Sears Roebuck.<sup>1</sup>, actuando como el comprador para sus clientes ("el consumidor"), seleccionando las mercancías variadas y adecuadas a su tipo de consumidores, agrupándolas en un solo espacio, sin concentrarse en un solo tipo de categoría de productos.

Esto implicaba el uso de algunos principios básicos de la mercadotecnia actual como son el servicio, la mercadotecnia de productos, investigación de mercados, segmentación de productos, etc.

Drucker también sugiere que la mercadotecnia no apareció en occidente hasta mediados del siglo diecinueve, con la Internacional Harvest Company.

El primer hombre en occidente que vio la mercadotecnia claramente como función central de una empresa comercial y la creación de un cliente como tarea específica de la gerencia, fue Cyrus H. McCormick (1809-1884). Los libros de historia mencionan que él inventó una cosechadora mecánica, pero también inventó los elementos básicos de la mercadotecnia moderna: investigación de mercados, el concepto de posición del mercado, políticas para fijar precios, el

---

<sup>1</sup> Peter F. Drucker, Management Tasks, Responsibilities, Practices (Nueva York: Harper & Row, 1973) pag. 62

vendedor de servicio, suministro de refacciones y servicio al cliente y el crédito para el pago en abonos.<sup>2</sup>

No fue hasta 1905 cuando el término Mercadotecnia apareció por primera vez en los términos colegiales en la Universidad de Pensilvania, bajo el nombre de “Mercadotecnia de Productos”.

### **Las tres etapas**

En su libro Mercadotecnia: concepto y estrategia, Martin Bell, define tres etapas principales por las que pasa la mercadotecnia<sup>3</sup>: distribución masiva, ventas agresivas y la etapa de concepto de mercadotecnia.

1- La etapa de la distribución masiva surge alrededor de 1920 cuando la mayoría de las industrias se encontraban con excedentes de mercancía, debido a que la demanda de los bienes producidos era inferior a la producción de las plantas. Por lo tanto surgió la necesidad de implementar procesos de distribución masiva, construcción de expendios de mayoreo... Esta se reconoce como una “etapa orientada a la producción”, y el supuesto fundamental era que no se necesitaba el esfuerzo del departamento de mercadotecnia para hacer que las personas compren un producto que está bien fabricado y a un precio razonable.

2- La etapa de ventas agresivas se originó desde los años veinte hasta la Segunda Guerra Mundial. Surgió la era de la publicidad agresiva y de las ventas personales para impulsar los productos hacia el consumidor.

Se descubrió que con esfuerzos de publicidad se podía vender casi cualquier cosa.

---

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Bell, L. Martin. Mercadotecnia: Concepto y Estrategia Ed. CECSA 2da Ed., México, 1982,DF

Cuando se declaró la gran depresión de los años treinta se descubrió que algo más se necesitaba. –

3- La etapa del concepto de mercadotecnia. Durante este período las empresas se dieron cuenta que tenían que evitar dos cosas: hacer productos erróneos y tratar de venderlos. Ya no se podía utilizar la venta personal para tapar un producto con problemas de calidad o diseño. Los gerentes se dieron cuenta que tenían que diseñar productos con base a las necesidades de sus consumidores.

Esto significó un gran cambio dentro de la producción de una orientación del producto hacia el consumidor. Además dio las bases para lo que se denomina el concepto de la mercadotecnia.

Ahora la atención de las empresas se centra en el departamento de mercadotecnia en lugar del de ventas.

### **1.1.3 La Mercadotecnia en las Empresas**

Los departamentos de Mercadotecnia dentro de las empresas tuvieron sus raíces en la creación de investigación de mercados, a principios del siglo veinte. La Curtis Publishing Company, en 1911, instaló el primer departamento de investigación de mercadotecnia (denominado en aquel entonces “investigación comercial). Subsecuentemente se fundaron departamentos de investigación de mercados en US Rubber (1916) y Swift Company (1917).<sup>4</sup> Estos departamentos se consideraron adjuntos al departamento de ventas. Con el transcurso del tiempo las compañías comenzaron a combinar la investigación de mercados, publicidad y servicio a los clientes, hasta formar departamentos de Mercadotecnia formales.

La Mercadotecnia empezó a penetrar en la conciencia de diferentes industrias en distintas épocas. Unas cuantas compañías como General Electric, Procter & Gamble, Sears, General Motors, estuvieron entre las primeras en advertir sus potenciales. Posteriormente se fue extendiendo con gran rapidez a otro tipo de empresas de productos envasados para el consumidor y productos industriales.

Las aerolíneas, al igual que otras empresas de servicios, empezaron a estudiar la actitud de sus viajeros hacia diferentes aspectos de sus servicios: frecuencia de itinerarios, manejo de equipaje, servicio durante el vuelo, comodidad de asientos. Poco tiempo después comenzaron a promover la noción de que se encontraban en el negocio del transporte aéreo y sobre el negocio total de "viajes", transformaron así todos sus servicios para satisfacer a este mercado aplicando nociones de mercadotecnia de servicios.

Por otro lado, colegios y universidades, preocupados por las inscripciones declinantes, han ensayado ideas de Mercadotecnia en su operación de admisiones, aplicando actividades de promoción, investigación de mercados, y posicionamiento de la institución, concentrando sus esfuerzos en grupos objetivo.<sup>5</sup>

#### 1.1.4 Definición

Una de las definiciones más aceptadas en la actualidad de La Mercadotecnia, es la del teórico norteamericano Philip Kotler<sup>6</sup>:

*"Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio"*

Para Kotler, la mercadotecnia hizo su aparición en los primeros años del siglo veinte, como resultado de preguntas y tópicos desatendidos por su ciencia madre: la economía.

*"La Mercadotecnia ha sido el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no se han satisfecho, las convierten en oportunidades comerciales creando satisfacción para otros y utilidad para ellas mismas".<sup>7</sup>*

---

<sup>4</sup> Robert Bartels, *The History of Marketing Thought*, 2da. Ed. (Columbus Ohio: Grid, 1976) pag. 24

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*, Ed. Diana, 2da Ed. México, 1981, D.F.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, 3e. Ed. México, 1989, D.F.

<sup>7</sup> Ibid

Maximizar la satisfacción del cliente es la principal meta que tiene el encargado de la Mercadotecnia. Descubrir los deseos cambiantes del consumidor e influenciar a la compañía para ajustar su mezcla de servicios y productos a los que en verdad se necesitan.

El mercadólogo trabaja con los mercados en donde se realizan intercambios. Todos realizamos intercambios, compramos cosas y también vendemos, pero las empresas u organizaciones son más profesionales en el manejo de procesos de intercambio, pues deben obtener recursos de un mercado, convertirlos en productos útiles y luego comercializarlos en otro grupo de mercados. El encargado de la Mercadotecnia es el encargado, dentro de una organización, de pensar en los medios para lograr las reacciones favorables de tal forma que ayude a la organización a lograr sus objetivos en un mercado meta.

### 1.1.5 Las 4 P's

Al conjunto de variables controlables que el encargado de la mercadotecnia combina para provocar la respuesta que quiere del mercado meta, se le conoce como las "4 Ps": Producto, Precio, Promoción y Plaza.

- Producto. Se refiere a la creación de cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para adquisición, uso o consumo. Pueden ser objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones o ideas.
- Precio. Puede asumir varios nombres: honorarios, cargos, cuotas, pasajes, colegiaturas, etc. Es la única de las cuatro Ps que genera un ingreso sobre las otras, ya que las demás generan gastos.
- Promoción. Una vez que se ha creado un buen producto y se ha fijado un precio, la compañía debe comunicar la existencia del producto, sus valores y beneficios al mercado de los consumidores, para así generar la demanda. Esto es a través de la publicidad, la venta personal o la promoción de ventas.
- Plaza. Por último, y no menos importante, es lo que conocemos como el canal de distribución. La última de las 4ps comprende todas las actividades involucradas en la transferencia física del fabricante al usuario o consumidor final. Cada empresa define la forma en la que hará accesible su producto al

mercado. Puede ser a través de un mayorista, el autoservicio, una tienda departamental, una compañía de transportes, etc.

### 1.1.6 ¿Por qué la Mercadotecnia?

¿Qué es lo que lleva a las compañías descubrir de pronto la necesidad de la Mercadotecnia?. Básicamente son 5 las circunstancias:

Descenso en las ventas. La causa más común. Cuando las empresas reconocen que saben muy poco respecto a la razón por la cual las personas adquieren sus productos o servicios, comienzan a aplicar la mercadotecnia, haciendo estudios al consumidor que los ayuden a rediseñar sus negocios a fin de que sean más competitivos y atractivos para sus clientes.

Lento crecimiento de la compañía. A menudo Las compañías llegan a un tope de crecimiento y, en su búsqueda de nuevos mercados, deben aplicar la mercadotecnia para evaluar y seleccionar exitosamente nuevas oportunidades.

Modificación de patrones de compra. Los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que aplicar actividades de la mercadotecnia, para seguir produciendo valor a sus consumidores.

Creciente Competencia. Una compañía líder quizás se vea amenazada por otra experta en mercadotecnia y se vea forzada a aprender mercadotecnia para enfrentarse al desafío.

Incremento en gastos de venta. Los desembolsos de una compañía en publicidad, promoción de ventas, investigación de mercado y servicio a clientes pueden aumentar sin ritmo o razón alguna. Cuando la gerencia se da cuenta de lo que está ocurriendo, a menudo decide agrupar el control y mejorar la organización, a través de la creación de un departamento de mercadotecnia.



### 1.1.7 La Mercadotecnia hoy

Está basada en el principio de que la mercadotecnia funciona a partir del estudio de las necesidades del cliente y de que todas las funciones de una compañía (ventas, operaciones, producción, finanzas, etc.) trabajan para percibir, servir y satisfacer al cliente. La mercadotecnia ha adquirido un papel central dentro de las organizaciones, controlando al resto de las funciones en pro de la satisfacción máxima del cliente; esto la ha llevado a no ser muy aceptada internamente dentro de la organización por las demás funciones.

A pesar de la resistencia de muchos grupos, la mayoría de las compañías permiten a la larga que cierto tipo de mercadotecnia atraviese sus sagrados recintos. No se le permite entrar de golpe, sino gradualmente a fin de no provocar demasiada oposición; a la compañía suele tomarle años para alcanzar un entendimiento maduro y buen funcionamiento del departamento.

Sin embargo en Estados Unidos, el concepto de mercadotecnia parece hallarse en la fase de madurez de su propio ciclo de vida. Cada vez se le cuestiona más, se critica y, en algunos casos se ignora y descarta. Se puede observar en compañías exitosas una regresión, en donde se vuelve a la etapa más primitiva de ideas de mercadotecnia, como son sólo las ventas y la promoción.<sup>8</sup>

A todos los niveles, las compañías que después de tener un éxito sostenido, se orientan sólo a crecer año con año basados en el volumen, olvidándose de la calidad y el servicio al cliente, han afectado su productividad a largo plazo que se logra, no a través de un duro trabajo de ventas, sino mediante una sana orientación hacia las necesidades del cliente, lo que produce valor y satisfacción al comprador a largo plazo.

Por otro lado en Europa y más aún en Latino América, el concepto de mercadotecnia se observa vivo y vigoroso. Está entrando apenas en una etapa de rápido crecimiento.

Es un hecho que la mercadotecnia tradicional ha perdido terreno en los últimos años. Uno de sus grandes proveedores, las "agencias de publicidad", se

---

<sup>8</sup> Ralph Z. Sorenson II, Los mercados de mercadotecnia norteamericanos, pueden aprender de los innovadores Europeos", Harvard Business Review, sep-oct 1982 pag 97.

han caracterizado por ser grandes usuarios de las herramientas de mercadotecnia, principalmente en el área de promoción. Estos usuarios han visto mermados sus ingresos, por una parte, porque se olvidaron de que se encontraban en el negocio de las ventas y no en el negocio de la publicidad, además del debilitamiento de la televisión, y por otra parte, debido a la proliferación de una gran variedad de compañías periféricas que ofrecían servicios especializados, relacionados con la última etapa de la experiencia de la mercadotecnia, el punto de venta: ¡El campo de batalla! donde se conjuntaban todos los elementos para realizar el proceso de compra: el consumidor, el producto y el dinero para realizar la compra.

Ejemplo de este tipo de organizaciones son: las agencias de promociones, agencias de investigación de mercados, y las agencias de mercadotecnia punto de venta.

#### **1.1.8 El descenso de la publicidad**

El descenso en la efectividad de la publicidad en medios como la TV provocada por la infinidad de opciones que actualmente tiene el televidente, como son: el control remoto y el zapping<sup>9</sup>, la televisión por cable, la creciente industria de los videos caseros y los tiempos, cada vez más reducidos, que tiene el espectador para ver televisión, han contribuido en la reducción de los ingresos de las grandes agencias, que obtienen la mayor parte de sus utilidades de las comisiones que cargan a sus clientes por la producción de los comerciales. Los costos de televisión son cada vez más altos y cada vez menos compañías pueden o están dispuestos a pagarlos.

Con mensajes cada vez más cortos (15 a 30 seg. máximo, promedio) y con audiencias cada vez más reducidas, el actual posicionamiento de las marcas y su presentación ante el consumidor, adquiere aún más valor, convirtiéndose éstas en la mejor arma con la que cuentan fabricantes y comerciantes para atraer y ganar la fidelidad de sus consumidores.

Nuevos servicios para un nuevo mercado

La declinación de la publicidad, el cada vez mayor cuestionamiento a la mercadotecnia tradicional aunado a sus limitaciones, y el crecimiento en cantidad y poder de los canales de distribución, ha sido visto por algunas personas como una gran oportunidad de desarrollo comercial.

Una nueva generación de compañías que conjuntaban servicios especializados de mercadotecnia para el punto de venta, combinadas con el análisis financiero de ventas, diseño de mobiliario para exhibición, diseño de comunicación visual y planeación de espacios, comenzaron a ofrecer sus servicios tanto a fabricantes como a comerciantes, posicionándose como “consultores punto de venta”, “retail agencies” o “retail consultants”.

Pero antes de seguir hablando acerca de este nuevo tipo de agencias punto de venta, es necesario abundar un poco más en uno de los más importantes factores que dieron origen a este tipo de organizaciones, como es “la evolución y crecimiento de la industria del mercado al menudeo” o “retail industry”.

Siendo este el medio comercial en el que se desenvuelve la disciplina que aquí me ocupa, es fundamental para cualquiera interesado en desarrollarse dentro de La Mercadotecnia Punto de Venta, el conocer antes que nada, la historia y la manera en que se clasifican los diferentes tipos de comercios al detalle en el mundo.

## **1.2 EL PUNTO DE VENTA**

Como menciono al principio de este capítulo, es indispensable que el profesional dedicado a esta disciplina conozca las características del campo de acción en donde se desarrolla la mercadotecnia punto de venta, las tiendas detallistas, el punto de venta, es el campo de batalla en donde día a día la mercadotecnia punto de venta aplica sus estrategias.

---

<sup>9</sup> Zapping: Último vicio de el tele espectador en el que a través del control cambia de canal cuando comienzan los comerciales y de esta manera evita el bombardeo publicitario. En México el control

Las organizaciones o industria de las ventas al menudeo o al detal, es lo que en Estados Unidos se denomina como “Retail Industry” y son los “Retailers” o detallistas quienes practican esta forma de comercialización. Retail en español significa al detal o menudeo, y se refiere a la venta por pieza de cualquier mercancía o producto; a diferencia del término en inglés, el cual es corto y claro para cualquier angloparlante. En español, la traducción se complica ya que “al detal” nos dice mucho. Por lo que para efectos de este documento utilizaré “venta al menudeo”, “venta al detalle” y “detallistas” para nombrar a la industria y a quienes ejercen este tipo de comercialización.

Centros comerciales, mega tiendas de autoservicio, hiper mercados, cadenas de tiendas especialistas, tiendas de descuento, tiendas departamentales son algunos ejemplos que nos hablan de la enormidad de la industria de la venta al menudeo o detallista. A medida que nos acercamos al siglo 21, ésta es una de las industrias más prósperas en la orbe, genera tan sólo en los Estados Unidos \$2 trillones de dólares y en México \$122,999 millones de dólares<sup>10</sup>.

Con tecnología cada vez más sofisticada, personal cada vez más capacitado y una gran cantidad de puntos de venta, la balanza de poder dentro del mercado de compraventa se ha inclinado cada vez más hacia el detallista.

¿Cómo surgen?, ¿Cómo se clasifican?, ¿De qué forma operan?, Y ¿Por qué la última de las 4ps (plaza, canal o punto de venta), la cual definimos en el primer capítulo, ha adquirido una gran importancia dentro de la cadena de demanda?

Es importante aclarar que la mayor parte de las clasificaciones de los diferentes tipos de comercios al menudeo provienen de Estados Unidos, y aunque en México también existen clasificaciones, las considero un tanto limitadas y poco difundidas. Tan es así que ni siquiera la tan nombrada Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales “ANTAD”, tiene alguna publicación difundida que nos dé un panorama general de lo que esta industria representa en México, su clasificación e historia de manera completa.

---

remoto llegó en 1975 y actualmente se encuentra en el 60% de los hogares.

<sup>10</sup> Base de Datos, Management Ventures Incorporated, 1998.

Sin embargo, la mayor parte de las clasificaciones anglosajonas tienen algún tipo de comercio paralelo o similar en México, ya sea porque tienen operaciones en nuestro país o son comercios nacionales que encajan por su similitud en sus prácticas de venta, o el tipo de mercancías que manejan, con alguna de las clasificaciones que aquí se mencionan.

### 1.2.1 Historia de la industria detallista

Hace apenas cien años, el comercio al menudeo consistía en pequeñas *“tiendas de mercancías generales”*, *“general stores”*. Las ventas eran al contado y había una gran variedad de mercancías desordenadas, sin ningún acomodo lógico como el de las tiendas de hoy. Uno podía encontrar alimentos, artículos para el hogar y ropa, revueltos en un espacio reducido. Este tipo de comercio aún se puede encontrar en muchas partes del país, principalmente en zonas rurales de México.

Para mitades del siglo XIX, ya existía una gran variedad de productos producidos en el viejo y nuevo continente y comenzaron a surgir las *“tiendas de mercancías limitadas”* o *“Limited line stores”* que ante la imposibilidad de las tiendas de mercancías generales de exhibir toda la variedad de un fabricante, ofrecían al cliente una gran variedad de productos dentro de una categoría específica. Así surgieron las zapaterías, joyerías, tiendas de abarrotes, etc.

Tal tipo de comercios tienen un solo propietario que maneja la operación del negocio, y algunos de estos comerciantes se han convertido en grandes imperios alrededor del mundo

*“Las cadenas de tiendas”* o *“Chain Organization”* comenzaron en América en los Estados Unidos para mediados del siglo XIX. Son la primera incursión dentro del comercio a gran escala en el mundo. Una cadena de tiendas es definida como una o dos tiendas similares en su naturaleza y que pertenecen a un mismo propietario. Comenzaron como tiendas de mercancías limitadas y algunas de las primeras fueron: J. C. Penny Co. , F. W. Woolworth y las *“5 & 10 cent store”*

Para finales del siglo XIX, diez años después que en Europa, se hicieron populares en los Estados Unidos las *“tiendas departamentales”*, muy conocidas en nuestro país. Representaban una venta al menudeo departamentalizada, acorde

con las diversas categorías de productos que ofrecía, entre los que se encontraban gran variedad de mercancías generales, “hard and soft goods”, en donde “hard goods” se refiere a todo aquella mercancía sólida como muebles, artículos para el hogar, deportes, herramientas, y “soft goods” a todo aquello principalmente fabricado, con telas: ropa, sábanas, toallas, accesorios, etc.



1- TIENDA POR DEPARTAMENTOS. LIVERPOOL

Esencialmente las tiendas departamentales conjuntaban en un mismo espacio a varias tiendas de mercancías limitadas y eran operadas por un mismo dueño. Esta nueva institución dentro del menudeo, difería de sus antecesores en la forma ordenada en que exhibía la mercancía, a diferencia del caos que reinaba en las tiendas de mercancías generales. Además, ofrecían una serie de servicios financieros, secciones gourmet, ópticas, agencias de viajes... entre otras.

El concepto “*one stop shopping*”, o “*toda compra en una sola visita*”, hizo su aparición con este nuevo tipo de tiendas que fueron extendiéndose rápidamente a todo lo largo de Estados Unidos. En México ocurrió a mediados del siglo 19, exactamente en 1847, con la fundación de “El Puerto de Liverpool” y posteriormente, en 1891, con “El Palacio de Hierro”, como inició la historia de los grandes almacenes; llamados así porque inicialmente era el sitio donde se guardaban las mercancías provenientes de otros países y posteriormente se convirtieron en tiendas departamentalizadas.

Poco tiempo después aparecieron las “casas de órdenes por correo” o “mail order retailer”, que surgían como una alternativa para aquellos compradores que encontraban muy difícil trasladarse a la tienda más cercana, ya fuera por la distancia o la falta de tiempo.

Catálogos enormes eran preparados y enviados al consumidor, quien hacía su pedido vía correo. Este tipo de comercialización se hizo muy popular y a pesar de la creciente cantidad de cadenas de tiendas y las mejoras en los transportes, las órdenes por correo constituyen un negocio que sigue creciendo exitosamente. Montgomery Ward and Co. y Sears Roebuck and Co., se encuentran entre las primeras casas de órdenes por correo.

La principal innovación, en los años treinta, fueron los “supermercados” o “supermarkets”. Grandes cadenas departamentalizadas de comida que adicionalmente venden una abundante variedad de mercancías generales como juguetes, farmacia, artículos de belleza, artículos para el hogar, ropa para caballero damas y niños, accesorios y herramientas, por mencionar algunas categorías. Así como las tiendas departamentales ofrecían el concepto “one stop shopping” para sus clientes, los supermercados ofrecían toda la compra de alimentos en una sola visita, en vez de tener que hacer viajes por separado con el carnicero, el panadero, el pastelero, etc.



2- TIENDA AUTOSERVICIO. SUPER MAZ. MEXICO

En 1950 se operó otra gran innovación en el mercado al menudeo en los Estados Unidos, que no tuvo gran arraigo en nuestro país, a excepción de algunos negocios similares en su concepto. La “*tienda de descuento*” o “*discount store*” hizo su aparición, y a diferencia del resto de las organizaciones de venta al menudeo, la tienda de descuento ofrecía un servicio limitado a cambio de precios bajos. Este método de mercadeo no es restrictivo de un tipo de venta al menudeo y puede encontrarse tanto en departamentales como en tiendas especialistas.

Aunque la venta al menudeo ha pasado por muchas transformaciones desde los mercados del siglo XV hasta nuestros días, prácticamente todos los tipos de comercialización aquí mencionados aún existen, unos con mayor popularidad que otros en casi todos los países del mundo. En la siguiente sección trataré de enlistar brevemente los principales tipos de organizaciones detallistas: es indispensable comprender la forma en que el comercio detallista se encuentra organizado, y conocer sus principales características, para posteriormente entender como la mercadotecnia punto de venta ofrece sus servicios a ésta.

### **1.2.2 Clasificación de la Industria Detallista**

Para clasificar los diferentes tipos de organizaciones detallistas en la actualidad, podemos considerar la forma en que mercadean el producto, el tipo y la variedad de los productos o servicios que ofrecen, el formato de sus tiendas y hasta su facturación anual. Considero que puede ser más útil para el lector hacer una revisión sencilla de las características de cada uno, agrupándolos en dos grandes familias: los grandes detallistas y los pequeños detallistas.

Para desarrollar estos dos grandes grupos me basaré primero en la clasificación que hace Jay Diamond y Gerald Pintel en su libro, *Retailing* (Editorial Prentice Hall, 6ª Ed.) en lo que a pequeños detallistas se refiere, considero que su descripción de las características de cada tipo de comercio es clara y fácil de relacionar con los tipos de comercios de pequeños detallistas existentes en México.

Para la segunda parte, referida a los grandes detallistas, utilizaré una combinación entre la clasificación de la prestigiada firma de consultoría y capacitación en “retail” localizada en Cambridge, Massachusetts, “Management



Ventures, Inc.”, dirigida por Daniel W. O’Connor presidente de MVI y editor de la revista especializada en el análisis del mercado detallista internacional, “Selling National Accounts”. considero una eminencia en cuanto a “retail analysis” se refiere, y la clasificación que aplica la ANTAD.

Con esto no quiero decir que esta sea la mejor clasificación o la única. De hecho en Europa las clasificaciones del comercio detallista pueden ser completamente diferentes, y lo que nosotros conocemos como un autoservicio, para los franceses puede ser un hiper-mercado. No debemos pensar en las diferencias abismales de conceptos en la clasificación del comercio que puede haber entre los países de América y los países de oriente o Africa.

Debido a la cercanía y creciente relación (o debiera decir ¡invasión!) que tenemos con nuestro vecino del norte, Estados Unidos, y debido a que mi experiencia proviene en un 90% de una compañía Norteamericana, tomaré en pro de la practicidad y fluidez del documento, la clasificación americana para el desarrollo de este capítulo. Hablaré de los siguientes tipos de detallistas:

<b>PEQUEÑOS DETALLISTAS</b>	<b>GRANDES DETALLISTAS</b>
1. Misceláneas o Tiendas Generales	1. Tiendas por Departamentos
2. Tiendas Especialistas	2. Cadenas de Tiendas
3. Tianguis o Bazares	3. Detallistas de Mercancías Gral.
4. Boutiques	4. Supermercados
5. Especialistas en Comida	5. Hipermercados
6. Kioskos y Carritos	6. Supercenters
7. Otros no clasificados	7. Tiendas de Conveniencia
	8. Bodegas
	9. Tiendas de Descuento
	10. Dominantes de Categoría
	11. Clubes Mayoristas
	12. Factory Outlet Malls

## *Pequeños detallistas*

Los pequeños detallistas son establecimientos no especializados, operados la mayoría por el dueño, y a veces su familia, quien hace las labores de compra, venta, promoción y atención al cliente.

Los “grandes” detallistas cuentan con personal más especializado dentro de la organización. Normalmente hay alguien encargado de las compras y ventas de mercancía; una persona de medio tiempo se encarga de mantener los aparadores; un gerente de tienda se encarga de la operación del local, supervisión del personal y del “layout” o “planeación de espacios” del punto de venta.

### 1- Misceláneas o “General Stores”

Uno de los canales que tradicionalmente siguen este esquema es lo que en Estados Unidos se denomina “*general stores*”, y que en México tiene su comparación más cercana en lo que comúnmente conocemos como “la tiendita” o “el changarro de la esquina”; en el Caribe, en países como Puerto Rico, se le conoce como el “colmado de la esquina”. No cuentan con la tecnología utilizada por los grandes detallistas, el espacio de venta es limitado y venden en forma desordenada una gran variedad de productos no relacionados necesariamente. Comida, medicinas, pañales, bebidas, botanas, tarjetas de felicitación, papel para envolver regalos, son algunos ejemplos del tipo de mercancías que se pueden localizar en estos comercios.

Su rango de influencia geográfica es muy limitada, sirven principalmente a los vecinos de la zona. Son locales cuyo único propietario es quien ejerce normalmente las labores de compra, venta y promoción.

En los Estados Unidos, tal tipo de comercio tiende a desaparecer ante el creciente desarrollo de las cadenas de tiendas, las órdenes por correo y el automóvil.

En México, este canal de distribución se ha extendido rápidamente a todo lo largo y ancho del país, y no debe menospreciarse: significa para muchos fabricantes de productos de consumo nacionales y transnacionales como las refresqueras Pepsico, Coca Cola y las cerveceras, por mencionar sólo algunos de los más evidentes, uno de sus principales canales de distribución. Estas

compañías invierten millones de dólares en estudios de mercado y estrategias de mercadotecnia que les ayuden a mejorar su desempeño comercial dentro de este canal. Muy lejos de desaparecer, seguirá gozando de una gran popularidad debido a características sociales, económicas y políticas del país.



3 – CHANGARRO, CD. DE MEXICO

## 2-Tiendas especialistas

La tienda de mercancías limitadas, “limited line stores” o “specialty stores” que mencioné en la sección de antecedentes es un establecimiento que vende una línea específica de productos. Mueblerías, joyerías, papelerías, abarrotes, herramientas, zapatos, ropa; son ejemplos de lo que vende una tienda especialista. Algunas tiendas especialistas grandes, en los Estados Unidos y en México son: Express, Radio Shack, Structure, Bennetton, Domit, La Idea Verde, etc.

La gran mayoría de los pequeños detallistas que han tenido gran éxito, manejan tiendas especialistas. Algunos de los factores que han contribuido a su éxito son:

1. Servicio personalizado
2. Gran variedad de productos dentro de una sola categoría
3. Especialización: El vendedor conoce bien lo que vende.

Las “cadenas” de tiendas especialistas son el principal competidor de las tiendas especialistas pequeñas. “La cadena” o “the chain” es una organización de

venta al menudeo que tiene varias tiendas donde se ofrecen una variedad de mercancías dentro de una misma categoría. La habilidad de estas cadenas para ofrecer precios bajos es debida a su poder de compra derivada del volumen. Cuentan además con los recursos para invertir en campañas de publicidad, normalmente inaccesibles para la pequeña tienda especialista.

Algunos grupos de tiendas especialistas se han unido en organizaciones mayores en donde se dividen los costos de publicidad, y obtienen mejores precios negociando compras de mayor volumen, lo que finalmente se refleja en beneficio para el consumidor.

### 3- El Mercado de Pulgas, Tianguis o Bazar.

En un principio, los mercados de pulgas en Estados Unidos, fueron establecidos como lugares en donde la gente se congregaba para vender o deshacerse de sus viejas pertenencias. Actualmente este tipo de negocios ha evolucionado de manera significativa, convirtiéndose en un mercado detallista muy popular en aquel país. Obtener un buen local en este tipo de mercados se ha vuelto tan difícil como obtener un local en un centro comercial. Los mercados de pulgas o bazares comenzaron en EU en las zonas rurales y actualmente los podemos encontrar casi en cualquier ciudad importante ubicados en estacionamientos de cine, parques de diversiones, pistas de carreras etc.

Bajos precios es el mayor atractivo de este tipo de comercio detallista. Debido a los costos mínimos de operación, los márgenes de este género de comerciantes son significativamente menores a los de los comerciantes de un local tradicional. Los horarios de trabajo se limitan normalmente a dos o tres días a la semana, y los servicios proporcionados al cliente son casi inexistentes. Los pagos son en efectivo y algunos locales aceptan tarjetas.

En México, este tipo de comercio es extremadamente popular. En la mayoría de los casos forma parte de lo que denominamos el mercado informal, el cual concentra más del 50% de las ventas de la industria al detalle del país.

Los tianguis, bazares, mercados sobre ruedas y los innumerables puestos de la calle que encontramos en casi todas las principales ciudades del país, son los principales ejemplos de este tipo de comercio, el cual ha adquirido proporciones incontrolables.

#### 4- Boutiques

El concepto de Boutique se ha caracterizado normalmente por describir establecimientos con mercancías selectas, de precio alto, normalmente dentro de una categoría similar a una tienda especialista, pero sin la restricción de una clasificación de mercancía específica. Dirigida a las mujeres y hombres que desean adquirir ya sea lo último en la moda de la ropa y accesorios o un diseño exclusivo de firma. Este tipo de comercio es muy popular en muchos países y ha probado ser un excelente conducto para fabricantes de mercancías exclusivas.

#### 5- Especialistas de Comida

Tanto en Estados Unidos como en México y otros países, ha aparecido este tipo de establecimientos que ofrecen una selección limitada de alimentos, a diferencia de la gran variedad de autoservicios. Alimentos tipo deli para ocasiones especiales, alimentos dietéticos, naturistas, tiendas gourmet, panaderías son solo algunos ejemplos. La necesidad que tienen algunos consumidores de hacer una selección rápida, debida a la escasez de tiempo, es hoy en día lo que ha hecho posible este tipo de especialización.

#### 6- Kioscos y Carritos

En plazas públicas, centros comerciales, centros culturales y espacios abiertos en general, este tipo de tiendas sin paredes se han vuelto evidentes opciones para muchos detallistas que con una mínima inversión pueden encontrar un medio atractivo de comercialización de prácticamente cualquier producto.

## 7- Los no clasificados

La pequeña miscelánea, la ferretería, la tlapalería, papelerías de la colonia, licorerías, librerías, casas de fotografía y pequeños especialistas en alimentos (panaderías, carnicerías, pollerías y fruterías) son ejemplos de la infinidad de comercios en México, no clasificados, categorizados y medidos. En Estados Unidos estos negocios han ido desapareciendo del mercado, desplazados por las cadenas de tiendas. Y aunque México no está exento de la llegada de estas cadenas, algunos de tales negocios han visto la forma de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado o, simplemente, forman parte de nuestra cultura por lo que jamás desaparecerán.

### *Los Grandes Detallistas o "Mass Merchandisers"*

No hay duda de que el comercio al detalle es dominado hoy en día por las grandes organizaciones detallistas. Las tiendas departamentales, las grandes cadenas, los supermercados y autoservicios, las bodegas tipo club y las casas de ventas por correo, proveen la mayor parte de las ventas del comercio al menudeo. El primer tipo de detallista grande que revisaré serán las tiendas por departamentos; posteriormente hablaremos de las "cadenas de tiendas" o "chain stores" como organizaciones que agrupan diversos tipos de detallistas. Voy a repasar las características de cada uno de las principales cadenas de grandes detallistas.

Es importante mencionar que este grupo de comerciantes agrupa a cadenas de autoservicios tan grandes y poderosos como Wal-mart de Estados Unidos o Metro de Alemania, cuya facturación anual asciende, en el caso del primero, a los 130 billones de dólares, lo que hace de él más grande del mundo. Por esta razón será caso de estudio particular en esta tesis y repetido ejemplo para la comprensión de las actividades de la Mercadotecnia Punto de Venta.

## 1- La Tienda por Departamentos

La tienda departamentalizada es una institución de venta al detalle que ofrece una gran variedad de mercancías generales, servicios al consumidor. Tiene un gran volumen de ventas y emplea a una gran cantidad de gente especializada en varias actividades.

La variedad de mercancías depende del tamaño de la tienda. Tiendas como Macy's o Marshalls Field en Estados Unidos o Palacio de Hierro en México, tienen la suficiente variedad de mercancías y precios para satisfacer casi la totalidad de necesidades de una familia de clase media.

Ropa para dama y caballero, niños y bebés, accesorios para la cocina, juguetes, equipos de sonido, aparatos de ejercicio, licores y ropa de cama son algunas de las mercancías que un consumidor puede encontrar reunidas en este espacio de venta.

Ópticas, productos de salud y belleza "*health and beauty*", platería, deli y otros servicios son proporcionados normalmente por departamentos concesionados dentro de la tienda. Por lo general este tipo de concesiones es operada por detallistas independientes o cadenas de detallistas debido al grado de especialización que requiere la operación de estos productos. El departamento es rentado por metro cuadrado al concesionario, o paga a la tienda a través de un porcentaje de las ventas.

Las tiendas por departamentos se han dado cuenta de que les genera más utilidad que otra institución se encargue de este tipo de productos dentro de la tienda, que hacerlos ellos mismos. La razón por la cual ofrecen esto al consumidor es para generar el concepto "*one stop shopping*", "toda la compra en una sola visita", lo cual es sumamente atractivo para el cada vez más apresurado consumidor de los noventa.

Estos comercios pueden ser propiedad de una sola persona o familia o de un grupo de personas.

Los costos de operación son altos y la infraestructura de venta es complicada. Su planeación, construcción y mantenimiento requiere normalmente del apoyo de varios equipos multidisciplinarios, y estos costos se ven reflejados en los altos precios de las mercancías que ofrecen. El diferencial en precios, contra

otros tipos de comercios al detalle como pueden ser los autoservicios, tiendas de descuento y especialistas, debe ser cubierto ante el consumidor con servicios excepcionales, mercancía selecta y experiencia de compra.

La mayor variedad de servicios al consumidor es ofrecida en este tipo de tiendas. Entregas a domicilio gratis, envoltura para regalo, crédito, promociones al consumidor, clínicas de belleza, guarderías, venta de boletos para espectáculos, restaurantes, son algunos de los servicios proporcionados por las tiendas departamentales.

Los “*Branches*”, que son sucursales más pequeñas de la tienda original y que cargan una variedad representativa de cada uno de los departamentos más importantes de la tienda mayor, se han vuelto muy populares en Estados Unidos, debido a la migración de habitantes de las grandes ciudades a zonas rurales. Tales “*Branches*” venden muchas veces volúmenes mayores de ciertas mercancías que los que generan la tienda matriz.

## 2- Las Cadenas de tiendas

La cadena de tiendas puede ser definida como una organización central que opera dos o más unidades similares donde se venden mercancías dentro de una misma clasificación o categoría. Las categorías pueden incluir: medicinas “*drugs*”, herramientas “*hardwares*”, zapatos, restaurantes, joyerías, variedades “*variety goods*”, panadería o repostería “*baked goods*”, entre otras.

F. W. Woolworth, por ejemplo, es una cadena de variedades “*variety chain*”; JC Penny es una cadena de mercancías generales, “*general merchandise chain*”; Lerner en Nueva York es una cadena de moda para mujer “*women’s fashion chain*”; Home Mart en México es una cadena de “hágalo usted mismo”; Walgreen’s es una cadena de farmacias.

Mientras que la tienda por departamentos tiene su base localizada en la misma tienda, y es ahí donde se generan las compras y se toman las decisiones, en la cadena hay una oficina central desde donde se concentran las mercancías, se toman las decisiones operativas, las de mercadotecnia y donde los compradores están ubicados.



Las grandes cadenas tienen oficinas regionales además de las oficinas corporativas o "Head Quarters". Cada unidad de la cadena es responsable de hacer la venta, mientras que el corporativo es la central que toma las grandes decisiones. Los gerentes de tienda no formulan las políticas de la cadena sino que la hacen llegar a todo el personal de la unidad.

Adicionalmente a las responsabilidades típicas de mercadeo y manejo operativo que se lleva a cabo en los corporativos de estas cadenas, algunas cadenas ejecutan la planeación de la comunicación y mercadeo visual de los productos "visual merchandising" (concepto que será explicado en su totalidad más adelante). El primero y más grande grupo de cadenas detallistas a revisar son los "detallistas de mercancías generales" o "general merchandise retailers".

### 3- Detallistas de Mercancías Generales

Target, K-mart, Wal-mart / Cifra, Sears, Comercial Mexicana, Carrefour son claros ejemplos que entran dentro de esta amplia clasificación de detallistas.

En este tipo de tiendas, el consumidor puede seleccionar libremente entre una gran variedad de mercancías generales y productos perecederos o alimentos.

La variedad se divide principalmente en tres grandes categorías, que es como normalmente encontramos divididas las diferentes zonas de este tipo de detallistas, a manera de una minitienda departamentalizada: "Hard lines" o líneas duras, abarcan todas las categorías de producto, menos alimentos y productos de tela o "soft lines", líneas suaves. Normalmente se ubican dentro del anaquel o góndola de exhibición.

Ejemplo de líneas duras es: Juguetes, productos de limpieza o jarciería, papelería y artículos de oficina, mobiliario, discos y electrónica, zapatería, deportes, herramientas o ferretería, productos de salud y belleza, farmacia, productos estacionales (navidad, día del niño, regreso a clases, verano).

Dentro de las líneas suaves, que normalmente se cuelgan y están hechas de tela o "fabrics", encontramos: ropa para dama, ropa para caballero, ropa interior, accesorios, ropa para niño y niña, ropa para bebés, blancos o ropa de cama, accesorios para el baño.

Por último encontramos la sección de alimentos que se divide en: “grocery” abarrotes, “produce” o legumbres, vegetales y frutas, congelados “frozen foods”, deli, bebidas, carnes pescados y mariscos.

### El juego de los formatos

Muchas horas de trabajo son invertidas por este tipo de grandes detallistas en desarrollar y probar diferentes formatos que combinen las categorías arriba mencionadas. El porcentaje de participación varía por metro cuadrado de SKUs (stock keeping units),<sup>11</sup> por cada categoría.

Existe una tendencia mundial, entre los grandes detallistas de mercancías generales, de incursionar no sólo en diferentes tipos de formatos dentro de una categoría de tiendas similares (como son hiper mercados, supermercados y tiendas de conveniencia), sino en el afán de probar otros formatos con una mezcla de productos diferente dentro de otras categorías como son las tiendas tipo clubs, tiendas de descuento, bodegas etc. Por eso no es raro encontrar que Wal-Mart Inc. que empezó básicamente con tiendas de descuento “discount stores” en los Estados Unidos, maneja ahora diferentes tipos de cadenas y formatos como son tiendas tipo club como SAMS, tiendas departamentales como Suburbia en su unión con Cifra en México, bodegas o tiendas de conveniencia.

Esto puede provocar una confusión en cuanto a la clasificación de la industria, porque con la infinidad de fusiones y negocios que abarcan los detallistas más grandes del mundo, se pierde la noción de qué categoría contiene a las demás; cuál es sub-categoría de la familia más grande o cuál ya no pertenece a ese grupo en particular y es parte de otro tipo de comercios,. Por eso no trataré de establecer una clasificación rígida que le dé más importancia a un tipo de comercios frente a otros, sino que iré revisando cada uno de los diferentes tipos de negocios o formatos que manejan los grandes detallista y sus características principales.

---

<sup>11</sup> SKU: Es una unidad que se utiliza en el control de inventarios y que representa uno o más artículos que serán vendidos juntos. Por ejemplo una tienda puede considerar una base para cama con ruedas como un solo SKU, aunque los diferentes componentes sean fabricados por diferentes fabricantes, ya que siempre se venderán juntos. Por otro lado, el colchón tiene otro número de SKU, ya que puede venderse por separado.

Cada formato ataca a un segmento de consumidores diferente, y de acuerdo a la ubicación geográfica y el país en donde se encuentre, los grandes detallistas seleccionan los formatos que implantarán y favorecerán. A continuación haré una breve descripción de las características de los principales formatos que existen en México y Estados Unidos dentro del grupo de cadenas de grandes detallistas

Tabla de formatos:

CATEGORÍA	AREA TOTAL MTS CUADRADOS	NUM. SKUS
SUPERMERCADOS	2,250 - 4,500	15,000
SUPERCENTERS	>10,000	60,000 +
HIPERMERCADOS	65,000 - 17,000	20,000 - 90,000
BODEGA	5,500	ND
TIENDA DE CONVENIENCIA	120-250	3,400
TIENDA CLUB	10,500	5,000

SKU= "Stock Keeping Unit", Unidad Almacenada de Inventario

#### 4- Supermercados o "Supermarkets"

Michael Wahl, director de Howard Malboro Group, HMG, una importante firma de consultoría en punto de venta en Estados Unidos, en su libro "In Store Marketing a New Dimension in the Share War" afirma que la mayor parte de los formatos como las "bodegas", "hiper mercados", tiendas de conveniencia o los "supercenters" son sólo adaptaciones del concepto original de "supermercado", desarrollado después de la Segunda Guerra Mundial. Sólo varían en tamaño y en la cantidad de variedades de mercancías que venden.

El supermercado es un tipo de organización departamentalizada y de autoservicio que vende principalmente comida. No debemos de confundir el

término “self-service”, auto-servicio, que en Estados Unidos se refiere a una forma de operación en donde el consumidor tiene la libertad dentro de la tienda de seleccionar y tomar las mercancías sin asistencia de ningún dependiente, a lo que en México denominamos como “autoservicios” o “super” en términos más coloquiales, y que se refiere más bien a una categoría dentro de la industria del detalle. La mayor parte de la gente utiliza este nombre para denominar casi cualquier tipo de comercio “self-service”, sin distinción de tamaños, tipos de operación, variedad de mercancía etc. “Ir al super” puede significar dirigirse a un hiper-mercado, una tienda de conveniencia, o un supercentro.

La variedad de productos que exhibe un supermercado, ha crecido de las tradicionales categorías de alimentos como son frutas y verduras, lácteos, carnes y pescados, a una variedad limitada de mercancías generales como son: artículos de limpieza, juguetes, farmacia, libros etc.

La mayor parte de los supermercados son parte de una cadena, aunque hay algunos independientes. Un mayor énfasis en precio, facilidad de estacionamiento, y la ventaja del concepto “one stop food shopping” o toda la compra de comida en una sola visita, son algunos de los factores que han contribuido al éxito de estos negocios.

Tanto en México como en Estados Unidos, durante muchos años, el negocio de la venta al detalle de comida ha tenido un fuerte crecimiento. Nombres como Aurrera, Comercial Mexicana, Gigante, Soriana en el norte, son algunos de los grandes detallistas que utilizan este tipo de formato. Muchos de estos supermercados han ido evolucionando hacia formatos más complejos y grandes que ofrecen mucho más que alimentos y algunas mercancías generales.

Existen varios tipos y tamaños de supermercados. Hay formatos pequeños con menor variedad de mercancías, dirigidos a clases A y B como son el caso de los Superamas de Grupo Cifra o las tiendas más grandes tipo “supercenter”, o hiper-mercados de Comercial Mexicana, Gigante o Soriana.



4- SUPERAMA, CD. DE MEXICO

### 5- Hiper-mercados

El hiper-mercado o "hypermarket" es la adaptación norteamericana de un exitoso formato francés que, en número limitado, dentro de una ciudad o área metropolitana, ha funcionado bien durante los últimos 35 años,

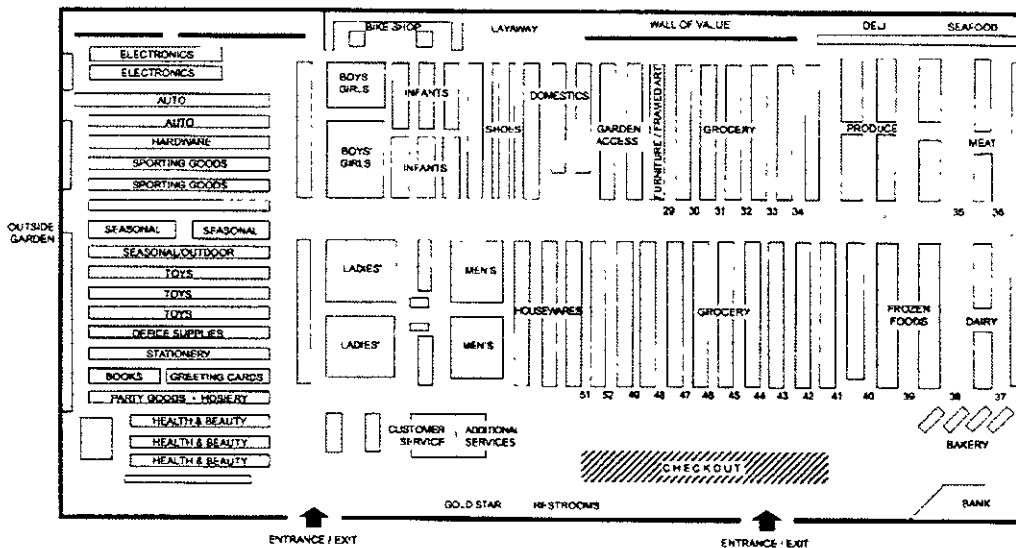
Se extienden con áreas que varían entre los 10,000 y 17,000 mts. cuadrados, grandes pasillos y largas distancias entre las diferentes categorías de la tienda. Para algunos consumidores, este tipo de tiendas resultan abrumadoras.

El cliente puede satisfacer casi cualquier necesidad con una gran variedad de artículos no comestibles y comestibles. El concepto "one stop shopping" está presente con servicios periféricos, normalmente concesionados de óptica, restaurantes, tintorería, veterinaria etc.

Carrefour, en México y en el mundo, es un gran usuario y líder dentro de este tipo de formatos. Limpieza visual, uniformidad en la exhibición, grandes pasillos centrales, cajas o "check outs despejados" y enormes secciones de alimentos son característicos de este tipo de formatos.

Los operadores franceses de este tipo de formatos, como Promodes, Auchan y Carrefour ven en las secciones de alimentos la mayor participación de sus ventas: hasta un 70%; mientras que el formato similar y competidor, los "supercenters", principalmente desarrollados por Wal-Mart, tienen en las

mercancías generales su mayor contribución de ingresos, y solo un 35% en lo que son alimentos.



5- LAYOUT HIPERMERCADO

## 6- “US Super-centers” o super-tiendas

Este formato ha sido principalmente desarrollado por Wal-Mart. Es la expansión de una tienda de descuento tradicional, a la que se le agregan áreas de abarrotes, frutas y legumbres, congelados: en fin, todos los alimentos que tradicionalmente vende un supermercado. Combinan, además, como lo hace su hermano el Hiper-mercado, servicios periféricos de “alimentos rápidos” o “fast foods”, centros de servicio para el automóvil, inclusive sucursales bancarias dentro del piso de venta, enormes estacionamientos, doble línea de cajas, panadería y óptica. Todo para lograr el concepto “one stop shopping”.

Los tamaños de estos super-centros varían entre los 9,700 y 21,000 metros cuadrados.

Márgenes extremadamente reducidos en los alimentos y pasillos de descuentos (“action alleys”) generan un gancho que atrae al consumidor y lo interna posteriormente a departamentos más rentables para el detallista, como son las mercancías generales.



6- WAL-MART SUPERCENTER

### 7-Tiendas de conveniencia

Para las personas que quieren evitar las filas de pago y los largos recorridos dentro de los grandes supermercados cuando realizan pequeñas compras no planeadas de productos (la compra de emergencia) y que están dispuestos a pagar un sobrepeso por la mercancía, las tiendas llamadas de conveniencia han sido una grata respuesta.

Es una versión de un supermercado de abarrotes en mini escala o de una tienda general o "changarro", mejor organizado. Normalmente los locales no exceden los 250mts cuadrados promedio, en donde se exhibe una variedad limitada e inteligentemente seleccionada de alimentos básicos, frutas y verduras básicas, congelados, bebidas, abarrotes, productos de limpieza y otras mercancías generales, además de una sección de alimentos de preparación rápida, en algunos casos con lugar para prepararlos y comerlos, como una pequeña cafetería.

El número total de SKUs no sobrepasa los 3,400. El concepto de conveniencia se traduce en:

- Cercanía. Los locales se ubican cerca de casi cualquier zona residencial, en gasolineras y locales comerciales.
- Horario. Generalmente este tipo de tienda opera las 24 horas
- Variedad. La variedad de mercancías resuelve las compras de emergencia y de impulso, no planeadas. Este beneficio se refleja en los elevados precios que el consumidor paga en estos establecimientos.

Un buen ejemplo de una cadena líder en México de tiendas de conveniencia es "Oxxo", filial de grupo Finsa en Monterrey. Con 930 puntos de venta en las principales ciudades del país, con el 50% de sus ventas concentrado en Monterrey, Guadalajara y México DF. Sus tiendas abarcan 120 mts cuadrados promedio, y realizan un promedio de 1000 operaciones diarias. Los pedidos a proveedores se realizan básicamente a través de medios electrónicos y cuentan con centros de distribución.



7- TIENDA DE CONVENIENCIA



## 8- Bodegas

Las cadenas de tiendas de autoservicio nacionales han desarrollado un formato que considero importante mencionar en esta clasificación, llamado "bodega". Es una combinación entre una tienda tipo club (sin existir pago de membresía) y una bodega o tienda de descuento.

Las bodegas están dirigidas a la clase socio económica C/D de bajo poder adquisitivo. La selección y precios de la mercancía va dirigida a las necesidades particulares de este segmento.

El promedio de área para este tipo de formatos es de 5,500 mts cuadrados y combina al igual que sus formatos hermanos los supermercados, alimentos y mercancías generales con un énfasis en:

Electrónica

Ropa y accesorios (más funcionales que de moda)

Zapatos

Artículos para el hogar (algunos tipo "hágalo usted mismo", como pinturas)

El consumidor es alentado a comprar hasta el fondo de la tienda a través de pasillos principales que llevan a la sección de alimentos. Los productos para gancho en empaques unitarios son muy comunes y congruentes con el patrón de compra del consumidor que asiste a este tipo de tiendas: "comprador frecuente con compras cada vez más pequeñas".

Los productos aspiracionales de precio accesible, en la sección de ropa y electrónica, se convierten en un premio para el consumidor dentro de la tienda.

Este formato ha sido muy exitoso y rentable para las cadenas de autoservicio nacionales como Gigante, Comercial Mexicana y Aurrerá, ya que en un mercado saturado por los hipermercados y supercenters, estos formatos le dan servicio, aunque limitado, al segmento más grande y necesitado de la población.



8- BODEGA AURRERA

### 9- La tienda de descuento

La tienda de descuento, o “discount store”, hizo su aparición en los Estados Unidos en 1950. Cadenas como Wal-mart, K-mart, Target comenzaron sus operaciones con este tipo de formatos, aunque no fueron los primeros. Sam Walton abrió su primer tienda de descuento en Roger, Arkansas, el 2 de julio de 1962. Cuando la tienda facturó ventas por \$975,000 dólares en su primer año, supo que había encontrado un concepto ganador. Con los años, esta pequeña tienda se convirtió en una gran cadena que hoy en día se reconoce como el más grande detallista del mundo, con tiendas en Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia; sumando un total de 3,428 puntos de venta.

En las cadenas de tiendas de descuento el consumidor puede recorrer una gran variedad de mercancías generales en las categorías de líneas suaves y duras, que abarcan desde ropa, mobiliario, farmacia, salud y belleza, deportes, electrónica y hasta alimentos empacados y congelados.

La clave del éxito está en el precio. Los compradores compran grandes volúmenes de mercancía a menor precio y transfieren los ahorros al consumidor final.

En México, este tipo de tiendas no ha aparecido en la escena comercial, tal vez porque las grandes organizaciones internacionales con base en nuestro país

han preferido instaurar sus conceptos más avanzados de los 90's que combinan tiendas de descuento con abarrotes y alimentos en general.

#### 10- Dominantes de Categoría o "Category Killers"

Los grandes detallistas dominantes en una categoría son una mezcla interesante entre una tienda especialista y una tienda de descuento enfocada en una categoría específica. Son un claro ejemplo de la especialización en el mercado detallista, en donde las grandes organizaciones encuentran nichos de mercado dentro una categoría específica, para convertirse en expertos y líderes en la operación y venta de esta.

Así como las grandes tiendas de descuento, los dominantes de una categoría compran grandes volúmenes de mercancía a bajo costo, lo que aunado a bajos costos de operación les permiten ofrecer al consumidor precios muy competitivos<sup>12</sup>. Daré tres ejemplos de "category killers" estadounidenses, y sus similares en México:

- Walgreen's Company: Cadena de farmacias fundada por Charles R. Walgreens, en Chicago en 1901. En 1950, Walgreens Jr. transformó sus tiendas a farmacias de autoservicio, revolucionando así el concepto de la farmacia tradicional de mostrador. Actualmente cuenta con 2,490 tiendas alrededor del mundo y factura cerca de los 10 billones de dólares anuales. Con sistemas de distribución altamente sofisticados y eficientes, y con políticas agresivas de expansión, Walgreen's es actualmente una de las cadenas de farmacias más grandes del mundo. Cadenas nacionales como Farmacias Benavides, con 600 puntos de ventas y ventas cercanas a los 428 millones de dólares, encajan dentro de esta clasificación.
- Toys "R" Us. Es la cadena especialista en juguetes más grande del mundo. A pesar de la feroz competencia de los grandes detallistas de mercancías generales, Toys "R" Us se mantiene como el líder con 1000

locaciones domesticas e internacionalmente y ventas cercanas a los 10 billones de dólares. En México este tipo de especialistas tuvo su auge hace 10 años con cadenas como ARA, Juguetei Mundo, Mercerías del Refugio. Pero todas sucumbieron ante la presión de los grandes detallistas y autoservicios nacionales que ofrecían mejores precios debido a mejores condiciones de negociación, importaciones y la no-dependencia de la categoría, lo que les permitía bajos márgenes.

- Home Depot es el “category killer” más grande de Estados Unidos en lo que se refiere a tiendas tipo “hágalo usted mismo” o “home-improvement”. Home Depot fue fundada en 1978 en Atlanta Georgia y actualmente opera 335 locales en Estados Unidos y 13 en Canadá. El tamaño promedio de sus tiendas es de 9,700 metros cuadrados y adicionalmente cuentan con 3000 metros más de exhibición en el exterior. Home Depot es un híbrido interesante entre una tienda tipo bodega de descuento y una ferretera super equipada.

La calidad en el servicio proporcionada por su personal altamente entrenado, la alta tecnología implementada en sus sistemas de cobro por computadora, políticas de bajo precio, sistemas satelitales de comunicación entre todas las tiendas, gran variedad de mercancías, el concepto de tienda interactiva con el consumidor, son algunas de las características que han llevado al éxito a Home Depot.

En México, Home-Mart es un claro y exitoso ejemplo de una tienda “hágalo usted mismo”



9- HOME MART



10 TOYS "R" US

### 11-Clubes Mayoristas o "Wholesale Clubs"

La bodega/mayorista tipo club es uno de los conceptos más recientes dentro de la industria del "retail". Este es un negocio de alto volumen, bajo margen, el mejor precio posible. Las tiendas son enormes (12,000 mts cuadrados) y los clientes que quieran acceder al recinto deben pagar una cuota anual cercana a los 30 dls. Las líneas o categorías de productos son limitadas y los empaques múltiples son la norma. La oferta de mercancías engloba categorías como: artículos para el hogar, de limpieza, algunos alimentos, una selección limitada de ropa, electrónicos y prácticamente cualquier cosa que el comprador pueda negociar a un excelente precio. El servicio es casi inexistente, no hay ni siquiera

bolsas al final de la línea de cajas, todo en nombre del ahorro. Los dos líderes indiscutibles dentro de esta categoría son:

- Price/Costco. Fundada en 1993 con la fusión de dos grandes clubes mayoristas pioneros, "The Price Company y The Cost Company, Costco". "The Price Company" fue fundada por Sol Price en 1976. Jeffrey H. Brotman and James D. Sinegal fundaron Costco en 1983. La fusión hace que Price/Costco se convierta en el jugador más grande dentro de esta categoría, con ventas anuales de \$15 billones de dólares. Su filosofía es la de ofrecer una variedad limitada de productos, alrededor de 5,000 SKUs (comparada con los cerca de 100,000 SKUs que ofrece un hiper-mercado), con precio mayorista, exhibidos en racks de carga en un piso de ventas amplio (12,000 mts cuadrados) y austero. La compañía puede ofrecer bajos precios mediante la siguiente estrategia: bajos costos de operación y bienes raíces, compra directa al fabricante y publicidad mínima.
- SAM'S CLUB Es la división de bodegas mayoristas de Wal-Mart Stores Inc. , misma que facturó en 1997 \$20.7 billones de dólares, y cuenta con 443 unidades, es la cadena de clubes mayoristas más grande del mundo. Wal-Mart abrió la primer sucursal en los Estados Unidos en 1983, cuando Sam Walton, dueño y fundador, desarrollo esta división después de visitar una bodega de Price Club en San Diego. Utiliza los mismos principios que su competencia y para tener acceso a la tienda debe pagarse una membresía. Una tienda SAMS típica cubre un área de unos 12,000 mts cuadrados, y el consumidor promedio en los Estados Unidos visita la tienda un promedio de 16 veces por año gastando alrededor de \$100 USD promedio, por visita.



11- CLUBES MAYORISTAS

Para terminar con la clasificación de esta industria veremos la última categoría de grandes detallistas, particular de los Estados Unidos.

### 12-Factory Outlet Malls”

Este tipo de organizaciones tipo centros comerciales, atraen al consumidor bajo la promesa: “directo del fabricante al consumidor”.

Normalmente se ubican en zonas de rápido crecimiento comercial y pueden llegar a cubrir áreas de hasta 200 mil metros cuadrados con 400 locales.

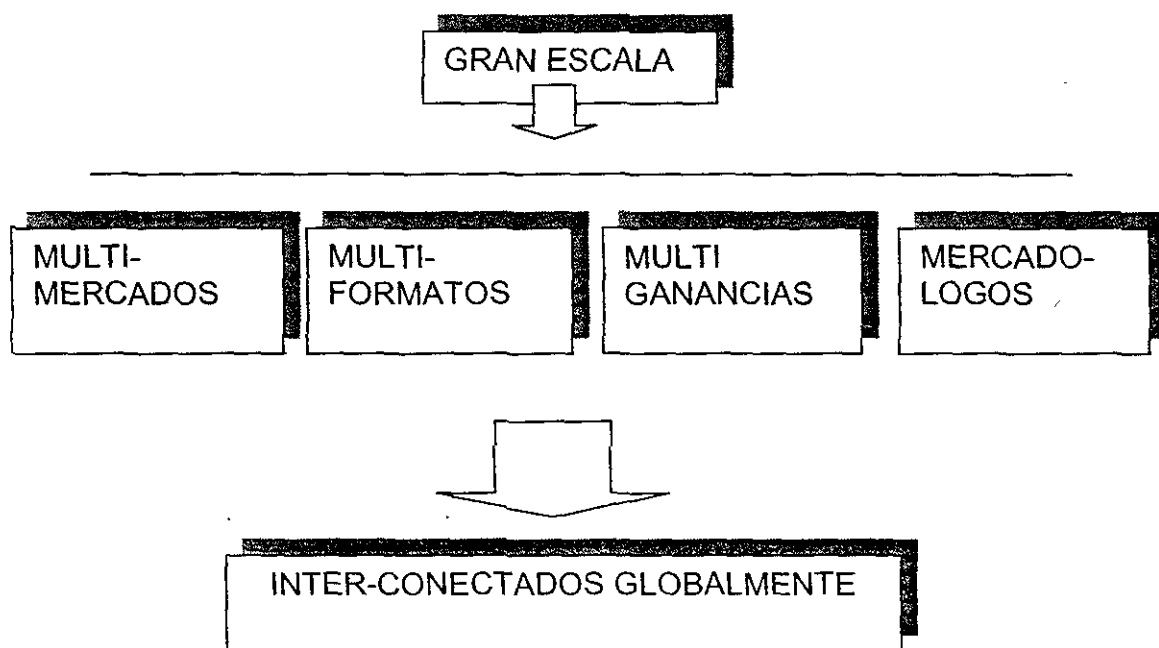
En los Estados Unidos hay 500 “outlet malls”, y siguen creciendo. A los fabricantes les agrada el concepto, ya que pueden mostrar toda su línea al consumidor generando márgenes adicionales a su operación. Los desarrolladores de este concepto creen en él porque en sus propias palabras: “Un hombre rico siempre disfruta de una oferta, y un hombre pobre siempre la necesita”.

Una vez entendida la manera en que se formaron todos estos grupos de comercios y la forma en que se clasifican, me gustaría ofrecer algunas cifras actuales de ventas, que marcan las tendencias de esta industria, así como las principales características de los detallistas más grandes del mundo, los cuales se denominan como “Detallistas de Gran Escala”.

### 1.2.3 Los detallistas de gran escala

El mercado detallista mundial es un escenario altamente competitivo y dominado por un grupo cada vez más selecto de organizaciones, "cada vez son menos y más grandes". Para una idea de la magnitud y crecimiento de esta industria a nivel mundial utilizo la clasificación y los datos proporcionados por Management Ventures Inc. (MVI) en su seminario "International Global Accounts" (1998).

Los grandes detallistas presentan 6 características principales actualmente:



#### ▪ Gran escala

Tomando una base de 70 países alrededor del mundo, donde operan los 200 detallistas más importantes del mundo, en donde se concentra el 50% de la población mundial y el 90% del producto interno bruto de la economía mundial, la industria total detallista está calculada actualmente en \$ 7.064 trillones de dólares (un billón de dólares son 1000 millones, un trillón son 1000 billones) dividida de la siguiente forma:

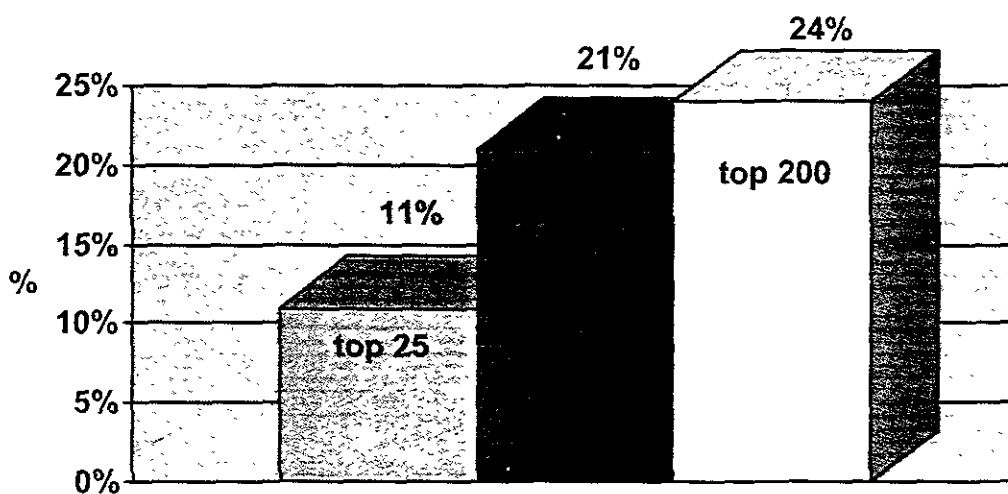


CONTINENTE	1997	CAGR
	\$US Billions	
EUROPA	2474	23.3%
LATINO AMERICA	532	15.3%
ASIA	2146	15.1%
MEDIO ORIENTE Y AFRICA	95	5.3%
NORTE AMERICA	1,817	4.4%
<b>TOTAL</b>	<b>7,064</b>	

**CAGR:** "Compounded Annual Growth", Crecimiento Anual Total.

El crecimiento anual de esta industria, desde 1994 ha sido en promedio del 5.9%. Es importante notar que el mercado latinoamericano crece casi al triple de velocidad del crecimiento total industria y tiene un participación del 8% de las ventas mundiales; se convierte así en uno de los mercados más atractivos para el comercio detallista.

Dentro de los \$7.064 trillones de dólares, los 200 detallistas más grandes representan:



Es importante remarcar que tan solo 200 organizaciones representan el 24% de las ventas del mundo y los 25 primeros representan un 11% de las ventas mundiales, US\$ 700 billones. De acuerdo a las estimaciones de MVI, los primeros 25 llegarán en un corto plazo a representar hasta un 20% del mercado global. En México, el TOP 12 de los detallistas hace el 8.6 % de las ventas totales del mercado.

El TOP 16 de los detallistas más grandes del mundo se compone de la siguiente manera:

NUM.	NOMBRE	VENTAS 1999 \$US Billions	CAGR 1994-97
1	WAL-MART	146.0	3%
2	CARREFOUR /PROMODES	78.90	13.5%
3	METRO	60.8	-4%
4	AHOLD	42.8	18%
5	AUCHAN	34.4	35%
6	JC PENNEY	31.9	8%
7	TESCO	30.4	5%
8	JUSCO	19.7	5%
9	CASINO	16.6	5%
10	MARKS AND SPENCER	14.9	-1%
11	SEIYU	13.6	5%
12	TOYS R US	13.3	7%
13	OFFICE DEPOT	11.0	18%
14	CORA	8.4	2%
15	BOOTS	8.0	-1%
16	OFFICEMAX	5.2	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>536.0</b>	<b>8%</b>

Es importante ver como el número 1, Wal-Mart, crece casi al doble de la industria total.

Él TOP 10 de las organizaciones detallistas en México es:

NUM.	NOMBRE	VENTAS 1998 Est. \$US Billions	CAGR 1994-97
1	CIFRA / WAL-MART	4,152	83.3%
2	COMERCIAL MEXICANA	2,488	25.9%
3	GIGANTE	2,391	20.9%
4	SORIANA	1,843	42.4%
5	CARREFOUR	1,082	140%
6	CASA LEY	973	-3.5%
7	ELEKTRA	764	53.3%
8	CHEDRAUI	727	12.7%
9	OXXO	445	37.3%
10	FARMACIAS BENAVIDES	441	36.4%
	<b>TOTAL</b>	<b>11,440</b>	

Considero importante hacer notar al lector, que aunque México tiene un gran potencial como “mercado en desarrollo” para la industria detallista, existen grandes retos a vencer para poder consolidarse. Un enorme mercado informal domina el 50% de las ventas totales al detalle en México, estimadas en 1997 en US\$ 55,350 MM, de un mercado total de US\$ 122, 999.

- Multi-mercados

Los detallistas de gran escala intervienen en varios mercados de manera simultánea y aplican lo que MVI define como “global synergize” o sinergías globales.

Trasladando su imagen de la misma manera en que se maneja una marca de ropa a nivel mundial, los detallistas de gran escala aplican contratos mundiales con los proveedores, utilizan el modelo de comprador global, desarrollan la estandarización y medición global de su negocio, y hacen la transferencia de experiencias entre países o regiones a través de la rotación de su personal, a las diferentes partes del mundo donde se establecen.

Este tipo de estrategias representa para los fabricantes grandes retos en la relación con estos canales de distribución, como son:

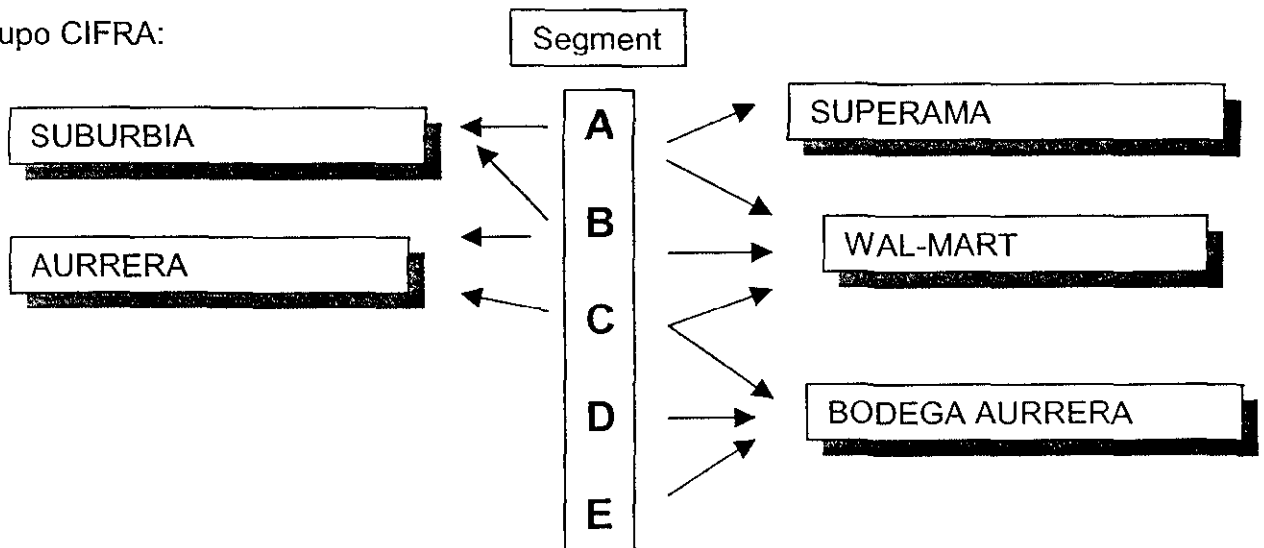
- coordinación internacional
- transparencia en las negociaciones
- evolución tecnológica y adiestramiento del personal

Las cadenas de autoservicio francesa Carrefour, con 330 tiendas en 19 países, Ahold cadena Holandesa con tiendas en 17 países, Auchan, francesa, con operaciones en 10 países, Metro, cadena alemana, con representación en 9 países, son algunos ejemplos de detallistas de gran escala globales.

- Multi-formatos

Ya hablamos en la sección anterior acerca de los diversos formatos que utilizan los detallistas de mercancías generales. No cabe duda de que los detallistas de gran escala mantendrán una estrategia de multi-formatos, porque ésta les sirve para maximizar las oportunidades de venta en cada mercado, segmentándolo de acuerdo a los diferentes tipos de consumidores por ingreso, ubicación geográfica, estilo de vida etc.

Ejemplo de segmentación por nivel socioeconómico en México, tiendas Grupo CIFRA:



El problema más grande a enfrentar en esta estrategia es lo que los norteamericanos llaman “real state” o bienes raíces.

Cada vez se vuelve más complicado encontrar buenos terrenos, no regulados por el gobierno, dentro de zonas urbanas y del tamaño adecuado, para poder crecer. Debido a esto, estrategias como las que utiliza Ahold o Wal-Mart, en donde en vez de desarrollar compran una cadena local, han sido una opción de crecimiento y posicionamiento instantáneo.

42% de los 100 detallistas más grandes del mundo operan de 2-3 formatos, 20% operan 3 formatos.

Los formatos que han tenido buenos resultados internacionalmente son:

- Hipermercados
- Supermercados
- Tiendas de descuento
- Tiendas Departamentales
- Bodegas (en México, sirve para el 80% de la población)

- Multi-ganancias

Nuevos modelos financieros están siendo desarrollados por los grandes detallistas para generar utilidades de fuentes alternativas, que no provengan de la venta de mercancías. Negocios periféricos como: compañías de seguros, tarjetas de crédito y servicios bancarios, programas de comprador frecuente, ópticas, centros de servicio para automóvil, restaurantes, laboratorios fotográficos, estaciones de gasolina, son algunos ejemplos de lo que MVI denomina, “ancillary services”, o “negocios complementarios”.

El objetivo de estos negocios complementarios es el de reducir la dependencia financiera del margen proporcionado por la venta de las mercancías, principalmente de la comida. En un mercado cada vez más competitivo, los precios son la clave en categorías como alimentos o abarrotes, que funcionan como imán, para atraer al cada vez más exigente consumidor a la tienda.

En la medida en que la cadena obtenga sus ingresos de otras fuentes auxiliares que paguen sus costos operativos, puede aplicar menores márgenes en las categorías clave atrayendo al consumidor hacia las zonas más rentables, como son las mercancías generales.



12- NEGOCIOS PERIFÉRICOS

- **Mercadólogos**

La penúltima de las características que identifican a los grandes detallistas transnacionales es probablemente la que más nerviosos y atentos a puesto a todos los fabricantes o proveedores de estas grandes cadenas.

La palabra mercadotecnia era hace no muchos años un término completamente desconocido, pero no necesariamente inutilizado, para cualquier comerciante detallista, menos aún para una cadena de autoservicios.

Esta disciplina era solo empleada por los fabricantes como arma secreta que podían desenvainar en medio de una negociación. Cuando el comprador se le veía dudoso, el vendedor podía reforzar sus argumentos de venta con algunos números sorprendentes e inaccesibles acerca de los últimos estudios al consumidor, cuantitativos y cualitativos, que favorecían al producto en cuestión.

Ahora las cosas están cambiando y algunos de los grandes detallistas tienen a la mano, de manera casi instantánea, miles y millones de bits de

información que les pueden decir mucho acerca del comportamiento de sus productos en el anaquel y de la forma en que el consumidor lleva a cabo el proceso de compra. No quiero decir con esto que los esfuerzos de mercadotecnia de los fabricantes sean vanos, sólo deseo expresar la realidad de que en la balanza de la información, y por lo tanto en la toma de decisiones, el control ya no está solo de un lado.

Para ilustrar este caso daré algunos ejemplos de como Wal-Mart aplica su propia mercadotecnia todos los días.

Marca Wal-Mart: Uno de los conceptos más recientes en cuanto al manejo de una cadena detallista es el concepto de la marca global. A Wal-Mart ya no sólo le interesa comprar los productos adecuados en sus tiendas, ahora les interesa también como hacer de mi tienda una marca aún más importante y reconocida que las propias marcas que vendo. Ser reconocidos como una megamarca que simbolice los estándares de calidad, servicio y precio, que por años han sido su valor ante el consumidor.

Wal-Mart Network: Para seguir con esta filosofía, Wal-Mart cuenta en los EU y próximamente en toda su división internacional, con un sistema de TV vía satélite con el que pueden enviar señales desde su casa matriz en Bentonville, Arkansas de programas, promocionales, comerciales etc., en vivo a todos sus puntos de venta.

Market basket data: Debido a la gran capacidad de su red de informática que mantiene inter-conectada a la totalidad de sus tiendas las 24 hrs, tanto compradores, personal administrativo, operativo e inclusive proveedores vía internet, pueden acceder a la información que se genera en el punto de venta de manera casi instantánea. Desplazamientos, inventarios, ordenes generadas, precio, márgenes, son consultados todos los días para establecer políticas de compra, promociones de apoyo en las tiendas, identificación de problemas de sobre-inventario, etc.

La última innovación es lo que se conoce como el "Market Basket Data" o datos de la canasta del mercado. Por medio de los "scanners" de las cajas registradoras, una enorme base de datos y la red de sistemas computacionales,

tanto proveedores como fabricantes pueden saber de qué productos se compone el ticket de compra de cualquier consumidor, cuántos productos lleva de una sola marca, con qué frecuencia, en lapsos tan cortos como cada 10 minutos.

Con esta valiosa información, compradores y proveedores pueden establecer promociones personalizadas para un consumidor que acostumbra comprar cierta marca de rastrillos. Pueden establecer zonas de influencia de una tienda al cruzar los datos con el código postal de un cliente, y pueden saber que productos dentro de una categoría son los ganadores también qué tipo de productos se venden más en ciertas tiendas y concentrar los esfuerzos de promoción, precio, distribución, (4ps) en donde se necesita, lo que se conoce como "micro-marketing".

Programas de consumidor frecuente, correo directo, tarjetas de crédito, desarrollo de mega-marcas, son ejemplos de algunos de los programas de mercadotecnia aplicada por el canal de distribución, los detallistas, que cambiarán el diálogo entre comerciantes y fabricantes en el siglo 21.

- Inter-conectados Globalmente

La idea de un gran cerebro regulador de todo "The Big Brother", que George Orwell imaginó en su libro 1984, no es un concepto muy descabellado para los grandes detallistas del siglo XXI.

Cada día invierten más tiempo y recursos los grandes detallistas del mundo, en desarrollar sistemas cada vez más sofisticados, para estandarizar, medir e integrar toda la operación de la cadena.

La medición de la rentabilidad de cada proveedor, traducida ésta en desplazamiento del producto en las tiendas, dinero invertido en descuentos, margen y utilidades generadas por sus productos y cantidad de inventario en las tiendas, son algunas de las formas en que todos los días el comprador de la cadena evalúa el desempeño de sus proveedores. Los datos son utilizados en las negociaciones de compra-venta y pueden ayudar en el incremento de un pedido o pueden generar la devolución de millones de pesos en mercancía con alto riesgo de inventario.



Las redes de interconexión permiten a la cadena ver y controlar el negocio de una forma completamente diferente a la manera en que se venía haciendo en años anteriores. Ahora cada comprador es evaluado por el grado de contribución financiera directa, que sus decisiones de compra proporcionan a la organización a través de los sistemas.

Compañías como Wal-Mart han abierto las entrañas de estas redes a sus proveedores, con la filosofía de "hacer responsable a cada marca de su categoría". El control de los inventarios, el monitoreo de las ventas, la supervisión de los márgenes son responsabilidades que los proveedores han tenido que tomar en conjunto con compradores, cuando la información es compartida.

Ya algunas compañías de productos de consumo se han dado cuenta de la gran oportunidad e importancia que tiene el manejo compartido de la información. Por ejemplo, Procter & Gamble, una compañía transnacional americana, que se ha caracterizado por ser altamente innovadora y agresiva en cuanto a mercadotecnia se refiere, destina un equipo completo de personas, entre analistas, gerentes de desarrollo de canal y vendedores, para analizar los datos proporcionados por los sistemas de Wal-Mart (llamado "Retail Link") y eficientar así los procesos de embarque y resurtido a las tiendas, controlar y prevenir los excesos de inventario, desarrollar promociones por tienda o región etc.

Con esto concluyo lo referente al comercio detallista , y luego de ofrecer un panorama global de lo que esta industria es y la forma en que funciona.

Como mencioné anteriormente, la mercadotecnia punto de venta, surge a partir de la mercadotecnia tradicional, y el mercado al que sirve y por el cual existe es el del comercio detallista. Pero en realidad, para quien trabaja tanto la mercadotecnia punto de venta, como las organizaciones detallistas del mundo, es para el consumidor final, quien es el último juez de todas sus acciones.

### 1.3 EL CONSUMIDOR DEL NUEVO MILENIO

Para quienes nos encontramos inmersos en el estudio del punto de venta, es muy común escuchar de diversas gentes, infinidad de aseveraciones sobre como es el consumidor de hoy, qué busca, como se comporta dentro de una tienda, qué lo motiva a comprar este u otro producto. Alguna vez escuché en una conferencia en Chicago, auspiciada por POPAI (Point of Purchase and Advertising Institute) a una mujer que nos presentaba una serie de conclusiones, derivadas de un estudio que se le hizo a un grupo de consumidores en Estados Unidos, dentro de diversos tipos de puntos de venta, se preguntaba, por qué era tan difícil entender al consumidor, si finalmente todos somos consumidores, todos sabemos qué nos gusta y qué no nos gusta de una tienda o un producto. Cuando entramos a una tienda, sabemos qué esperamos del servicio y tenemos una lógica por la que compramos éste o aquel artículo, ya sea por precio, calidad, variedad o moda.

Cuando hablamos “del consumidor”, parece que nos referimos a una especie independiente, un grupo de seres humanos aislados a los que hay que convencer, mimar, entender, y al cual no pertenecemos.

En realidad, para entender las necesidades del consumidor, es necesario mirar muchas veces hacia uno mismo. Esto nos causa un conflicto derivado de la subjetividad de nuestras propias necesidades, y por eso necesitamos formularle a otros consumidores los mismos cuestionamientos, para comprobar si lo que nosotros queremos y necesitamos es lo mismo que la mayor parte de la gente necesita y quiere.

De acuerdo a mi experiencia, ésta es una de las razones que motivan a las organizaciones a hacer estudios al consumidor, en el punto de venta, y que muchas veces sólo sirven para comprobar lo que alguna persona con un poco de sensibilidad y lógica, dentro de la organización, ya había detectado como una necesidad.

A continuación menciono algunas de las principales tendencias que caracterizan al consumidor de finales del siglo XX, obtenidas de los últimos

estudios realizados al consumidor. Nos pueden ayudar a entender como fabricantes y detallistas se están alineando y están modificando su forma de hacer negocios, para buscar la satisfacción del cada vez más exigente consumidor:



13- EL CONSUMIDOR DE HOY

### 1.3.1 Poco Tiempo

#### El concepto “one stop shopping”

Como dice el poema, “el tiempo es oro” ,y este es cada vez es más escaso. Es un hecho que en la vida cotidiana, principalmente en las zonas urbanas, cada vez contamos con menos tiempo; menos tiempo para desarrollar las diferentes actividades diarias, ya sean profesionales, de esparcimiento, descanso, estudio y por supuesto: tiempo para consumir.

Los detallistas están conscientes del valor que tiene el tiempo para sus agitados clientes, y han hecho grandes esfuerzos por hacer que estos gasten más de su preciado intangible dentro de sus tiendas.

El problema al que enfrentan al tratar de aumentar lo que llaman “los tiempos promedio de permanencia” dando un servicio rápido y eficiente, para evitar a toda costa las largas filas, los recorridos exagerados o mal planeados en el interior del punto de venta, lo que afecta negativamente la imagen de la cadena: es el de integrar los servicios, generar el ambiente y proporcionar la mezcla de mercancías que lo convengan de quedarse un poco más de lo necesario y gastar un poco más de lo planeado.

Cuando detallistas y algunas agencias especializadas en el punto de venta, comenzaron a estudiar la forma en que el consumidor se comportaba, vieron la gran oportunidad comercial que tenían al combinar ciertos productos y servicios, organizándolos en el punto de venta. De una manera tal que una persona en una sola visita a una de sus tiendas de mercancías generales o autoservicio, pudiera satisfacer otras necesidades que normalmente hubiera satisfecho en otros establecimientos, sacrificando así más de su preciado tiempo.

Fue así como los grandes detallistas integraron en sus tiendas nuevos servicios, no relacionados con el concepto original y frecuentemente concesionados, como son:

Ópticas, revelados exprés, panadería, farmacia, agencia de viajes, tortillería, centros de servicio en electrónica, servicios de instalación, cerrajerías etc. Inclusive algunas de las tiendas más sofisticadas tienen, restaurantes de comida rápida, centros de servicio para el automóvil y talleres de artes manuales para el consumidor.

A la integración de todos estos servicios bajo un solo punto de venta, es lo que se conoce como el concepto: “one stop shopping” o “toda la compra en una sola visita”, que he mencionado ya en las secciones anteriores.

### “La experiencia de compra”

Otra forma de romper records en tiempos de permanencia, es la que han aplicado con gran éxito algunas cadenas especializadas y dominantes de categoría como son: Nike Town (tienda de ropa y artículos deportivos), Warner Bros. (de los estudios cinematográficos), Disney Stores, Eddie Bauer (marca de ropa).

Estas marcas están conscientes de que nunca antes la relación entre el producto y su ambiente de comercialización había sido tan importante como ahora para atraer al consumidor al punto de venta.

Con tiendas tipo museo, que no sólo entretienen al consumidor sino que además lo educan acerca de las cualidades y beneficios de los productos y de la historia de las marcas, estas mega-marcas han hecho de un espacio tradicional de venta un lugar de entretenimiento y educación. Han logrado con esto dar al consumidor lo que se conoce como “la experiencia de compra” o “shopping experience”. Giorgio Armani afirma:

*La función primordial de una tienda es la de establecer un contacto, más específicamente, una unión entre el fabricante y el consumidor<sup>13</sup>.*

La experiencia de compra lograda a través del diseño en los interiores y la presentación de la mercancía de manera temática, han hecho que tiendas como Nike Town en New York, posean los tiempos de permanencia récord para una tienda especialista: 45 minutos promedio. Sorprendente si pensamos que en su interior no hay más que tenis y accesorios deportivos.

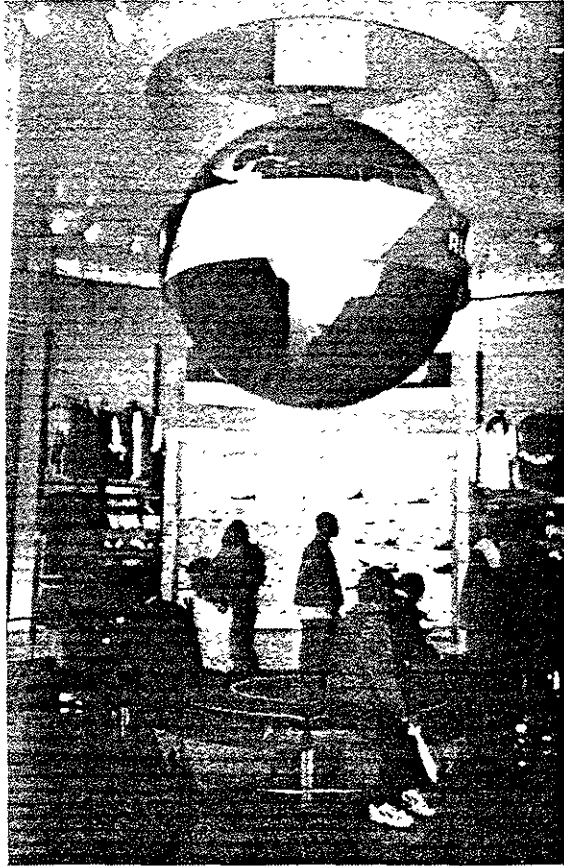
El tema de esta tienda se basa en un antiguo gimnasio de escuela secundaria urbana, y que para sorpresa del consumidor, contiene en su interior una enorme tienda de deportes de 5 pisos, similar a un estadio ultramoderno.

La mezcla del cascarón viejo con los modernísimos sistemas interactivos que te indican el tipo de calzado para cierta actividad deportiva, los equipos didácticos al estilo de un museo de ciencias, que te ilustran acerca de los diferentes materiales usados en la suela de tus tenis, además de una cancha de baloncesto para probar tus botas al estilo Michael Jordan, entre otras cosas.

Todo esto hace de esta tienda la panacea de lo que se conoce en Estados Unidos con una sola palabra: “Retailtainment” o el entretenimiento en la venta al detalle.

---

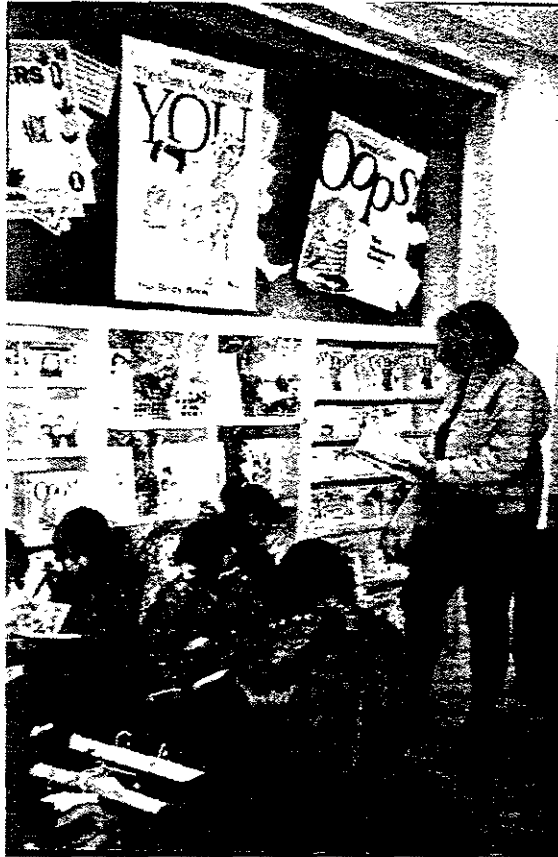
13 Grant Camden Kirkpatrick AIA. Shops & Boutiques. Architecture & Interior Design Library, PBC International, Inc. 1º Ed. 1994



14- NIKE TOWN CHICAGO



15- TOYS R US CHICAGO



16- THE AMERICAN GIRL STORE, CHICAGO

### 1.3.2 Búsqueda de la conveniencia

Intimamente relacionado con el punto anterior, la palabra conveniencia describe una de las necesidades más importantes para el consumidor en la actualidad. Basta con mirar alrededor la gran cantidad de negocios que se identifican con este término, para entender la importancia del mercado que atiende a la conveniencia:

Entregas a domicilio de alimentos preparados, medicinas y abarrotes. Tele-marketing, compras vía internet, ventas por catálogo, kioscos interactivos para reservaciones de boletos y hoteles, tiendas de conveniencia, entre otras cosas, son algunos ejemplos de tal industria.

Por otra parte, estudios realizados por la agencia de publicidad Bozell/US, con una muestra de 1000 adultos en los Estados Unidos, han demostrado que después del precio, la ubicación de la tienda es el segundo motivador para escoger una cadena sobre otra. Por lo que tener cada vez más tiendas que le den

servicio a zonas geográficas más reducidas, ha sido una de las formas como los grandes detallistas buscan satisfacer la conveniencia.

### **1.3.3 Consumidor más Exigente**

#### Mas opciones

Hace apenas unos años en México, la variedad de productos y marcas que uno podía encontrar en una tienda de autoservicio o departamental era muy limitada. El mercado se encontraba prácticamente cerrado a las importaciones y los fabricantes nacionales tenían a su merced un mercado cautivo, que no tenía mucho poder de elección.

Ahora las cosas han cambiado, no necesariamente para bien en todos los casos, pero por lo menos, el consumidor de hoy, tiene una mayor cantidad de opciones a elegir. Infinidad de marcas, nacionales y de importación, se encuentran entre el repertorio de opciones dentro del anaquel de las grandes cadenas de autoservicio. Esto ha provocado una sofisticación del consumidor, que al tener más opciones, se vuelve más exigente al decidirse por una u otra marca.

#### Comunicar es la clave

Tanto fabricantes como comerciantes se han dado cuenta de que ya no basta con colocar un producto en la góndola para que se venda. Ahora hay que comunicar también las características y beneficios de los productos que diferencian a éste del otro.

Tablás nutricionales en los empaques, displays de cartón con coloridos gráficos que explican los atributos del producto, demostradoras con alimentos para prueba en el punto de venta, son algunos ejemplos de las herramientas utilizadas por fabricantes y detallistas en lo que se ha denominado: "el campo de batalla", el punto de venta.

#### Las 8 principales razones

La gráfica que sigue a continuación surge de una encuesta realizada por la agencia de publicidad internacional Bozell, en noviembre de 1997, con una



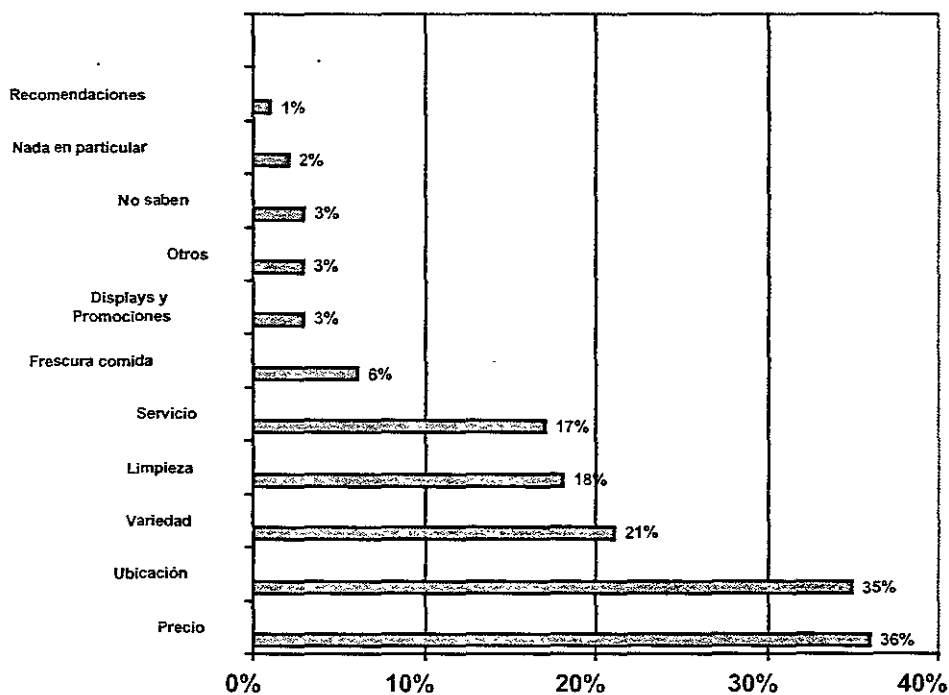
muestra de 1000 adultos en los Estados Unidos, publicada en el US News & World Report Quality Quotient Food (general public).

En ella podemos apreciar las principales razones por la cuáles una persona escoge entre una tienda de autoservicio y otra. Cabe mencionar que aunque la encuesta fue realizada en el país vecino, las respuestas de los consumidores pueden responder a necesidades muy similares en nuestro mercado.

Como se puede observar en la gráfica, el precio sigue siendo un factor decisivo en la elección del consumidor de una tienda. No en balde la guerra de precios es el pan de cada día para grandes y pequeños detallistas.

Pero cuando los precios se igualan o tienen diferencias mínimas, como sucede en muchas categorías de primera necesidad, la diferenciación proviene de otros rubros, como son: la ubicación, la variedad, el servicio, la limpieza, los materiales de exhibición, la ambientación que genere “la experiencia de compra”, el concepto “one stop shopping”. Todos estos factores comienzan a adquirir un valor determinante en la guerra por obtener la mayor participación del mercado.

### ¿Cuáles son las principales razones por las que compra o elige una tienda de autoservicio?



## RESUMEN - CAPITULO I

Para poder entender la mercadotecnia punto de venta, es indispensable por una parte entender lo que es la mercadotecnia tradicional, disciplina de donde tiene su origen y por otra parte, conocer el desarrollo de la industria detallista que opera el punto de venta, razón de ser de esta nueva disciplina.

En 1905 es cuando aparece por primera vez el término Mercadotecnia en los términos colegiales en la Universidad de Pensilvania, bajo el nombre de mercadotecnia de productos. Esta evoluciona principalmente a través de 3 etapas: La de la distribución masiva, alrededor de los 20's en donde la oferta superaba la demanda, era una etapa orientada a la distribución, la de las ventas agresivas desde los 20's hasta la segunda guerra mundial en donde se descubrió que con la publicidad podía venderse casi cualquier cosa y por último, la etapa del concepto de la mercadotecnia, en donde las empresas se dieron cuenta que tenían que diseñar productos con base en las necesidades de sus consumidores.

A raíz de este cambio surgen los departamentos de investigaciones de mercado dentro de las empresas. Al pasar del tiempo las compañías comenzaron a combinar la investigación de mercados, publicidad y servicio a clientes hasta formar departamentos de mercadotecnia formales.

*La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer necesidades y deseos del ser humano, mediante procesos de intercambio.*

Está basada en el principio de que todas las funciones de una compañía trabajan para percibir, servir y satisfacer al cliente.

La mercadotecnia ha adquirido un papel central dentro de las empresas, sin embargo el concepto de mercadotecnia parece hallarse en una fase de madurez de su propio ciclo de vida, principalmente en Estados Unidos, no así en Europa y Latino América.

Uno de los factores de su debilitamiento ha sido la pérdida de fuerza de la televisión y el creciente fortalecimiento del punto de venta o el canal de distribución.

Nuevos servicios y compañías dedicadas al punto de venta y al estudio del mercado detallista, han mermado las ganancias de uno de los grandes usuarios de las herramientas de mercadotecnia, las agencias de publicidad.

El fortalecimiento de la industria detallista la ha convertido para finales del siglo XX, en una de las industrias más prósperas de la orbe, generando tan solo en México 123 mil millones de dólares.

Con tecnología cada vez más sofisticada, información de ventas a través de los "escaneadores" de las cajas registradoras y la diversificación de sus servicios, la balanza de poder entre fabricantes y detallistas se inclina cada vez más hacia los últimos.

Hace apenas cien años, el comercio al menudeo consistía en "pequeñas tiendas de mercancías generales" "tienditas", para mitades del siglo veinte, ya existía una gran variedad de productos producidos en el viejo y nuevo continente, surgiendo así las tiendas de "mercancías limitadas", que ante la imposibilidad de las primeras de exhibir toda la variedad de un fabricante, se especializaron dentro de una categoría específica, surgiendo así las zapaterías, joyerías.

Para mediados del siglo veinte surgen las "cadenas de tiendas" y son la primera incursión dentro del comercio a gran escala en el mundo, J.C. Penny y Woolworth fueron los pioneros.

Para finales del siglo diecinueve, se hicieron populares tanto en México como en Estados Unidos, las cadenas de tiendas "por departamentos" o "departamentales"..

En los años treinta, la principal innovación fueron la aparición de los "supermercados", tiendas de autoservicio departamentalizadas, en donde se mezclaban alimentos y mercancías generales.

Aunque la venta al menudeo ha pasado por muchas transformaciones desde los mercados del siglo quince, hasta los grandes detallistas globales del siglo veinte, prácticamente todos los tipos de comercialización aquí mencionados aún existen.

Actualmente la industria detallista se divide en dos grandes grupos: los pequeños y los grandes detallistas. Son los grandes detallistas los que ocupan la mayor atención de las empresas fabricantes de productos de consumo, debido a la alta concentración de la distribución en cada vez menos detallistas.

Tan solo 200 Organizaciones representan una cuarta parte del total de las ventas al menudeo mundial y tan solo 12 representan el nueve por cien de las ventas.

En los últimos 20 años se han desarrollado los "detallistas de gran escala", cadenas como Carrefour, o Wal-Mart con facturaciones del orden de los 180 billones de dólares, dominan el escenario atacando varios mercados simultáneamente, con diversos formatos de tiendas, aplicando conceptos de mercadotecnia y diversificando sus ingresos.

Por último y no menos importante, el consumidor ha sido en gran parte el motor detrás de esta evolución. Con cada vez menos tiempo disponible y un mayor número de opciones de marcas y productos, se ha vuelto más exigente, buscando la conveniencia, el servicio, la experiencia de compra el entretenimiento y la educación, todo en un mismo lugar "One Stop Shopping".

Tanto fabricantes como detallistas buscan crear un lazo emocional con el consumidor estableciendo en el piso de ventas un contacto que les garantice lo más importante: su lealtad.

## CAPITULO II - ¿QUÉ ES LA MERCADOTECNIA PUNTO DE VENTA?

---

### 2.1 ORIGEN

En la declinación de la publicidad y el fortalecimiento del canal de distribución como lo mencioné en el capítulo anterior, tiene su origen la mercadotecnia punto de venta, desprendiéndose directamente de la mercadotecnia tradicional y especializándose en la cuarta "P", "plaza", o "distribución" .... mejor dicho, "punto de venta".

Sin embargo, ¿cuál es la razón de separar una de las variables utilizadas por la mercadotecnia y darle mayor importancia?, ¿por qué independizar una pequeña rama del árbol, y con ella formar otro?

Las razones son múltiples y así como la mercadotecnia se desprendió de la economía, y el diseño industrial de la arquitectura, al paso del tiempo la mercadotecnia punto de venta se separa más de la mercadotecnia tradicional, interactuando con otras disciplinas: como ventas, finanzas, arquitectura, diseño industrial, diseño gráfico, el análisis financiero y la ingeniería. La nueva disciplina ha ido desarrollando inclusive sus propios expertos, compañías y su propio lenguaje.

Hace unos 50 años, a finales de la Segunda Guerra mundial, era muy difícil imaginar hasta dónde llegaría la sofisticación e importancia que tendrían dentro de los mercados los canales de distribución.

Por un lado se encuentra esta nueva generación de comerciantes detallistas, principalmente las cadenas de autoservicios que empiezan a crecer después de la segunda guerra mundial, en donde la oferta superaba la demanda y que conocen bien la manera de comercializar los productos y por otro lado están los grandes y pequeños fabricantes que aplican tecnología y recursos para eficientar cada vez más sus procesos, aumentando la producción y calidad de sus productos.

A medida que las actividades con el canal de distribución, entiéndase los detallistas, fueron adquiriendo una mayor importancia para muchos fabricantes, por encima de otras actividades (ya que éste significaba cada vez más, un porcentaje mayor en su facturación de ventas), los fabricantes comenzaron a prestar más atención a sus canales de distribución.

El canal de distribución detallista es en la actualidad, para muchas empresas, la única forma de llegar a su verdadera meta: "el consumidor final".

Este se ha convertido en un filtro, luego de ser sólo un conducto, ya que el mercado ha pasado de un mercado de vendedores, en donde la demanda superaba a la oferta, a un mercado de compradores, en donde la oferta compite por la demanda.

Han sido los mismos fabricantes quienes hicieron crecer al detallista, dejándole por completo la responsabilidad de entender y atender al consumidor.

Los grandes detallistas han tomado ventaja de esta posición y ya mencionaba en el capítulo anterior las dimensiones que han adquirido, al grado de ser extremadamente difícil para los fabricantes retomar el control de sus mercados.

Grandes industrias, como la de la ropa, la del cómputo, los juguetes y la mayor parte de los fabricantes de los productos de consumo que hoy conocemos, dependen de manera importante, si no es que totalmente, de los canales de distribución detallista para generar sus ingresos de ventas.

Conscientes de esta realidad, las empresas destinaron nuevos equipos de gente para dar servicio, estudiar y entender las necesidades del que se convertía en su cliente número uno, que no era ; ¡el consumidor final!....

En las empresas se empezaron mezclar actividades que tenían que ver directamente con el canal de distribución, como promociones, publicidad en el punto de venta, desarrollo de planes anuales por cliente y últimamente el análisis de las ventas utilizando la información de los scanners de las cajas registradoras y la planogramación, hasta que estos equipos de gentes se separaron, principalmente del área de mercadotecnia, formándose nuevos departamentos.

A este nuevo departamento se le conoce principalmente como "Trade Marketing", y es el principal usuario de la mercadotecnia punto de venta.

Otras empresas han contratado los servicios externos de una nueva modalidad de agencias especializadas en el punto de venta, que ante la gran oportunidad de negocio que se les presenta, a raíz de la nueva relación fabricante-detallista, se han desarrollado ofreciendo sus servicios especializados a ambos bandos, y utilizando como valor agregado, los estudios de las necesidades del consumidor.

De esta forma comienzan a aparecer departamentos, compañías y personas que se dedican a estudiar los procesos de compra, la forma en la que los comercios detallistas operan, mejores métodos de exhibición, diseño de ambientes comerciales que favorezcan el consumo, promociones, etc.

En la mayor parte de las empresas a las que tuve acceso mientras trabajé como director creativo para la segunda firma más grande en Estados Unidos de consultoría y diseño en punto de venta (RPA México), pude observar que no existía un acuerdo de estructura definida y uniforme en cuanto a lo que un departamento, que aplica la mercadotecnia punto de venta, debe ser.

Parece que cada empresa define este departamento de acuerdo a sus propias necesidades: económicas, por el tipo de canales que atiende, la cantidad, producto o el perfil de la gente.

Para algunas compañías el área se encuentra dentro del departamento de mercadotecnia por ser estratégica, para otras pertenece a ventas por sus actividades tácticas, y hay compañías en donde Trade Marketing puede estar separada de ambas, trabajando de manera independiente.

Antes de comenzar a definir las funciones de la mercadotecnia punto de venta dentro de una empresa, voy a dar una definición a la misma:

## 2.2 DEFINICION

La definición que para mí describe mejor el objetivo de la mercadotecnia punto de venta es la siguiente:

“La mercadotecnia punto de venta es un proceso estratégico y multidisciplinario que identifica, define y ejecuta la mejor forma de comercialización de un producto o servicio, a través del estudio de las necesidades del consumidor y el detallista, en el punto de venta”.<sup>14</sup>

Si entendemos a la mercadotecnia punto de venta como un proceso estratégico y multidisciplinario, entonces tendré que definir primero el proceso, para después definir los equipos multidisciplinarios en donde juega un papel relevante el diseñador industrial. Por último: la forma en que a través del estudio al consumidor se puede mejorar un ambiente de comercialización, ayudando tanto a detallistas como fabricantes de productos de consumo.

La mejoría en el desempeño comercial de un producto o servicio sólo se puede medir a través de:

- Incremento en las ventas
- Incremento en el tráfico hacia el punto de venta
- Incremento en la lealtad del consumidor hacia una marca o una tienda.
- Incremento en las utilidades del cliente

“El camino para obtener el éxito en estos cuatro factores reside directamente en los ojos, mente y corazón del consumidor”

Sólo a través del estudio en los hábitos y en la forma en que el consumidor ejerce el proceso de compra, es como podremos dar soluciones en el punto de venta que proporcionen los resultados positivos tanto para comerciantes como

---

<sup>14</sup> RANDALL, Geoffrey. Trade Marketing Strategies ed. BH, 2da ed., Londres, 1994, Inglaterra pag.14

fabricantes. Hablaré de esto más adelante...(Capítulo II: Análisis e la información, pág 87)

El proceso como tal, no aparece en ningún manual de negocios, libro de texto o instructivo. Sin embargo, he podido constatar que es aplicado de manera similar, aunque con sus variantes, por diversas compañías y agencias de punto de venta: RPA, The Howard Marlboro Group HMG, RTC. De estas agencias hablaré más tarde. (Capítulo II: Las agencias punto de venta, pág 116)

Para cada compañía, el proceso es su patente, su estandarte ante los clientes y el emblema que las distingue. Sin embargo considero muy difícil saber o localizar de manera certera qué compañía fue la pionera, en lo que a mercadotecnia punto de venta se refiere, dado que los eventos que la han hecho desarrollarse han sido multinacionales y simultáneos.

Actualmente ya algunas Universidades imparten materias referentes al punto de venta, trade-marketing y merchandising, sin embargo es sumamente difícil encontrar bibliografía, inclusive en Estados Unidos. Por esta razón las descripciones del proceso están en gran parte, basadas enteramente en mi experiencia profesional. Sin embargo por la lógica y sencillez del mismo, tengo confianza en que el lector interesado encontrará una aplicabilidad de acuerdo a sus propias necesidades y circunstancias.

## **2.3 EL PROCESO ESTRATEGICO y EL DISEÑO INDUSTRIAL**

El proceso de la mercadotecnia punto de venta involucra a una gran cantidad de profesiones y especialidades desde su inicio hasta su fin, y esta es una la razón por la cuál la considero una disciplina extremadamente divertida y enriquecedora. El proceso podría también llamarse el “mix de la mercadotecnia punto de venta “.

A lo largo de las tres etapas claves del proceso que son: la identificación de oportunidades, el diseño y la implementación, carreras tan disímolas como las finanzas y el diseño gráfico, o el diseño industrial y la administración, se unen para dar una solución integrada en el punto de venta.



Aunque algunas de las etapas del proceso, pueden ser más apropiadas para un cierto perfil académico, ninguna es excluyente. Por ello un Diseñador Industrial con el interés suficiente puede fácilmente colocarse y especializarse en cualquiera de ellas, eso le dará un valor agregado dentro de su desempeño profesional.

En mi caso personal por ejemplo, tuve la oportunidad de desarrollarme dentro de las tres etapas y aprendí de cada una de ellas. Eso me ayudó a generar conceptos de diseño globales, en donde se consideraban todos los enfoques posibles, desde la perspectiva de las necesidades del cliente y el consumidor final, hasta la estética, la funcionalidad y la rentabilidad para la compañía.

Considero importante para el Diseñador Industrial la especialización y la apertura a otras áreas de conocimiento, ya que en la actualidad el mercado de trabajo es muy competido y tanto en las empresas como en los negocios independientes, cada vez es más frecuente encontrarse con gente que compite por el mismo puesto, con maestrías, diplomados, cursos en el extranjero, etc. El Diseñador Industrial puede tener una gran diferenciación competitiva si combina su carrera creativa con alguna especialidad en administración, en mercadotecnia, en finanzas. Esto no significa que necesariamente traicione su carrera. Es un excelente complemento académico, y los profesionales que lo tienen se convierten automáticamente en un perfil difícil de encontrar,. Son estas otras especialidades la diferencia para el sí o el no a la hora de la selección en una entrevista de trabajo.

Trataré a continuación cada una de las etapas del proceso, mismo que aprendí durante mi desarrollo profesional como director creativo en una de las mejores agencias punto de venta de los Estados Unidos. Involucraré al diseñador industrial en cada una de las etapas y proporcionaré ejemplos prácticos para el lector.

### 2.3.1 Identificación de la oportunidad

Cuando hablamos de una oportunidad de negocio, ésta ocurre cuando alguien o nosotros mismos, impulsados por un sueño, una ambición, una necesidad o la simple curiosidad, ponemos atención en el entorno, localizamos una necesidad no resuelta en el mercado, y formulamos en nuestras mentes diferentes maneras de solucionarla, de manera que resulte un beneficio para alguien y en un negocio redituable en ingresos para nosotros.

De la misma forma podemos identificar necesidades no cubiertas y oportunidades en el punto de venta, que puedan incidir en el incremento sustancial de las ventas de nuestros clientes y empresas.

Cuando en una agencia punto de venta los consultores, que son los responsables de la identificación de oportunidades, descubrieron que para la mayoría de los padres de familia les resultaba muy complicado comprar bicicletas para sus hijos en un autoservicio, debido a que en la mayoría de los casos no sabían qué medida de cuadro y rodada era la adecuada para el tamaño de sus pequeños (aunado esto aunado a los inaccesibles racks de carga donde suelen estar las bicicletas), recomendaron al equipo de diseño de la compañía una solución extraordinaria.

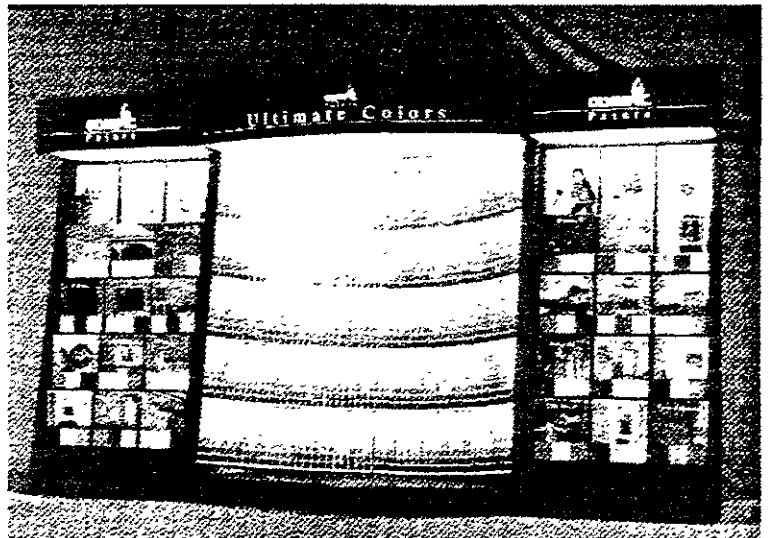
Observando detenidamente los problemas enfrentados por el consumidor en el punto de venta y analizando la información disponible, decidieron que podía ser más fácil si se colocaba una tabla a nivel del piso, en donde se relacionara el peso y estatura del niño con el tamaño de cuadro y rodada adecuado. De esta manera se facilitaba al consumidor el proceso de compra, se hacían más eficientes los servicios dentro de la tienda, porque ya que no era necesario tener a un empleado todo el tiempo junto al rack de bicicletas. Esto trajo por supuesto un significativo aumento de las ventas.

Identificar oportunidades en el punto de venta, encaminadas a facilitarle la vida al consumidor, es una combinación estratégica que tiene como resultado el 99% de las veces, un incremento en las ventas.

Cuando el entorno comercial facilita la vida al consumidor, hace del proceso de compra (que en sí mismo es complicado) una actividad más sencilla, y se estimula la compra.

El consultor punto de venta tiene que detectar los elementos dentro y fuera del punto de venta, que pueden entorpecer, confundir y molestar al consumidor durante el proceso de compra. La detección y corrección de estos elementos son la principal función del consultor punto de venta.

El Diseñador Industrial necesita actuar siempre como un consultor para sus clientes, identificando oportunidades en el punto de venta que se traduzcan en diseños que faciliten la vida al consumidor e incrementen las ventas al cliente.



18-19- FACILITARLE LA VIDA AL CONSUMIDOR

A continuación explicaré la forma en que el diseñador puede identificar oportunidades dentro del punto de venta.

Antes es oportuno señalar que cada compañía, sea un fabricante de productos de consumos, un detallista o una agencia especializada, tiene procesos de identificación de oportunidades diferentes, y no es posible centrarme en ninguno de ellos en particular. Presiento que puede ser más útil para el lector, tocar algunos de los puntos relevantes, proporcionando ejemplos de mi

experiencia profesional que deben ser observados por el consultor antes de elaborar sus recomendaciones.

Considero personalmente tres maneras de hacer la identificación de oportunidades, mismas que deben conjuntarse para posteriormente llegar a una recomendación:

- 1- La auditoría al punto de venta
- 2- La entrevista a los actores clave
- 3- El análisis de la información

#### 1) La auditoría al punto de venta

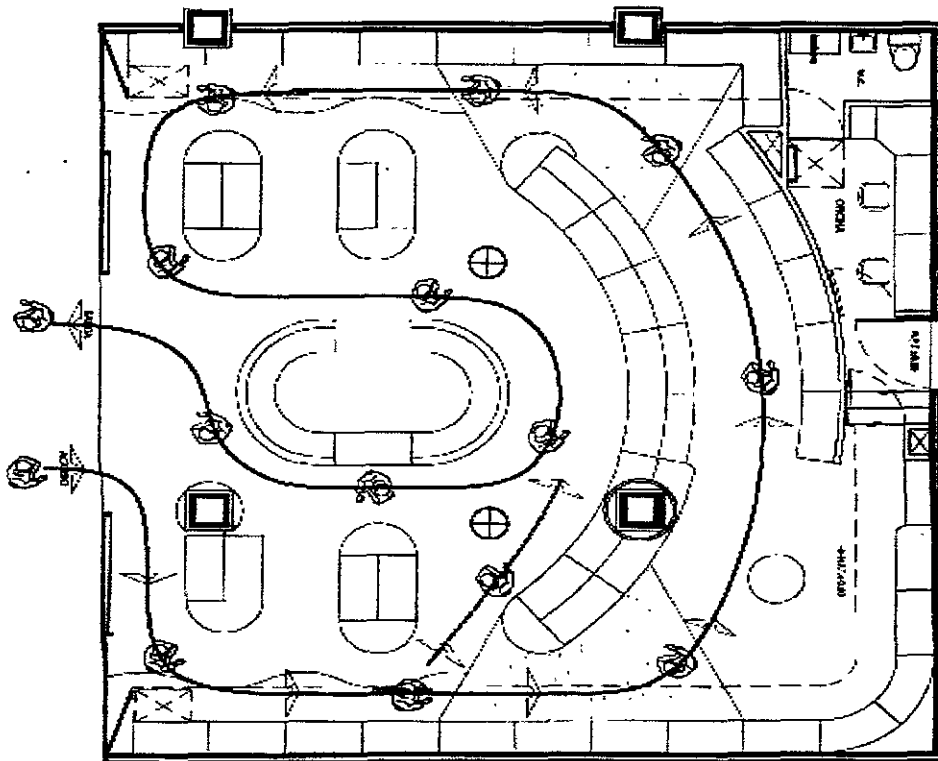
*Definitivamente, la auditoría es uno de los pasos dentro del proceso que más sensibiliza al consultor acerca de lo que en realidad está pasando en el punto de venta.*

Siempre me he preocupado por enfatizar la importancia que tiene cuando vamos de visita a la tienda de un cliente, el observar no solamente nuestra categoría, es importante observar toda la tienda, analizar su recorrido, detectar que están desarrollando otras marcas dentro de sus espacios, analizar las adyacencias de los diferentes departamentos.

De esta manera podemos anticiparnos a futuros cambios dentro de la tienda: como encontrar nuevas áreas alternativas para colocar nuestros productos. Así estaremos al día en las tendencias dentro del punto de venta. Además de todo esto, la visita se vuelve más divertida.

Cuando realizamos una auditoría al punto de venta, debemos tener los ojos de un búho, los oídos de un murciélago, la nariz del sabueso y la mente de un consumidor. Muchas veces esto es difícil, ya que nuestros propios intereses y los de la compañía empantanamos nuestros sentidos y criterios para distinguir lo que está mal y está bien dentro de un espacio comercial. Algunos de los elementos a observar en el momento de realizar una auditoría visual en el punto de venta son:

- Análisis del “layout”, “floorplan” o “recorrido”: Desde que entramos al punto de venta, ya sea una tienda de autoservicio o una tienda de ropa, nuestro recorrido ya ha sido planeada por alguien. Se destinaron horas de trabajo, de un equipo de diseñadores de interiores, arquitectos y los mismos gerentes de compras, para estudiar y planear la forma en que sus consumidores harían el recorrido dentro de la tienda. Las adyacencias entre los diferentes departamentos, los pasillos principales y secundarios, los puntos de destino y la proporción de espacios destinados a las diferentes categorías dentro del espacio comercial, nos pueden decir mucho acerca de la filosofía de una cadena o tienda en particular. Saber identificar si el producto de nuestro cliente está bien ubicado dentro de la tienda, qué zonas tienen mayor exposición al consumidor por la manera en que circula en los pasillos, encontrar nuevas áreas de oportunidad para exhibir, son algunas de los aspectos a resolver en él análisis del espacio.



20- ANÁLISIS DE CIRCULACIONES EN EL PUNTO DE VENTA

- Observar el tipo de iluminación: ¿Es la adecuada?. Tal vez es incandescente y desvirtúa el color de las mercancías exhibidas, lo que confunde al consumidor. O es de halógeno, fiel a las texturas y tonos de los materiales del producto, pero provoca demasiado calor. ¿Existen suficientes lámparas por metro cuadrado o se requiere de más?. La iluminación es un gran apoyo para generar un ambiente particular y debe variar de acuerdo al tipo de mercancía en exhibición. No es lo mismo la iluminación dentro de una joyería, en donde deben existir acentos de luz concentrados en pequeñas áreas, que reflejen la mayor cantidad de brillo posible sin importar si el resto de la tienda está en penumbras, a la iluminación en una tienda de ropa, en donde se busca la fidelidad en los colores de las telas. Aquí se antoja acentuar algunas áreas, pero contando con una buena visibilidad en el espacio total. El diseñador industrial debe reconocer estas diferencias y evaluar el tipo de iluminación que utilizará en la propuesta de diseño (para la producción de un mueble o quizá toda una ambientación de acuerdo a las necesidades del consumidor, el producto y el espacio).
- Análisis del mobiliario, "Fixtures": Tal vez el mobiliario de exhibición dentro de una tienda sea uno de los elementos más importantes entre la comunicación punto de venta / consumidor. El diseño y la fabricación de estos representan un negocio muy atractivo para numerosos diseñadores industriales. El mobiliario de la tienda refleja el estilo de vida del consumidor objetivo y la filosofía de la cadena; además es el principal generador, en conjunto con el diseño de los interiores, de un ambiente en particular.

De esta manera, es importante que una tienda cuyos clientes objetivos sean personas a las que les gusta la naturaleza, la aventura y lo desconocido, presente un mobiliario acorde con ese estilo de vida. Anaqueles con laminados plásticos que imitan las texturas de las plantas de una selva tropical, en conjunto con la iluminación especial y la

ambientación, hacen de la tienda un lugar ideal para su consumidor. Una tienda cuya filosofía es la de ofrecer a sus clientes los precios más bajos, seguramente requiere de una propuesta de diseño austera, pero sólida, que refleje la fortaleza y calidad de sus productos, pero que también deberá ser funcional y simple, de manera que el cliente interprete la relación entre la austeridad y los precios bajos en los artículos que ahí encontrará. Un buen ejemplo de esto serían los clubs "Price Costco".



21- ESTILO DE VIDA

Otro factor no menos importante que el diseñador debe tomar en cuenta en la planeación de un concepto de mobiliario para exhibición, es la forma en la que el consumidor interactúa con el producto. Para explicarlo expondré un caso práctico:

Los consultores punto de venta de una de las grandes agencias punto de venta en Estados Unidos, necesitaban rediseñar el mobiliario

que utilizaba la marca de ropa interior “Hanes”. Se dieron cuenta que a la gente le gustaba sentir la textura de las camisetas de algodón, antes de decidirse por un color o una talla. Para esto era preciso abrir los paquetes de plástico que contenía a la camiseta, acción que tenía como resultado una merma considerable tanto para el fabricante como para el comerciante. Sin embargo, se dieron cuenta, que esto sucedía con mayor frecuencia en las camisetas de color, tipo playera lisa, que con las camisetas blancas.

Una vez informado el equipo de diseño por los consultores, la respuesta fue lógica:

Un exhibidor de camisetas tipo isla, con repisas laterales para presentar las camisetas blancas en sus empaques plásticos, y dos colgadores cascada a ambos lados de la isla, para colocar en gancho las camisetas de color. Ese resultó un concepto acertado, cuya respuesta fue dada por la simple observación en los patrones de compra del consumidor. La ganancia, se le facilita la vida al consumidor, se consiguieron aumento en las ventas y una disminución en la merma.

El diseñador industrial que se especializa en el punto de venta debe, como consultor de su cliente, saber identificar las necesidades particulares del consumidor al que va dirigido el producto o la tienda, debe comprender también el proceso de compra, a través de la observación sistemática del consumidor, a través de la entrevista al consumidor en el momento en el que está interactuando con el producto en el espacio de venta, y los estudios de tiempos y movimientos y los relacionados con la ergonomía.

Estas son algunas de las herramientas que puede utilizar el consultor – diseñador, en la búsqueda de oportunidades que puedan, posteriormente, ser resueltas en conceptos de diseño.

- Acabados y diseño de interiores: La armonía entre todos los elementos y un concepto integrado de ambientación en el punto de venta, pueden lograrse a través de la planeación en el diseño de los interiores. Tal vez



ésta sea una de las disciplinas más beneficiadas con el auge en la industria al detalle.

La conceptualización de tiendas con atmósferas temáticas, como pueden ser una selva, un laboratorio espacial o un estadio olímpico, requiere de la selección de los tonos adecuados en el mobiliario, los correctos acabados arquitectónicos en los interiores y exteriores y el estilo gráfico acorde en la comunicación visual. Todos deben ser congruentes con la idea a comunicar. Estas son algunas de las responsabilidades que tiene el diseñador de interiores durante el proceso creativo de un espacio comercial.

El consultor punto de venta debe entender el mensaje que el diseño tanto del interior como del exterior de la tienda, le transmiten al consumidor. Este diseño debe coincidir por supuesto, con su estilo de vida y sus valores, mientras exhibe una mezcla adecuada de mercancías que resulten atractivas para su perfil económico y social. Sea una tienda por departamentos, un autoservicio, una tienda de conveniencia o una tienda especialista, existe la intención de generar siempre una atmósfera, a través de la integración de todos los elementos. Una atmósfera que invite a comprar, que entretenga y eduque al consumidor, que genere mayores tiempos de permanencia del mismo, con el objeto de obtener así la “experiencia de compra”.

Alguna vez tuve la oportunidad de dirigir a un equipo creativo encargado de desarrollar un proyecto para una cadena nacional líder en el área de pastelería y panadería. El cliente, descendiente de una familia francesa radicada en México desde hace más de 100 años y heredero de una gran tradición de repostería y pastelería fina europea, deseaba darle a sus tiendas una apariencia renovada. El concepto creativo debía respetar los orígenes, la filosofía y la tradición europeas del negocio familiar, proporcionar por otra parte un ambiente moderno y eficiente que comunicara de forma sencilla los valores, la calidad y los beneficios de sus productos.

Desde un principio el proyecto fue retador en varios aspectos. El equipo creativo formado por un diseñador industrial, un diseñador gráfico, un especialista en iluminación y un planeador de espacios, contaba con poca por no decir nula experiencia en este tipo de puntos de venta; menos aún conocía las tendencias europeas en cuanto a estilos arquitectónicos de la campaña francesa, y menos todavía, los conceptos refinados de tiendas de repostería francesa.

Mi primera idea como líder del proyecto, fue mandar comprar todos los libros que hablaran de algo relacionado con el tema, puesto que la opción de pedirle al cliente el que le pagara boletos a Europa a seis jóvenes inexpertos estaba totalmente fuera de lugar.

Una vez consumidos los libros, hechas las auditorías visuales y leídas las recomendaciones de los consultores, nos dispusimos a desarrollar el concepto. Cada especialista trabajó arduamente en lo que para su buen juicio necesitaba tanto el cliente como el consumidor.

El diseñador industrial trabajó en el mobiliario de exhibición que en este caso eran las pasteleras y racks para pan, la caja de cobro, la barra para pan rústico y los carritos de servicio. El diseñador gráfico elaboró los conceptos de comunicación visual, como son los letreros de las diferentes categorías de pan, los señalamientos funcionales (entrada, salida, caja) y las cédulas que explicaban los diferentes procesos en la elaboración del producto; además de algo sobre la historia y la tradición de la panadería en México.

Por otra parte el planeador de espacios, una vez analizados los defectos en los recorridos actuales y la distribución de las diferentes zonas y equipos necesarios en el nuevo concepto, se dispuso a generar en la computadora los layouts o floorplans tipo de la nueva tienda.

Después de algunos días de trabajo pude percatarme de que cada diseñador desarrollaba magníficos conceptos, que en su individualidad satisfacían los requerimientos funcionales y estéticos que el proyecto demandaba, pero que al momento de agruparse en un mismo espacio no generaban una atmósfera integrada capaz de transmitir al

consumidor la filosofía y los valores del negocio. Fue en ese momento cuando entendí la importancia de contar con un orquestador del concepto. Alguien que tuviera en la mente el cuadro completo y que de manera general, sin adentrarse al detalle en cada uno de los elementos, pero tampoco sin dejar de contemplar ninguno de ellos, pudiera transmitir en un boceto una idea integrada. El diseñador de interiores es la persona encargada de hacer la partitura que todos los músicos deben seguir; es el manual de operaciones, el trazo básico a lápiz que antecede a la pincelada de óleo. Cada uno de los integrantes era un excelente especialista en su ramo, y yo sólo me ocupaba de supervisar el trabajo a detalle que hacía cada uno en sus elementos, pero nadie estaba viendo el cuadro general.

El no haber contemplado desde un principio la valiosa integración de este especialista en el equipo desde un principio, llevó al fracaso el proyecto, y nos dejó a todos un trago amargo pero una buena lección.

Tanto arquitectos como diseñadores se han especializado en el diseño de interiores, ya que los conocimientos prácticos y teóricos que se imparten en ambas carreras, les facilitan la integración rápida a esta disciplina, misma que en el medio del diseño de puntos de venta es de suma importancia.



22- LA CONCEPTUALIZACION INTEGRADA DE UN ESPACIO

- Comunicación Visual: Para concluir con los principales puntos a observar dentro de una auditoría visual al punto de venta dentro de lo que es la etapa de consultoría, voy a hablar acerca de la comunicación visual o gráfica que existe en la mayor parte de los comercios hoy en día.

*Podemos identificar tres niveles de comunicación visual en cualquier punto de venta:*

- a) **Comunicación Llamativa**: Es el primer nivel de comunicación con el que tiene contacto el consumidor en el punto de venta, normalmente son los letreros de mayor escala, los letreros corporativos que indican el nombre con el que se identifica una tienda, un banco o el título de un nuevo plan de promociones. Ejemplo: Una cadena de autoservicios está anunciando un nuevo plan de seguros, la comunicación llamativa en este caso podría ser "ASEGURATE CON EL MEJOR"
- b) **Comunicación Anunciativa**: Este es el segundo nivel de comunicación. Con más detalle se explica al consumidor los servicios que el detallista ofrece, los diferentes departamentos de una tienda o las opciones dentro de una promoción. Continuando con el ejemplo anterior la comunicación anunciativa sería "TE OFRECEMOS SEGUROS PARA TU COCHE, SEGUROS CONTRA ROBO A DOMICILIO, SEGUROS CONTRA INCENDIO. ETC"
- c) **Comunicación Informativa**: El último nivel de comunicación explica de forma más detallada los beneficios o atributos que ofrece un producto o servicio al consumidor. Esta comunicación puede manifestarse en gráficos de menor tamaño, en folletos que el consumidor puede tomar: preciadores, cenefas o cédulas informativas dentro del espacio de exhibición. Se leen a corta distancia una vez que el consumidor ha sido atraído por los anteriores niveles de comunicación.

Todo sistema de comunicación visual puede ser dividido o clasificado en estos tres niveles. Sin embargo, cada punto de venta

requiere de diferentes conceptos y tipos de comunicación visual de acuerdo a su filosofía comercial, al consumidor objetivo, al presupuesto y al giro.

Dentro de la mayor parte de los espacios comerciales, tanto de grandes como de pequeños detallistas, se pueden localizar siete tipos diferentes de comunicación visual de acuerdo a su función:

- a) Comunicación Corporativa
  - b) Comunicación Funcional
  - c) Comunicación Departamental
  - d) Comunicación por Categorías
  - e) Comunicación por Sub-Categorías
  - f) Comunicación Promocional
  - g) Preciadores
- a) Comunicación corporativa: Esta podría entrar dentro del nivel de comunicación llamativa. Se traduce en el punto de venta a través de los letreros exteriores o interiores que comunican el nombre de la compañía o cadena de tiendas. También entran dentro de este tipo de señalizaciones todo aquel letrero que comunique el credo o la filosofía de la empresa.



23- COMUNICACIÓN CORPORATIVA

- b) Comunicación funcional: Indicaciones de accesos y salidas, baños, circulaciones, escaleras, rutas de emergencia, extinguidores, cajas,

inclusive uniformes y bolsas, son algunos ejemplos de comunicación funcional dentro de una tienda, ya sea departamental o de autoservicio.

La comunicación funcional cumple con objetivos de servicio muy específicos dentro del punto de venta, y por lo tanto debe ser clara y precisa. Sin embargo, está íntimamente relacionada con la imagen de la tienda y obedece a un nivel de comunicación informativo.

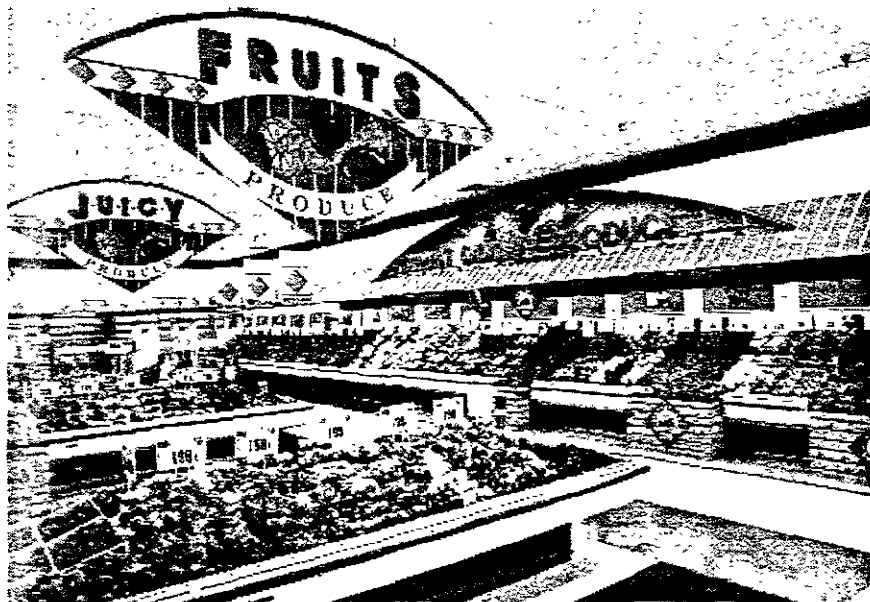


24- COMUNICACIÓN FUNCIONAL

- c) Comunicación departamental: La comunicación departamental indica lo que su nombre dice: los diferentes departamentos que se encuentran en el espacio comercial: “ropa para niños”, “abarrotes”, “ferretería”, “música”. Deben ser visualizados desde el acceso principal de la tienda y a través de los pasillos principales. Este tipo de señalización es aérea, con inclinaciones, doble vista y alto contraste, para poder brindar la mayor visibilidad desde cualquier punto de observación. Su diseño debe ser unificado y en armonía con el resto de los interiores, además de comunicar claramente y sin complicaciones el mensaje. Es una comunicación de nivel llamativo.
  
- d) Comunicación por Categorías y sub-categorías: tal vez la más importante en cuanto a la relación con el producto. Cuando pensamos en comprar algo, pensamos en categorías: “necesito shampoo”, “me

hace falta pasta de dientes”, “se me antoja comprar un disco”, “necesito cereal”..... Inmediatamente después, y una vez enfrente de la categoría, tenemos varias opciones: “cereales para niños o adultos”, “shampoo para cabello graso o normal”, “rancheras, rock o salsa”. Estas opciones son las sub-categorías. Tanto el comerciante como el fabricante deben entender el proceso de decisión por el cual un consumidor pasa antes de seleccionar una categoría o sub-categoría, para que con base a ese proceso se acomoden y señalicen los diferentes productos dentro de cada categoría, se facilita así la vida al consumidor en el punto de venta.

Los señalamientos al inicio de cada pasillo de abarrotes son un buen ejemplo de comunicación por categorías. Señalamientos tipo bandera, flechas, colgantes, stoppers (letreros de cartón entre la mercancía), copetes, son otros ejemplos de materiales utilizados para comunicar categorías en el punto de venta.



25- COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL



26- COMUNICACIÓN POR CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS

e) Comunicación promocional: La promoción dentro del punto de venta es esencial para el detallista, aunque su efectividad ha sido fuertemente cuestionada ya que a pesar de que la diferenciación es uno de sus principales objetivos todos los detallistas la utilizan indiscriminadamente. Sin embargo, mientras la competencia la utilice, el detallista nunca dejará de utilizarla como un gancho para atraer más clientela. La comunicación promocional va ligada normalmente al concepto de precio “martes de frutas y verduras, 30% descuento”, “precios siempre bajos”, “ahorra o nunca” etc.

México es un país acostumbrado a la oferta y promoción constantes. La tradición oral de los mercados sobre ruedas y los tianguis se ha llevado a los espacios comerciales de los grandes autoservicios. Gran cantidad de carteles con rótulos hechos a mano, como indicando ofertas frescas de último momento, saturan el espacio visual.

Hay cadenas que rechazan este tipo de comunicación y prefieren comunicar un mensaje de “mejor precio siempre”, sin necesidad de la oferta constante. Sin embargo, nadie sabe si esta estrategia es la mejor, en un terreno donde el asunto es más de tipo cultural.





27-28 – COMUNICACIÓN PROMOCIONAL

f) Preciadores: Los preciadores son el último nivel de comunicación con el que tiene contacto el consumidor dentro del punto de venta. Los preciadores pueden estar ubicados tanto en el canto frontal de las repisas de una góndola, como en señalamientos especiales fijos a un mueble, colgados o saliendo como bandera dentro de un pasillo.

Existe gran cantidad de sistemas de preciadores. Los hay desde los que están rotulados a mano, los mecanismos para cambiar los números haciéndolos reutilizables, hasta los digitales con pantallas líquidas que permiten al detallista cambiar los precios de toda una sección dentro de un pasillo, manera remota e instantánea, apretando tan sólo un botón con una computadora portátil.

Así pues, como consultor punto de venta debemos evaluar el espacio comercial desde varios puntos de vista y calificarlo. Un “checklist”, con todos los elementos que creamos importantes puede ayudarnos en la evaluación, aplicando una escala de calificación. Un ejemplo de esta lista se vería así:

Comunicación Visual	+ / -	Circulación	+ / -
Layouts	+ / -	Adyacencias	+ / -
Pisos	+ / -	Departamentalización	+ / -
Muros y Techos	+ / -	Puntos Focales	+ / -
Mobiliario	+ / -	Acomodo de la mercancía	+ / -
Iluminación	+ / -	Ambientación	+ / -

## 2) La entrevista:

Las entrevistas a los personajes clave, representa un paso fundamental que antecede a las recomendaciones. A través de la entrevista se persiguen varios objetivos:

- Conocer la perspectiva desde el punto de vista del cliente, ya sea un comerciante detallista o un fabricante de un producto de consumo. En cuanto a las necesidades particulares del negocio: la forma de operación, los planes a largo, mediano y corto plazo, las fortalezas debilidades, la competencia, la capacidad económica, son algunos de los ejemplos de la información que deben recolectarse en la entrevista con el personal operativo y directivo de la organización comercial con la que se está trabajando.
- Detectar oportunidades a todos los niveles. Muchas veces las respuestas y recomendaciones surgen de los comentarios de la misma gente que trabaja en las organizaciones. Están esperando a que alguien de afuera se las diga.
- Ayuda a elaborar un plan de trabajo. Al conocer las inquietudes y necesidades del cliente, podemos priorizar y elaborar, de acuerdo a esas necesidades, un plan de trabajo. Primer paso: realizar auditorias al punto de venta; segundo paso: recopilar información; tercer paso, etc.

### 3) Análisis de la información:

◊ El análisis de la información disponible por parte del cliente es indispensable. Gracias a ella se pueden encontrar muchas de las respuestas a las oportunidades detectadas. Existen diversos tipos de información útil y fuentes para obtenerla.

- Estudios al consumidor: Los estudios al consumidor son vitales, pero no siempre están a la mano. Es increíble como algunas empresas transnacionales no cuentan con estudios del consumidor dentro de sus mercados. Orientados por corazonadas, asumiendo situaciones, a través de la experiencia de años de su gente y con algunos datos obtenidos de su casa matriz en los Estados Unidos, es como muchas de las empresas toman infinidad de decisiones, mismas que afectan negativamente a sus consumidores. Durante el proceso de consultoría, resulta indispensable contar con todos los estudios al consumidor que el cliente pueda tener. Si no tiene ninguno, es muy importante recomendarle que los elabore.

Es a partir del consumidor y sus necesidades en el punto de venta, como se establecerán las acciones a tomar que mejoren el desempeño comercial del cliente. El consumidor es el usuario y el principal actor en el espacio comercial. Facilitarle el proceso de compra detectando y corrigiendo las fallas, sólo puede lograrse a través del estudio y la observación de éste, durante el proceso de compra.

Hay diferentes tipos de estudios al consumidor. Cada uno de ellos está diseñado para responder a diferentes cuestionamientos, Existen los estudios que nos indican los usos y actitudes que un consumidor tiene con respecto a una tienda o un producto "Uses and Actitudes, U&A".

Hay estudios de tipo "intercept" o de "intercepción", a la entrada y salida de una tienda, en donde se cuestiona al consumidor acerca de su selección de productos en el punto de venta, antes y después de realizar una compra. Tiene como objetivo saber si cambió de opinión por alguna

razón en específico, su fidelidad a una marca, la percepción que tiene del espacio de venta etc.

Otro recurso de investigación frecuentemente utilizado para conocer la manera en que un producto o espacio comercial es percibido, sus fuerzas y sus debilidades, son las sesiones de grupo o enfoque. En ellas se selecciona a un grupo de consumidores de diversas clases sociales y ubicaciones geográficas, y se les hace una serie de cuestionamientos en un ambiente controlado; información que posteriormente será evaluada y analizada.

Sondeos vía correo directo, internet y teléfono son métodos frecuentemente utilizados para la investigación del consumidor, cuando se cuenta con una base de datos confiable, ya que su aplicación es rápida y menos costosa que los otros métodos.

Estudios del comportamiento del consumidor en el punto de venta arrojan datos interesantes, como son: el recorrido promedio que hace el consumidor en la tienda, tiempo de permanencia en cada departamento, acompañantes, marcas seleccionadas, puntos de atracción etc.

- Análisis Información POS: Los nuevos sistemas estandarizados de intercambio electrónico de datos, como EDI (electronic data interchange) y los sistemas personalizados que utilizan cadenas como Wal-Mart, llamado "Retail Link", proveen de información confiable, tanto a fabricantes de productos de consumo, como a detallistas de lo que está ocurriendo con los productos en el anaquel.

A través de un módem, una PC y un software, pueden conocerse los desplazamientos, inventarios, precio venta promedio, códigos dados de alta, ventas promedio etc.

Con esta información el consultor punto de venta puede establecer cuáles son los productos más rentables para el cliente, qué tiendas están generando las ventas. Puede también medir los efectos de una promoción punto de venta en particular, el impacto de un nuevo sistema

de exhibición en las tiendas o la manera en que los inventarios están afectando la operación del negocio.

Esta información se vuelve oro cuando un gran porcentaje (algunos dicen que hasta un 70%) de las decisiones de compra de los consumidores se toman en el punto de venta.

Recopilación de la información, análisis, entrega de oportunidades y recomendaciones:

Una vez obtenida toda la información posible a través de las auditorías al punto de venta, las entrevistas a los personajes clave y los estudios al consumidor, el consultor punto de venta debe recopilar y analizar toda la información disponible para clasificarla y agruparla en diferentes capítulos, a manera de un resumen ejecutivo, muy concreto y claro.

Cada capítulo del documento hablará acerca de diversos aspectos observados por el consultor en el punto de venta. Al finalizar cada uno, dará una serie de recomendaciones que en algunos casos serán resueltas en la etapa de diseño sobre todo aquellas, relacionadas directamente con el espacio físico en el punto de venta. Otras recomendaciones tendrán que ser resueltas en el interior de la organización y dependen básicamente del cliente.

Ejemplifico el contenido o índice que estructura un documento básico de consultoría punto de venta:

- a) Antecedentes: Aquí se resumen básicamente todos los datos generales del proyecto, como son: forma de contacto con el cliente, objetivo, estructura y tipo de organización del cliente (tipo de comercio, cantidad y clasificación de tiendas, facturación, tipo de mercancías, operación básica etc.), plan de trabajo establecido (cuántas auditorías, cuántas entrevistas, alcances del proyecto)

b) Puntos clave de las entrevistas: En esta sección se hace un resumen ejecutivo con los comentarios más relevantes hechos por los personajes clave que fueron entrevistados. Estos pueden ser clasificados dependiendo de los temas que se tocan: financieros, operativos del punto de venta, planes a futuro, necesidades detectadas en el consumidor, fortalezas y debilidades etc. El consultor deberá subrayar las oportunidades detectadas, mismas que tendrán respuesta en la sección de recomendaciones. Ejemplo:

“El señor Z comentó la falta de un adecuado criterio de exhibición de la mercancía en los aparadores, que invite al consumidor a entrar a la tienda”

Este tipo de comentarios claves son oportunidades que pueden ser resueltas en una etapa posterior de diseño.

c) Estudios al consumidor: En esta sección se habla acerca de los puntos más relevantes, obtenidos de los estudios al consumidor, ya sean los proporcionados por el cliente o los que se hayan hecho al inicio del proyecto. Aquí se podrá identificar el “target”, o grupo objetivo de consumidores que el cliente pretende satisfacer (niños, adultos, profesionistas o amas de casa, etc.), la percepción que tiene el consumidor del cliente (es caro, de calidad, buen servicio etc.), la forma en que realiza el proceso de compra, como elige los productos en el punto de venta, cuánto gasta promedio, etc. Nuevamente el consultor punto de venta tendrá que subrayar aquellos datos relevantes que puedan significar una oportunidad a desarrollar.

d) Auditorías: En el capítulo concerniente a las auditorías, el consultor debe clasificar todos los puntos observados durante las auditorías realizadas al punto de venta, dependiendo del tema, como son: comentarios acerca de la planeación de los espacios o layout, iluminación, tipo de mobiliario, estilo arquitectónico y diseño de interiores, tiempos y movimientos del

personal, comunicación visual. Un ejemplo podría leerse de la siguiente manera:

“La distribución del espacio es diferente en cada tienda auditada, el mobiliario es estándar, de madera natural. Vitrinas tanto en los mostradores como en las paredes periféricas del piso de venta, exhiben de manera desordenada el producto.....”

- e) Recomendaciones: El último y más importante de los capítulos de un documento de consultoría punto de venta, es el que contiene las recomendaciones. Es a partir de éstas, como tanto el cliente como el equipo de diseño, podrán tomar acción y corregir el rumbo del negocio, para lograr así un mejor desempeño en el espacio comercial.

Las recomendaciones deben ser concretas y claras y deben poder ser entendidas a todos los niveles de la organización, ya que son metas a fijarse y acciones a tomar. Para que estas se cumplan es preciso involucrar a todo el personal que esté directa o indirectamente relacionado con el punto de venta.

Estas recomendaciones deben también ser clasificadas por tema (las relacionadas con la operación, con el punto de venta, con el personal etc.)

La recomendación para la oportunidad identificada en el punto b, se podría leer de la siguiente forma:

“Desarrollar un manual con guías de exhibición o planogramas para la correcta exhibición del producto de acuerdo al target detectado, estacionalidad y tipo de tienda A, B, C.”

Otras recomendaciones podrían ser:

“Debe desarrollarse una clasificación de los diferentes puntos de venta, de acuerdo a su localización, nivel socioeconómico target y facturación o venta, para posteriormente elaborar una selección de los mobiliarios de exhibición de acuerdo al tipo de tienda.”

“Es necesario analizar los desplazamientos de los productos en el punto de venta, para así identificar los que tienen un mayor potencial de venta, y estos deberán ser colocados en las zonas preferenciales tanto de los muebles, como pueden ser cabeceras, como de la tienda, como son los accesos principales.

Una recomendación referente a la atmósfera en el punto de venta se lee de la siguiente forma:

“De acuerdo al consumidor objetivo de x cliente, es necesario lograr una ambientación que sea reflejo de su estilo de vida, brindándole temas aspiracionales de acuerdo con su nivel socioeconómico, enfatizando las ocasiones de uso del producto, con gráficos realistas y sencillos, que por un lado no opaquen la presencia del producto en el anaquel, pero que a la vez lo resalten y puntualicen”.

El consultor punto de venta debe tener la sensibilidad y habilidad de un poeta para poder expresar con palabras un ambiente, un concepto, una emoción, una atmósfera, adecuados para el consumidor objetivo. En la medida que sea más claro y acertado, será más fácil para los equipos creativos desarrollar conceptos adecuados que verdaderamente satisfagan las necesidades de clientes y consumidores.

### **2.3.2 Diseño**

Una aclaración: Cuando en la definición de mercadotecnia punto de venta hablo de definir la mejor forma de comercialización, esta definición es a través del diseño; sin embargo, no necesariamente me refiero en todos los casos al diseño de un objeto físico, un producto, un mueble o un espacio. La palabra diseño, en el caso de la mercadotecnia punto de venta, adquiere otras responsabilidades, ya que las soluciones en el punto de venta no requieren en todos los casos de una modificación del espacio comercial, sino de otro tipo de correcciones que



modifiquen la manera en la que le cliente está operando el negocio, la forma en la que está comercializando sus productos y está interactuando con el consumidor.

Con esta perspectiva, encontramos que podemos ofrecer al cliente diferentes soluciones en la etapa de diseño, de acuerdo a las necesidades detectadas en la etapa de consultoría. Algunos ejemplos: el diseño de una promoción punto de venta para una categoría o producto en especial, el rediseño en el proceso del manejo de las mercancías en el punto de venta, el diseño de un programa de cómputo que asista al consumidor en la tienda, el diseño de un programa de control de calidad, de un manual de operación, de un programa que haga un mejor pronóstico de ventas, etc.

Sin embargo, para efectos de esta tesis y en lo particular es esta sección, me concentraré en la etapa de diseño que nos es más familiar como diseñadores industriales, y que ha sido aplicada en la mayor parte de los proyectos en los que me he estado involucrando. La etapa incluye la modificación física, total o parcial del punto de venta, la conceptualización de algún tipo de espacio, mueble, comunicación visual o exhibidor; todo en respuesta a los estudios hechos por los consultores, como solución tangible y sólida a sus recomendaciones y satisfaciendo los deseos del consumidor y del cliente.

Siguiendo estrictamente el proceso, sólo una vez terminada la etapa de consultoría debe iniciarse la fase de diseño. Sin embargo, a menudo no es así, y si haber una etapa de consultoría previa, comienza la etapa de diseño, esto se debe a diversas circunstancias.

Existen ocasiones en que el cliente requiere de un servicio de diseño muy específico. Hay una necesidad detectada por él y solicita a la agencia punto de venta una solución de diseño, pero como no tiene el presupuesto ni el tiempo para invertir en la etapa de consultoría completa, confía en que la propuesta que le hará la agencia será la más conveniente tanto para él como para su consumidor.

Este tipo de situaciones es muy frecuente y nos lleva invariablemente a un dilema:

¿Es válido comenzar un proceso de diseño punto de venta, sin contar con una etapa de consultoría previa que entre otras cosas nos proporcione información acerca del consumidor?

Si partimos del principio de que sólo a partir de las necesidades del consumidor podemos desarrollar los conceptos que mejoren el desempeño comercial de nuestros clientes en el punto de venta, entonces es claro, que si no contamos con la información acerca del consumidor, las respuestas que podamos proporcionar no serán válidas, puesto que están basadas en la subjetividad del creador y no en la necesidad del consumidor.

Por otra parte, hay una realidad que se impone: la presión del cliente y la necesidad que tiene la agencia, o la de generar entradas para la compañía.

Así pues, lo que se llama “consultoría light” aparece como un servicio alternativo que encaja con la cartera y tiempos del cliente y con la necesidad de facturación de la agencia. Un proceso de “consultoría lighth”, no es más que todos los pasos anteriores reducidos a la mitad de tiempo y por consiguiente de profundidad. Si el cliente es advertido desde el inicio de que este proceso acelerado afectará directamente la calidad de las recomendaciones, y éste lo acepta, no estoy en contra de su aplicación

#### Inicio o “Kick Off” y Resumen o “Brief” de Consultoría:

Una vez terminada la fase de consultoría, en una junta previa a lo que se le denomina “kick off” o inicio del proyecto, él o los consultores en conjunto con el director creativo de la agencia, encargado de dirigir a los diversos grupos especializados de diseñadores, debe definir de acuerdo al perfil del proyecto, el equipo de diseño que deberá desarrollar él o los conceptos que le den solución a las oportunidades identificadas.

El director creativo y los consultores establecen en una sesión, que se denomina “brief de consultoría”, los objetivos a perseguir, la tabla de tiempos del proyecto, las oportunidades detectadas, las recomendaciones y el presupuesto global autorizado; todo escrito en un documento sintetizado que el consultor entrega al director creativo.

Con ese documento, el director creativo puede establecer la fecha de inicio del proyecto de diseño, o “kick Off”.

El equipo de trabajo, previamente seleccionado por el director creativo, se reúne para dar lectura al “brief de consultoría”. Es el primer contacto que los diseñadores seleccionados tienen con el proyecto y el cliente, si es que no han participado en algunas de las auditorías previas al punto de venta o juntas previas con el cliente.

Es aquí donde se establecen y reparten las tareas y responsabilidades a cada uno de los integrantes. Se revisa la tabla de tiempos y, lo más importante: se discute la forma en que se le dará respuesta a las oportunidades y recomendaciones detectadas en la fase de consultoría.

Para ilustrar mejor lo que ocurre durante la etapa de diseño en el proceso de la mercadotecnia punto de venta, describo uno de los proyectos más interesantes en los que pude participar activamente como director creativo de una agencia de consultoría punto de venta, y que por tratarse de la remodelación completa de un espacio comercial, involucra la mayor parte de los servicios de diseño que una agencia punto de venta ofrece. Este proyecto fue desarrollado para una de las compañías de telefonía más importantes del país, al cual me referiré como “el cliente”.

El proyecto consistía en la remodelación parcial de los más de 1000 centros de atención a clientes, con los que el solicitante contaba alrededor de toda la república, integrando un área de “retail” o punto de venta, en la que se venderían diversos productos relacionados con la telefonía. La compañía fue contratada por su experiencia en punto de venta. Los objetivos eran:

- a) Darle una nueva imagen a los centros de atención a clientes, congruente con la nueva filosofía de servicio que la compañía venía anunciando desde hacía algunos meses a través de constantes campañas publicitarias.
- b) Desarrollar un ambiente en el cual el cliente pudiera realizar sus pagos cómodamente, hacer aclaraciones, contratación de servicios, además de integrar al espacio un área para venta de accesorios, faxes, teléfonos, internet, módulos interactivos, etc.

- c) Aprovechar e integrar en el nuevo proyecto y la mayor cantidad posible de los elementos existentes tales como mobiliario, porta gráficos y disposición de los edificios, para disminuir la inversión necesaria.
- d) Desarrollar un concepto modular que pudiera adaptarse rápidamente a los diversos tipos de edificios en los que estaban ubicados estos centros de atención.

Una vez aclarados los objetivos por parte del cliente, el equipo de consultores realizó las entrevistas a los actores clave, auditorías y recopilación de información sobre el consumidor

Resumiré algunas de las oportunidades y recomendaciones dadas tanto al cliente como al equipo al creativo, previas al inicio de la fase de diseño:

#### Oportunidades:

- a) Se detectó una falta de estandarización, tanto en los elementos de comunicación visual en las fachadas como en los interiores de los CAT.
- b) Existe confusión por parte del consumidor, ya que este no identifica las instalaciones como centros de atención, confundiéndolas como oficinas administrativas de la compañía.
- c) El espacio interior está mal distribuido: genera tráfico cruzado, problemas de localización de áreas y aglomeraciones.
- d) La comunicación visual a todos los niveles (corporativa, de servicios, departamental etc.) es insuficiente y de poco impacto.
- e) El consumidor conoce poco acerca de los servicios adicionales que la empresa ofrece a sus clientes y sólo se limita a realizar pagos y a hacer reclamaciones.

#### Recomendaciones:

- a) Desarrollar un sistema de comunicación visual congruente con la imagen renovada de servicio del cliente, a todos los niveles. Misma que unifique y que pueda ser fácilmente identificada por los consumidores,

tanto en el interior como en el exterior de los centros de atención a clientes.

- b) Elaborar un “layout” o planeación de espacios, de acuerdo a las prioridades del consumidor en el punto de venta, en donde se definan y separen las diferentes áreas de acuerdo a sus funciones.
- c) Esta planeación debe eficientar las labores que el consumidor realiza en el punto de venta, al mismo tiempo que lo impulse a conocer más acerca de los diversos servicios que el cliente ofrece, y lo lleve a adquirir productos adicionales.
- d) Promover la interactividad, como método para lograr una mayor permanencia del consumidor en el punto de venta, informándolo a través de gráficos claros y sencillos, congruentes con la imagen publicitaria, acerca de las características y beneficios de los productos ofrecidos por el cliente.

Estas eran algunas de las recomendaciones que podían leerse en el documento de consultoría y que se revisó durante el “kick off” con el equipo creativo asignado, el cual se conformaba de los siguientes especialistas:

- 2 Diseñadores Industriales
- 1 Diseñador Gráfico
- 2 Planeadores de Espacios
- 2 Dibujantes Técnicos
- 1 Especialista en Iluminación
- 1 Ilustrador por computadora

Se definieron las responsabilidades de cada especialista y el método de trabajo. Habría dos sesiones de trabajo internas, dos sesiones con el cliente y la entrega final conceptual de diseño.

### Sesiones de trabajo internas y con el cliente:

En la primer sesión de trabajo, primero interna y después con el cliente, se presentaron dos propuestas conceptuales a nivel boceto blanco y negro y algo de color, para que el cliente escogiera una de ellas. En ambas propuestas se contemplaron la planeación de espacios dentro de los centros de atención, el proyecto de comunicación visual, el mobiliario adicional y las modificaciones al mobiliario existente y el proyecto de iluminación.

Es importante resaltar que para poder desarrollar conceptos realmente integrados en todas sus partes, resulta de vital importancia haya una buena comunicación entre cada uno de los equipos creativos. El planeador de espacios debe comunicarse con el diseñador industrial, de manera que éste sepa las dimensiones y proporciones adecuadas de los muebles que está diseñando. El diseñador gráfico y el industrial deben ponerse de acuerdo en la forma y las proporciones, de manera que los elementos de comunicación visual se integren al mobiliario y el espacio.

Es debido a esto que muchas agencias recomiendan la integración de todos estos especialistas en espacios abiertos, juntos los unos a los otros, de manera que se estimule la comunicación y el cruce de ideas.

Una vez seleccionado un concepto por el cliente, se procedió a afinar los detalles para así pasar a la segunda sesión de trabajo. En esta etapa se definieron las dimensiones del mobiliario en planos conceptuales, no planos de producción. Se desarrolló en bocetos a color, con texto simulado, los elementos de comunicación visual, y se seleccionó el tipo de iluminación adecuada para el espacio.

Durante esta etapa la comunicación con el cliente, específicamente con las partes más involucradas con el proyecto, es muy importante. Se establecieron juntas con la agencia de publicidad del cliente, para conjuntar los esfuerzos ya hechos en cuanto a comunicación visual, con el personal de sistemas, para establecer cumplir con sus requerimientos en cuanto a las dimensiones y otras especificaciones con las que el nuevo mobiliario debía cumplir, de manera que funcionara con los equipos existentes. Hubo juntas con los departamentos de operaciones, obras, mantenimiento, administración etc.

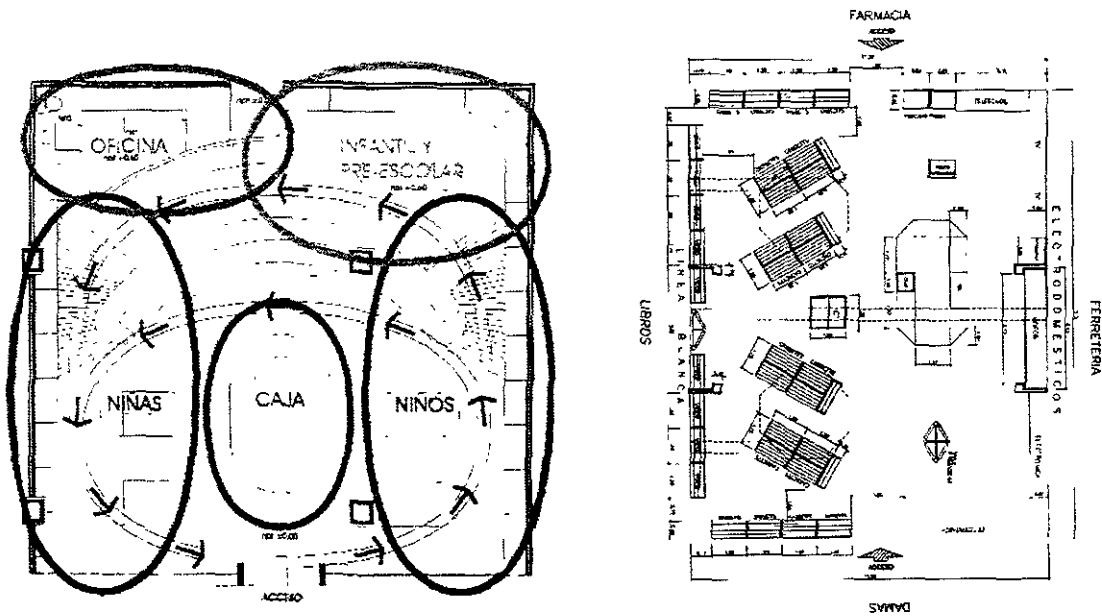
Se hicieron todas las correcciones solicitadas por el cliente, se agregaron nuevos elementos y se hizo el levantamiento arquitectónico de varios centros de atención a clientes, para determinar todos los posibles escenarios y definir tres tipos de inmuebles de acuerdo a sus características en cuanto a área total del piso de venta y distribución del espacio.

### Entrega final

A continuación mencionaré la totalidad de los materiales que le fueron entregados al cliente y que forman parte de cualquier entrega final en un proyecto total para el diseño conceptual de un punto de venta. Utilizaré esta sección para explicar el objetivo de cada uno de los materiales, dando algunos ejemplos de su aplicación, no necesariamente ligados al proyecto en cuestión:

- 1- Planeación de espacios: Tres layouts tipo, de acuerdo a los tres tamaños estándar que se identificaron en las auditorías hechas en una muestra de 30 centros de atención. En estos layouts se mostraba de manera esquemática la distribución del mobiliario nuevo y el existente, los nuevos elementos de comunicación visual, la circulación planeada del consumidor, muros, divisiones etc., todo dentro de la planta arquitectónica de un centro de atención seleccionado previamente.

La presentación de estos planos, así como la del resto de los elementos, se hace comúnmente en láminas de papel bond color blanco, impresas en plotter a color, con retoques en plumón, montadas sobre medio foam-board, blanco o negro, con una identificación del cliente, la compañía que diseña, el número de plano, fecha de aprobación con firma del cliente y otros datos de control.



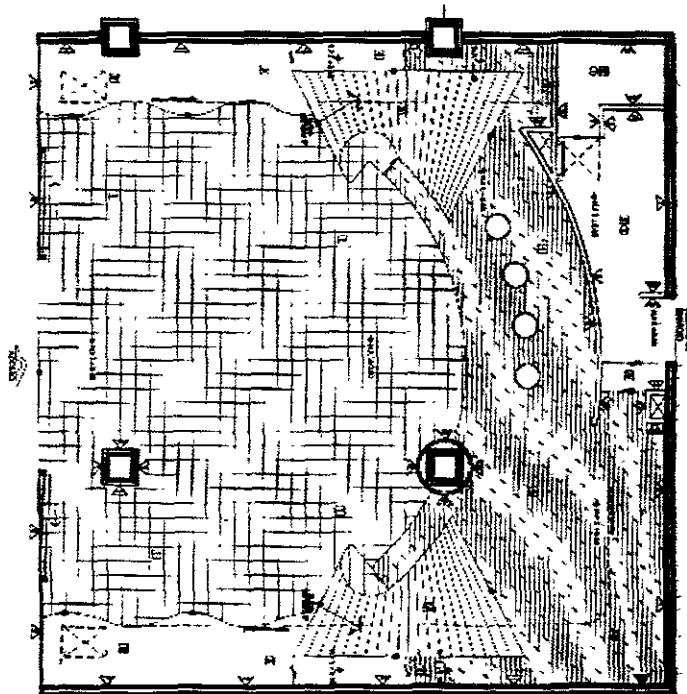
29- EJEMPLO DE LAYOUTS EN EL PUNTO DE VENTA

- 2- Plano de instalaciones: En este plano se muestran principalmente las instalaciones eléctricas necesarias para la conexión de los equipos de cómputo y accesorios de escritorio, conexiones de red y para otros elementos que requieran de abastecimiento eléctrico, tales como marquesinas, señalizaciones con iluminación, displays, etc.
  
- 3- Plano de tratamiento de pisos: El plano que muestra los diferentes tipos de pisos propuestos dentro del punto de venta es muy importante: ayuda a generar el recorrido deseado en el punto de venta por el consumidor, delimita áreas, define ambientes que deben comunicarse perfectamente con el resto de los elementos en el espacio comercial.

Cuando en una tienda departamental hay por ejemplo, un cambio en el tratamiento de los pisos. (de una loseta de mármol que indica un pasillo de circulación a un piso de duela), el consumidor entiende que está entrando a una zona de la tienda exclusiva, diferente al resto, personalizada, con un ambiente definido en donde encontrará otro tipo de mercancías, tal vez una marca reconocida o un lanzamiento.



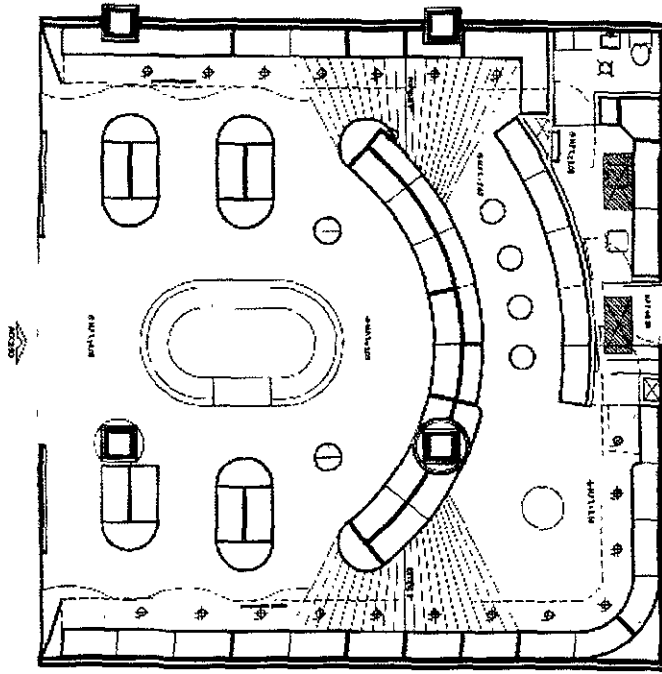
Este piso estará en armonía con los elementos de exhibición que se encuentran encima de él, Así pues, tanto muebles como iluminación, materiales gráficos y hasta los mismos empleados, se vuelven un todo, un conjunto armónico que sin más fronteras que las visuales generadas por sus materiales, se logra lo que se conoce como “store with in a store”, “tienda dentro de una tienda”. Este tipo de recursos para atraer al consumidor, generando puntos de destino dentro de la tienda y logrando la diferenciación, son constantemente explotados por las grandes cadenas de tiendas departamentales, y ahora también. (claro que con menor inversión) por las grandes cadenas de autoservicio.



30- PLANO DE TRATAMIENTO DE PISOS Y ACABADOS

- 4- Plano de iluminación: Como mencioné anteriormente, la iluminación es otro de los factores claves que influyen en la percepción de un espacio comercial. El plano que muestra el proyecto de iluminación debe ser generado por un especialista en iluminación, que calcule los lúmenes necesarios para cada zona de la tienda, de acuerdo al concepto definido. Se debe especificar la cantidad y tipo de luminarias, con clave y nombre de acuerdo al fabricante recomendado, tipo y cantidad de

rieles si son necesarios, ubicación con coordenadas y demás información necesaria, todo en trazos esquemáticos sobre la planta arquitectónica.



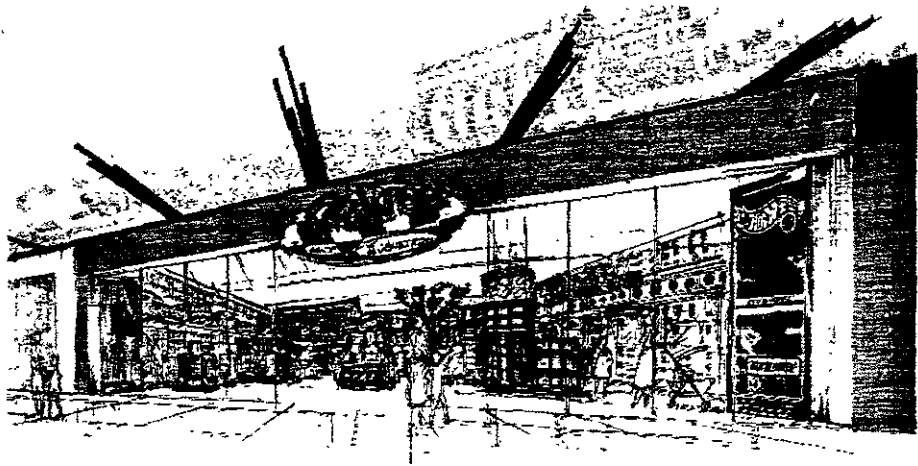
31- PLANO DE ILUMINACION

5- Perspectivas Interiores y de Fachadas: Con perspectivas a color, elaboradas por dibujantes profesionales, se le mostró al cliente un vista previa (siempre desde el punto de vista o altura visual de un consumidor, accedando al punto de venta), de la manera en la que el espacio había sido concebido, con la integración de todos sus elementos gráficos, mobiliario, iluminación, pisos, muros etc.

Es importante hacer notar que esta es la primera vez que el cliente ve en su totalidad y a todo color, el espacio concebido (a excepción de los bocetos preliminares), antes de ser implementado. Por eso es necesario que los dibujos representen con fidelidad lo que en unos meses será la realidad, de manera que no hayan falsas expectativas, confusiones o malentendidos.

Deben seleccionarse perspectivas con puntos de observación que ofrezcan la mayor cantidad de información posible de todos los elementos que integran el espacio comercial, tanto en el interior como en el exterior.

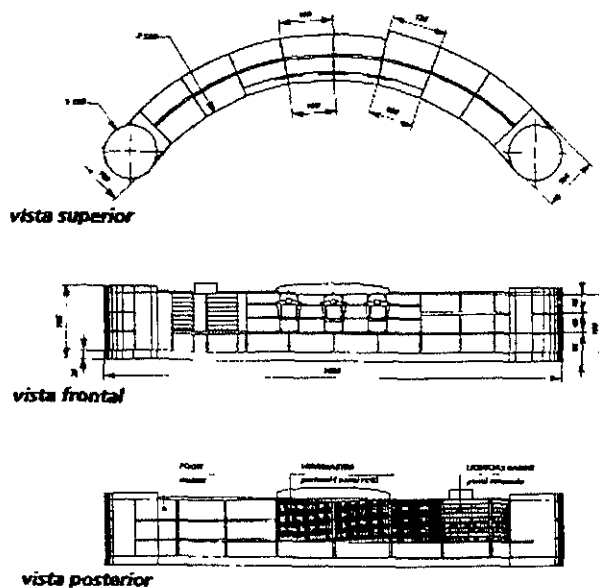
Estos bocetos son hechos a mano y últimamente han sido reemplazados por dibujos por computadora, en programas de 3D. Sin embargo, he podido constatar como algunas de las agencias líderes siguen utilizando los métodos manuales con plumones y acuarelas, por su calidez y mayor velocidad de ejecución, sobre todo cuando son ejecutados por las manos de un experto.



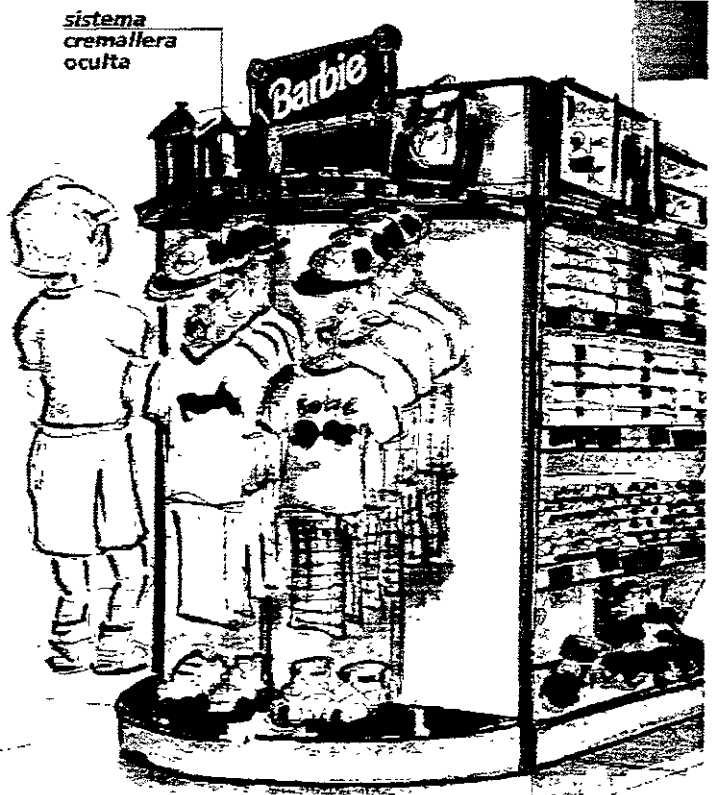
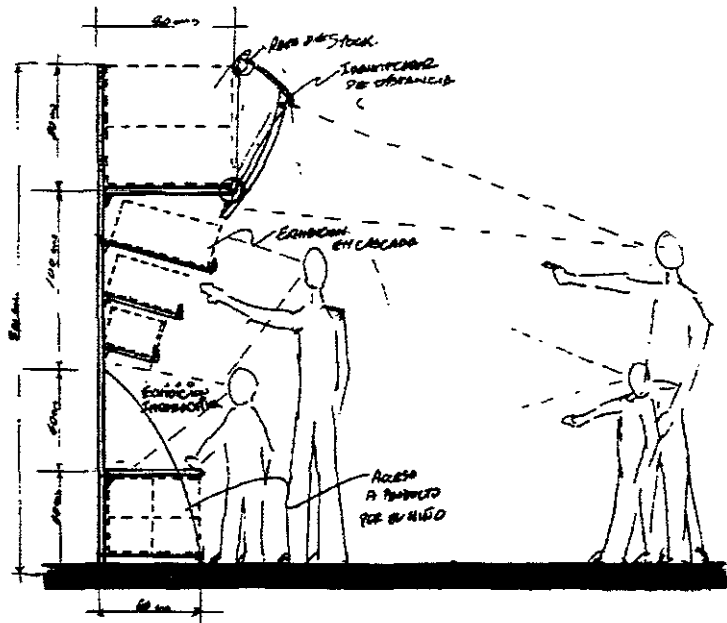
28- RENDERS HECHOS A MANO, TECNICA PLUMON Y PRISMACOLOR

- 6- Planos conceptuales de mobiliario: A los planos de mobiliario se les llama conceptuales, porque son dibujos a mano o por computadora en color, que especifican de manera general las dimensiones y materiales con que deberán ser construidos los diferentes muebles propuestos para el proyecto. Sin embargo, no son planos técnicos de producción con los que un fabricante pueda trabajar. Esto es debido principalmente a que el desarrollo de los planos técnicos se elabora en una fase posterior, incluida en la etapa de implementación llamada “documentación de diseño”.

En los planos conceptuales presentados al cliente se mostraban todos los muebles con sus vistas frontales, laterales, superiores, perspectivas y explosivos. Los dibujos, más que planos técnicos, eran bocetos de presentación a color a escala, en plumón, con trazos sencillos pero bien definidos que representaban los materiales y acabados. Con cotas generales que indicaban alturas, largo y ancho, algunos ángulos e inclinaciones, espesores y pequeñas perspectivas a detalle de alguna función que valía la pena resaltar del mueble en cuestión.



34-PLANO CONCEPTUAL DE MOBILIARIO



35-36- PLANOS CONCEPTUALES DE MOBILIARIO

7- Comunicación Visual: Los diferentes niveles y tipos de comunicación visual se representan en láminas a color desarrolladas en computadora, con dimensiones generales, números de pantone, clave y nombre del señalamiento. Así se le presentaron al cliente los diversos tipos de señalamientos de tipo corporativo, departamental, funcional etc. Con perspectivas a color se indicaba más claramente la ubicación de estos gráficos dentro del espacio comercial y la forma en que el consumidor podía observarlos desde diferentes puntos durante su recorrido por el centro de atención.

Estas representaciones gráficas del concepto de comunicación visual son la guía que posteriormente se utilizará en la documentación o en la preparación de los archivos para impresión.

Las fotografías de archivo son reemplazadas por fotografías tomadas especialmente para el proyecto. La resolución y salida de los gráficos se ajusta a los requerimientos del impresor seleccionado. Se hace el trabajo de copy y corrección de estilo, y se establecen las dimensiones finales y materiales con los que se harán los elementos gráficos.



37- COMUNICACION VISUAL

Una vez aprobada la fase de diseño conceptual, y si el cliente decide llevar a cabo el proyecto, el equipo de diseño trabajará en conjunto con el equipo denominado de “implementación” en la documentación técnica de todos los elementos del proyecto.

Es importante hacer notar que las agencias punto de venta han encontrado una fuente importante de ingresos en lo que respecta al área de implementación. El cliente se siente más tranquilo cuando el proyecto es fabricado por quien lo desarrolló o diseño, ya que de esta manera se garantiza la continuidad del concepto y se asegura la calidad en la mayor parte de los casos.

Sin embargo, este tipo de solución integral conlleva regularmente altos costos, debido a que la agencia funciona como un intermediario entre el fabricante y el cliente, cargando así sus honorarios o utilidad, por supervisión e instalación.

Si la agencia cuenta con sus propios recursos para la fabricación de los elementos, estos costos pueden bajar significativamente; sin embargo, nunca serán más bajos comparados con los costos directos de un fabricante especializado.

### **2.3.3 Implementación**

Una vez aprobado el concepto de diseño en todas sus etapas, el equipo de implementación debe, como la definición de la mercadotecnia punto de venta dice: “ejecutar la mejor forma de comercialización, previamente identificada y definida por diseñadores y consultores.”

¡El trabajo no se ha acabado para los diseñadores!, En el proceso de la mercadotecnia punto de venta, cuando el diseño industrial, gráfico, arquitectónico o la planeación de espacios son requeridos, estos deben estar presentes hasta el momento de la implementación final. Se debe en un principio trabajar en conjunto y muy de cerca con el equipo de diseño/implementación, encargado de la documentación técnica de todos los elementos desarrollados durante la etapa conceptual de diseño.

Cualquier interpretación errónea de los dibujos conceptuales puede ocasionar una distorsión del concepto original, y por consiguiente no satisfacer las necesidades tanto de los consumidores como del cliente.

1- Documentación Técnica: Los planos técnicos para producción de mobiliario y accesorios, originales para impresión de toda la comunicación visual, con tomas fotográficas finales, revisión de textos, planos definitivos de instalaciones eléctricas e hidro-sanitarias, muros, techos, pisos, plafones, cortes y detalles y planos de iluminación, son desarrollados en esta etapa del proceso, antes de comenzar con los trabajos de construcción, fabricación, impresión etc. De todos los elementos en el punto de venta.

Probablemente el mismo equipo conformado para la etapa de diseño en conjunto, con dibujantes técnicos, ingenieros en procesos, arquitectos y especialistas en fabricación, serán los encargados de esta etapa. Juntos deben documentar todo elemento definido para posteriormente pasarlo a los diferentes proveedores encargados de la fabricación y construcción del punto de venta.

2- Conformación del equipo de implementación: El equipo multidisciplinario que trabajará en el proceso de implementación o ejecución es definido por un líder o gerente de implementación. De acuerdo a la complejidad, número o tipo de elementos a desarrollar (o si es el desarrollo parcial o total de un punto de venta), se seleccionan los diferentes supervisores y los proveedores que trabajarán en el proyecto.

Por ejemplo: si sólo se trata de mobiliario de exhibición, un diseñador industrial, como supervisor de fabricación, es suficiente. Pero si hablamos del desarrollo parcial o completo de un punto de venta, como el que se desarrolló para el cliente de telecomunicaciones, se necesita un equipo en este tipo de proyectos, un equipo de implementación se compone de los siguientes especialistas y proveedores:



- Gerente de Implementación
- Supervisor de Fabricación (Diseñador o Ingeniero Industrial, técnico o profesionalista)
- Arquitecto (Externo o Interno)
- Asistente y/o Supervisor de Obra
- Supervisor de Impresión (Diseñador gráfico, técnico o profesionalista)
- Proveedores externos: fabricantes de mobiliario y accesorios de exhibición, constructora y acabados, pisos, iluminación, impresores y otros.

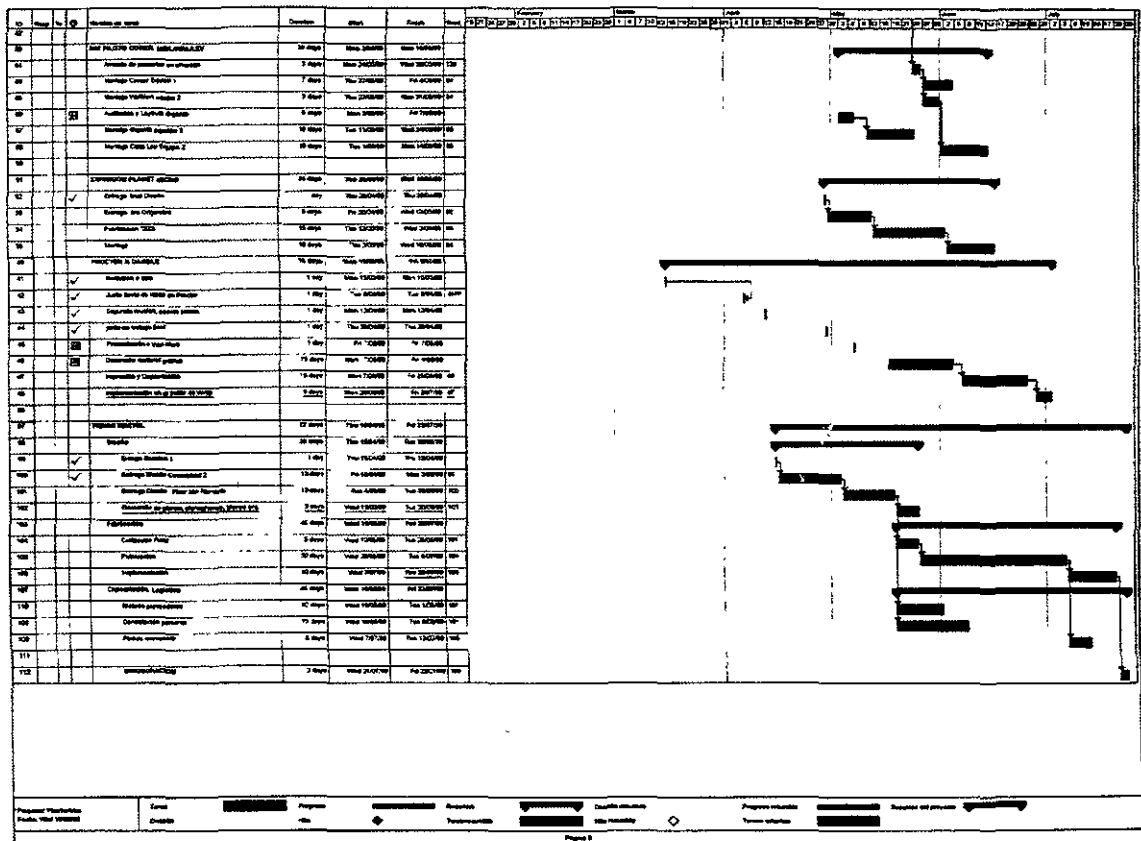
3- Tabla de tiempos: La elaboración de una tabla de tiempos detallada puede tomar todo un día, pero es la mejor manera de tener un control en el avance o retraso de los trabajos de implementación.

Existen diversos tipos de software que facilitan el proceso de planeación, desarrollo y seguimiento de una tabla de tiempos, con gráficas a color, calendarios automáticos, asignación de diferentes niveles y sub-niveles de acuerdo a la importancia de la actividad, alarmas etc.

Cada paso debe ser anotado con claridad, y se debe establecer un tiempo para su desarrollo. Por ejemplo, si hablamos del desarrollo de un exhibidores de alimentos:

#### Etapa 1

1.1 Desarrollo de planos técnicos de producción	12 ago -18 ago.
1.2 Desarrollo de prototipo	19 ago-30 ago.
1.3 Pruebas en campo	1 sep - 3 sep.
1.4 Modificaciones	5 sep.- 10 sep.



38- CALENDARIZACION

Así sucesivamente con cada una de las etapas del proceso, hasta tener una fecha definitiva de terminación.

En la tabla de tiempos deben considerarse imprevistos, ya que en la mayoría de los casos lo que se está fabricando es un prototipo o una serie pequeña de muebles, por lo que los errores son muy comunes y es necesario corregirlos varias veces antes de tener un mueble terminado.

Debe existir una perfecta comunicación entre el fabricante y el supervisor, de manera que la tabla de tiempos se ajuste a las necesidades del cliente, y sean también congruentes con la capacidad y tiempos del fabricante.

4- Fabricación o producción: Si alguna presión existe durante cualquiera de las etapas dentro del proceso, es durante la etapa de fabricación. Los tiempos se acortan y tal vez sean consumidos en mayor medida por las etapas de consultoría y diseño. Existen contratos de terminación con penalidades contra

retrasos. El cliente quiere ver resultados y la agencia quiere cobrar y recuperar los anticipos.

Es muy importante tratar de conservar la calma en estos momentos y enfocarse en una sola cosa, LA CALIDAD. Pongo especial énfasis en esta palabra ya que es la primera que sufre cuando hay presión.

Necesito escoger entre sacrificar calidad y tiempo, siempre he escogido tiempo. El enojo del cliente es inminente, pero en el 90% de los casos la molestia pasa rápidamente cuando las cosas tienen calidad y están bien hechas, no así cuando pasa lo contrario: cumplimos a tiempo pero con mala calidad. Lo más probable es que terminemos repitiendo las cosas, que no se cumpla con la tabla de tiempos y el cliente se moleste aún más.

Durante la etapa de fabricación las oportunidades para el diseñador industrial son amplias, ya sea como proveedor externo o como supervisor dentro de la agencia. Abundaré más sobre este tema en el siguiente capítulo, cuando hable acerca del campo de acción del diseñador industrial en la mercadotecnia punto de venta.

- 5- Instalación o ejecución de la obra: Es la etapa final en el proceso de implementación y requiere de gran experiencia y organización por parte del equipo de trabajo.

Hace algunos años, cuando apenas me iniciaba en este campo profesional, uno de mis primeros proyectos consistió en la supervisión de la fabricación del mobiliario en conjunto con la remodelación en el diseño de los interiores de una tienda de discos en el interior de un "Wal-Mart Supercenter". El proyecto fue desarrollado por un equipo de consultores y diseñadores de la agencia punto de venta en la que me inicié en este campo, como gerente de implementación. Todos los documentos fueron enviados por las oficinas corporativas en los Estados Unidos, y mi trabajo era implementarlos en una tienda del cliente en la ciudad de México.

La remodelación incluía una transformación completa en los acabados de todo los interiores: pisos, plafones, muros, nuevo layout o planeación de espacios, iluminación, remodelación del mobiliario y la fabricación de nuevos

elementos, tales como una nueva caja de cobro. Se agregaron además nuevos elementos de comunicación visual, señalizaciones por categorías y sub-categorías, señalizaciones departamentales, funcionales, pósters promocionales, preciadores etc.

Lo que hizo particularmente difícil este proyecto fue que la tienda de música no podía cerrar ni un sólo día durante los dos meses que durarían los trabajos de remodelación. Los trabajos se iniciaban una hora antes de que la tienda cerrara y se acababan una hora antes de que abriera; sin embargo, el resto de la tienda de autoservicio seguía dando servicio al público las 24 hrs.

La jornada de trabajo era de las 9:00 p.m. a las 6:00 a.m.: 9 horas diarias, todos los días, incluyendo domingos.

El proyecto demandaba una perfecta calendarización y coordinación entre los diferentes proveedores: primero el equipo de desmantelación, simultáneo a la fabricación de los nuevos elementos, luego la remodelación del mobiliario en sitio, más tarde la desmantelación e instalación por partes del piso, la pintura de muros y techos, protegiendo siempre toda la mercancía cada vez que se utilizaba una compresora de aire. A las 5:00 a.m., el equipo de limpieza, en una hora tenía que dejar la tienda lo más limpia posible para su apertura.

Para cualquier arquitecto o ingeniero este puede ser un proyecto sumamente sencillo en comparación con la organización que demanda la construcción de un edificio. Sin embargo, los trabajos en el punto de venta tienen un conjunto de características que fácilmente pueden agotar la paciencia del más experimentado de los constructores.

El cuidado de todos los productos en exhibición, las estrictas medidas de seguridad, la limpieza, son algunos ejemplos problemáticos, pero aún más importantes son las horas de trabajo que deben destinarse en el cuidado de los "detalles".

Los acabados del mobiliario que estará en contacto con el consumidor, la forma de sujeción de los materiales gráficos la cual debe ser no sólo funcional sino estética, la perfecta selección e instalación de la iluminación que proporcionará el ambiente adecuado, la perfecta intersección de los diferentes

materiales en los pisos que guiará al consumidor por el layout definido, el acomodo de la mercancía, la ubicación de todos los elementos gráficos, etc.



39 - IMPLMENTACION EN EL PUNTO DE VENTA

Los cuidados que deben tenerse a este nivel son algo a lo que está más acostumbrado un diseñador industrial que un ingeniero, o inclusive un arquitecto.

Desde mi particular punto de vista el diseñador, por la naturaleza de su profesión, tiene un perfil muy adecuado para este tipo de trabajos ya que observa el entorno a través de los objetos o productos aislados que lo componen y luego los ubica como conjunto dentro de un espacio. Su visión es más aguda hacia los detalles, y sabe vigilar más fácilmente la mejor relación de cada objeto con el usuario, en este caso con el consumidor final.

Por esta razón puedo afirmar que el diseñador industrial tiene dentro de la implementación en el punto de venta un campo profesional de desarrollo, y éste no se limita a arquitectos e ingenieros. Con esto no quiero decir que el diseñador industrial sea el mejor perfil para dirigir o supervisar una obra dentro del punto de venta. Esta como las demás partes del proceso, requieren de un trabajo "multidisciplinario".

En la medida en que haya una perfecta interrelación que elimine deficiencias y potencialice habilidades de cada uno de los especialistas involucrados en el proyecto, como son diseñadores de espacios, gráficos, arquitectos, ingenieros y técnicos, el resultado final será lo que la mercadotecnia punto de venta busca como objetivo principal: "FACILITARLE LA VIDA AL CONSUMIDOR EN EL PUNTO DE VENTA". Y, con esto, lograr un mejor desempeño comercial del cliente, sea éste un fabricante de un producto de consumo o un detallista, en el punto de venta.

Esta es la última etapa del proceso de la mercadotecnia punto de venta, el momento de la verdad en el que se materializan todas las experiencias y recomendaciones del consultor, los conceptos de diseño, fruto del entendimiento de esas estrategias por los equipos de diseñadores y los objetos y espacios interpretados por los fabricantes y proveedores. Si todos estos equipos se comunicaron perfectamente, y si las recomendaciones fueron las adecuadas, lo más probable es que el resultado resulte positivo y los objetivos del proyecto se cumplan.

Este es el último escalón en el proceso. Sin embargo, no tiene su final aquí; podría serlo si el mercado no cambiara, si los gustos y hábitos del consumidor permanecieran iguales, sin las modas dejaran de existir y la tecnología frenara su desarrollo. Pero como nada de esto va a suceder, tanto comerciantes como fabricantes deben adaptarse a los constantes cambios, deben entender las nuevas necesidades de sus consumidores y su entorno.

Debido a esto, la mercadotecnia punto de venta es un proceso cíclico que nunca termina. Una vez implementado un concepto se identifican nuevas oportunidades derivadas del entorno cambiante y se deben desarrollar nuevas estrategias.

Antes no existían los scanners en las cajas registradoras. A un detallista se le ocurrió que podía ser una buena forma de eficientar el punto de venta y ahora, en menos de 10 años, es una tecnología aplicada por todos los detallistas: se ha convertido en un elemento esencial para poder competir en el mercado.

¡El trabajo en esta disciplina está garantizado! Siempre que los mercados mantengan su evolución.

En este capítulo hemos podido entender a la mercadotecnia punto de venta como una disciplina especializada que al igual que otras disciplinas dependen de un proceso, estratégico. Es, sobre todo, una actividad multidisciplinaria en donde el diseñador industrial puede, en la praxis, tener un papel fundamental.

La identificación de oportunidades, el diseño y la implementación, son los tres pasos a seguir en la solución de cualquier problema relacionado con el punto de venta y los estaré mencionando constantemente en el próximo capítulo, cuando hable de las áreas que dentro de las empresas aplican conceptos de mercadotecnia punto de venta.

Desde luego, aclaro, que han sido muchos los temas que no he tocado en este documento y que están íntimamente ligados con el tema: el papel que desempeñan las marcas en la relación entre los cada vez más fuertes detallistas y fabricantes, las marcas propias, las nuevas tecnologías de información, la cadena de la demanda, el manejo de categorías..., entre otros muchos. Sin embargo, considero que para cualquier interesado en el tema y sin conocimientos a profundidad, he tocado algunos de los puntos básicos que le den un panorama global para, posteriormente, hacer una investigación con mayor detalle. Para quien está en el medio, muchos de los puntos aquí señalados le resultarán familiares y básicos.

Por otra parte, la caducidad de algunos de los temas incluidos es muy corta y en pocos años se volverán obsoletos. No obstante, la mercadotecnia punto de venta tiene su permanencia casi asegurada, ya que su existencia no depende directamente de la forma en que los mercados cambian sino de la existencia de una relación entre detallistas, fabricantes y consumidor.

En el siguiente capítulo ofreceré un panorama general de la industria que vive alrededor del punto de venta, misma que se encuentra íntimamente ligada con la mercadotecnia punto de venta. Las agencias punto de venta se encuentran en este sector, junto con muchos otros tipos de compañías que desarrollan, fabrican y venden infinidad de productos relacionados con el punto de venta. Su crecimiento en los últimos años es reflejo de los cambios de percepción que están

ocurriendo en la relación entre detallistas, fabricantes y consumidores, entorno en el que, como hemos podido ver, opera la mercadotecnia punto de venta.

¿Quiénes componen esta industria?, ¿Qué dimensión tiene?, ¿Qué servicios ofrecen?, ¿Cómo opera la mercadotecnia punto de venta dentro de las grandes transnacionales? Contestar estas preguntas y ubicar el papel del diseñador industrial, servirá de plataforma para poder dar al lector y diseñador industrial una perspectiva más clara de las oportunidades de trabajo dentro de este campo profesional.

## **2.4 LAS AGENCIAS PUNTO DE VENTA**

Como comentaba en el primer capítulo, hubo personas y organizaciones que se dieron cuenta de la importancia que el punto de venta estaba adquiriendo para muchas empresas, ya fuera porque significa su principal canal de distribución o por que veían en él, un enorme potencial para incrementar sus ventas.

Por otro lado, los detallistas, en su afán por satisfacer al cada vez más exigente consumidor, requieren muchas veces de apoyo de especialistas externos, que les ayuden a analizar objetivamente la forma en la que los ve su consumidor y la forma en que se comporta en el punto de venta. De esta manera podrán desarrollar nuevos y mejores conceptos de comercialización que les ayuden a conservar la preferencia o lealtad de sus clientes, y atraer a la vez a otros nuevos.

La diferenciación ha sido uno de los factores que más han impulsado a la mercadotecnia punto de venta. Con mercados cada vez más competidos, guerra de precios encarnizadas y bienes raíces cada vez más difíciles de obtener, la diferenciación competitiva se ha vuelto una de las formas más rentables de enfrentar la competencia. Esto puede conseguirse a través de una mezcla diferente de productos, artículos exclusivos y puntos de venta con mejores servicios, comodidad, innovaciones en la exhibición de la mercancía, e interactividad en cada rincón de la tienda que provoque entretenimiento y educación. Todos estos elementos pertenecen al abanico de posibilidades que la



mercadotecnia punto de venta puede ofrecer tanto al comerciante como al fabricante, para así poder competir en la guerra de la participación de mercado.

Algunas personas fueron más visionarias y vieron una oportunidad comercial al detectar una necesidad de servicio tanto para comerciantes como fabricantes.

Por una parte los comerciantes y fabricantes, que entendían muy bien los procesos de comercialización, carecen normalmente de los recursos y equipo humano creativo, necesario para generar las ideas y conceptos innovadores, relacionados con el diseño y exhibición de los productos de consumo en el punto de venta. Por otro lado están los creativos (diseñadores industriales, gráficos, arquitectos y diseñadores de interiores) familiarizados con el desarrollo de conceptos de diseño, pero que no entienden las necesidades del comercio y su relación con el consumidor.

Para ofrecer un servicio integral que diera soluciones integrales en el punto de venta, la fórmula utilizada por una nueva generación de “agencias punto de venta” se basó en la formación de un equipo de trabajo integrado por diferentes especialistas.

Por un lado, estas agencias comenzaron a reclutar especialistas en diversos ramos, consultores financieros, mercadólogos, directores operativos de cadenas detallistas, gerentes de compras, gerentes de casas de investigación de mercados etc. Profesionales que verdaderamente entendían los procesos de comercialización de un producto en el punto de venta y la operación de un comercio detallista. A estos se les llamó “consultores punto de venta”.

Su responsabilidad es detectar oportunidades comerciales en el punto de venta, a partir del estudio de las necesidades del consumidor. El generar recomendaciones y estrategias que posteriormente se tradujeran en conceptos de diseño creativo integraban su enlace con los diseñadores.

El equipo creativo, por su parte, debía traducir esas recomendaciones en conceptos tangibles que le dieran una solución a las oportunidades detectadas por el consultor. De esta manera un equipo multidisciplinario podía dar los resultados esperados tanto por fabricantes como comerciantes, ya que las propuestas eran generadas a partir del análisis en comportamiento y necesidades del máximo juez,

el consumidor, y no a partir del gusto subjetivo del dueño, el sentimiento del diseñador o la imperiosa necesidad del gerente de la tienda, el cuál muchas veces resulta ser, diseñador, consultor y operador de la tienda.

Con el tiempo, fabricantes y comerciantes fueron apreciando los beneficios de este tipo de agencias, que a diferencia de las agencias de publicidad entendían sus necesidades, sus productos, los fenómenos de los mercados; conocían al consumidor y comprendían lo que se requiere en el espacio comercial para atraerlo y mantenerlo ahí, por más tiempo.

Así pues, tales agencias han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. Cada vez un número mayor de firmas reconocidas en productos de consumo (ropa, artículos deportivos, alimentos, equipos fotográficos etc.) y de grandes cadenas detallistas (Wal-Mart, K-Mart, Target), contratan los servicios de una agencia punto de venta; ya sea para desarrollar un simple exhibidor en el lanzamiento de una nueva línea de productos, ya sea para el desarrollo completo de una tienda departamental o el prototipo de tienda para una cadena especialista de telefonía celular.

Las principales agencias tienen filiales en Europa, México, y Asia, y pueden llegar a facturar varios cientos de millones de dólares.

Cadenas detallistas como Wal-Mart, Comercial Mexicana, tiendas departamentales como Palacio de Hierro y Liverpool, en México y, en los Estados Unidos, JC Penny. Inclusive algunos bancos como Citibank, Banpais, fabricantes y distribuidores de automóviles como Mercedes Benz, BMW, son usuarios frecuentes de las agencias punto de venta.



17- DISEÑO EN EL PUNTO DE VENTA

La relación de confianza y madurez que tienen estos clientes con sus agencias ha llegado a tal grado que el cliente no se atreve a decidir ninguna modificación a su punto de venta, sin antes consultar a la agencia.

La especialización y el aprendizaje de su gente, obtenida a través de manejar infinidad de variedades de productos de consumo en diferentes categorías, el contacto con diversos tipos de negocios detallistas y el conocimiento de las tendencias de los mercados en el ámbito mundial, son algunos ejemplos de lo que las agencias líderes en punto de venta o “retail agencies”, ofrecen como valor agregado; lo que muy difícilmente puede ofrecer una agencia de publicidad, un despacho de diseño tradicional o un fabricante de muebles para stands y muebles de exhibición.

Los servicios que cobran este tipo de agencias no son económicos, ya que pueden llegar hasta los millones de dólares sólo por la conceptualización de un espacio comercial. Si no fuera porque se ha podido comprobar el impacto positivo que tiene en las ventas, la inversión en el punto de venta a través de este tipo de agencias, lejos de crecer ya hubiesen desaparecido.

Así pues, el diseño industrial ha adquirido una nueva dimensión, o debería decir: una nueva oportunidad de desarrollo profesional, lo que forma parte fundamental dentro de esta nueva y boyante disciplina.

El diseñador industrial interesado en este mercado de trabajo tiene 2 posibilidades de incorporación al mercado de trabajo: como “freelance” o independiente o como empleado dentro de una empresa.

En México, esta opción no ofrece muchas posibilidades, debido principalmente al limitado número de empresas que ofrecen este tipo de servicios punto de venta. Generalmente son filiales pequeñas, y su operación y manejo está controlado totalmente por un dueño o un pequeño grupo de socios, con una operación en el ámbito nacional. Recientemente varias empresas han instalado oficinas e incluso plantas de producción con el apoyo directo de la casa matriz.

Si uno está dispuesto a correr el riesgo, como empleado dentro de estas nacientes empresas, existe una ventaja: la adquisición de “experiencia”.

Debido a la gran demanda que existe en el mercado Mexicano de este tipo de servicios, muchas compañías nacionales y transnacionales contratan en México los servicios de tales empresas, que por eso han experimentado un crecimiento sostenido.

Trabajando en la pequeña filial de una de las compañías más reconocidas en los Estados Unidos, fue como pude adquirir la experiencia que hoy sustenta mi trabajo. A través del constante contacto con diferentes tipos de comerciantes y fabricantes pude ir afinando mis sentidos, entendiendo el comercio detallista y aplicando el diseño industrial en todas mis actividades.

Conviene mencionar que es extremadamente difícil encontrar gente capacitada en este mercado y muy fácil encontrar charlatanes que se hacen pasar por consultores o expertos en punto de venta. Quienes se han adelantado con organizaciones más o menos estructuradas, han encontrado en la mercadotecnia punto de venta, una mina de oro.

Hay lugar para el diseñador industrial en estas empresas nacionales y aunque probablemente trabajar para una de ellas no sea la más cómoda de las experiencias laborales, tiene una gran ventaja la cantidad de "experiencia" que se adquiere.

Por otra parte, el trabajo como "freelance" ofrece tantas posibilidades como el diseñador quiera, sin embargo el camino puede ser más difícil debido a lo complicado de llegar a los clientes. Sin embargo, las agencias punto de venta mencionas anteriormente, contratan con frecuencia los servicios de diseñadores externos debido a la sobrecarga de trabajo.

Ofrecer como freelance servicios de mercadotecnia punto de venta al comercio detallista es complicado, pero de cualquier modo representan un costo menor al de las agencias y un servicio más personalizado; puede ser muy atractivo para las cadenas de autoservicio del país y para los fabricantes de productos de consumo.

## RESUMEN - CAPITULO II

Con el debilitamiento de la publicidad y la madurez en el ciclo de vida de la mercadotecnia, aunado al fortalecimiento de los canales de distribución, nuevos servicios y equipos especializados de gente dentro y fuera de las compañías, principalmente, en las empresas de fabricantes de productos de consumo; que veían en el crecimiento de los detallistas una amenaza y al mismo tiempo una oportunidad, empezaron a mezclar actividades relacionadas estrictamente con el punto de venta.

Actividades como, promociones, publicidad punto de venta, análisis de ventas, merchandising y planogramación, fueron formando áreas especializadas que se separaron de los departamentos de mercadotecnia tradicional. Estas áreas son actualmente los principales usuarios de la mercadotecnia punto de venta, el nombre más común para el área en México es el de Trade Marketing.

Definición:

"La mercadotecnia punto de venta es un proceso estratégico y multidisciplinario que identifica, define y ejecuta la mejor forma de comercialización de un producto o servicio, a través del estudio de las necesidades del consumidor y el detallista, en el punto de venta".

El punto medular es "el proceso", de la mercadotecnia punto de venta. mismo que es aplicado y entendido de diversas formas por cada compañía y agencia, sin embargo; se identifican tres pasos esenciales:

La identificación de la oportunidad, en donde a través de tres pasos: las auditorías al punto de venta, entrevistas al consumidor, cliente detallista y áreas involucradas, que afecten al punto de venta y el análisis de la información disponible, como pueden ser las ventas, estudios al consumidor o información del mercado. Se pueden identificar oportunidades o necesidades no resueltas en el punto de venta.

Con esta información se generan recomendaciones que se traducen en diseños para resolver esas necesidades. Diseños de nuevos materiales punto de venta, nuevos sistemas de exhibición, planogramas, layouts etc.

La última fase del proceso es la implementación, en donde se producen, fabrican e instalan dichos sistemas o materiales en el punto de venta. El proceso es cíclico, ya que las condiciones del mercado cambian y este debe ser revisado constantemente.

Simultáneamente y aprovechando este "bum" en la importancia del canal de distribución, se empezaron a formar agencias, dedicadas a dar servicios de mercadotecnia punto de venta tanto a fabricantes como a detallistas, que buscan diferenciación con sus competidores y mejoramiento de su desempeño comercial.

Algunas de estas agencias visionarias, entendieron que al conjuntar por una parte equipos de personas que entendieran los procesos de comercialización como analistas de mercados o financieros, y por otra, equipos creativos conformados por, diseñadores, arquitectos o ingenieros, podrían dar una solución real a las necesidades tanto del fabricante como del detallista, desde el punto de vista del consumidor..

Estas agencias se han ido consolidando, hasta formar una estrecha relación de trabajo con sus clientes, quienes cada vez se vuelven más dependientes de ellas. Esto ha afectado a los ingresos de las agencias de publicidad.

Cada agencia tiene su particular forma de trabajo, algunos están más orientados a la consultoría, otros al diseño o la fabricación; en cualquiera de los casos este tipo de empresas se ha convertido en fuente de trabajo para el diseñador industrial.

Aquí los diseñadores pueden ejercer la profesión en su forma más pura, ya que hablamos de producciones industriales. Además de que si no se cuenta con los recursos necesarios para desarrollar un negocio propio, el diseñador industrial puede adquirir en estas agencias algo muy valioso, experiencia en el campo, ya que una de las ventajas de trabajar para estas agencias, es el contacto con diversas categorías de productos, que tienen diferentes consumidores y necesidades en el punto de venta.

# CAPITULO III – PAPEL DEL DISEÑADOR INDUSTRIAL

---

## 3.1 EL NEGOCIO DEL PUNTO DE VENTA

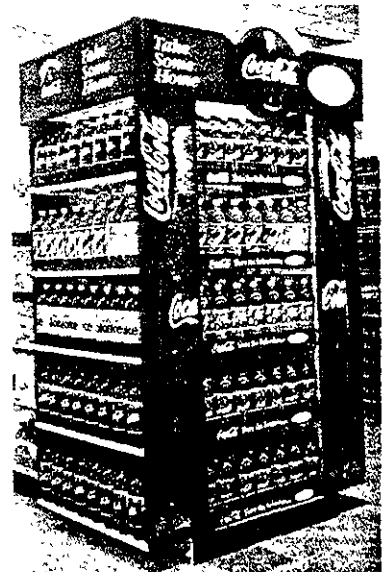
Para entender más ampliamente la oportunidad y papel que desempeña el diseñador industrial en esta disciplina, debemos entender la magnitud, impacto y resultados de la industria a la que pertenece.

Como mencioné anteriormente, alrededor del punto de venta y de la industria del “retail” o detallista, se han desarrollado cientos de compañías en todo el mundo, unas más grandes que otras, que se especializan en diferentes ramos relacionados directamente con el punto de venta. Tan sólo en Estados Unidos se estiman alrededor de 14,000 compañías que producen y/o venden materiales punto de venta. En este capítulo hablaré de esta industria, el impacto que ha tenido en el mercado detallista y de productos de consumo y de la enorme oportunidad que representa esta rama de la industria para el diseñador industrial.

Algunos de los diferentes tipos de compañías que dan servicio tanto a detallistas como a fabricantes y en donde el diseñador industrial participa son:

### 1- Fabricantes de Muebles:

- Mobiliario de exhibición, especializado para autoservicios: fabricación de góndolas, botaderos, islas, colgadores, cajas, etc.
- Racks de carga: para almacenar, para tiendas tipo club.
- Mobiliario para tiendas departamentales: vitrinas, anaqueles, islas, exhibidores especiales, mostradores, cajas.
- Exhibidores especiales



40- FREE STAND COCA-COLA

## 2- Fabricantes de materiales y acabados de construcción:

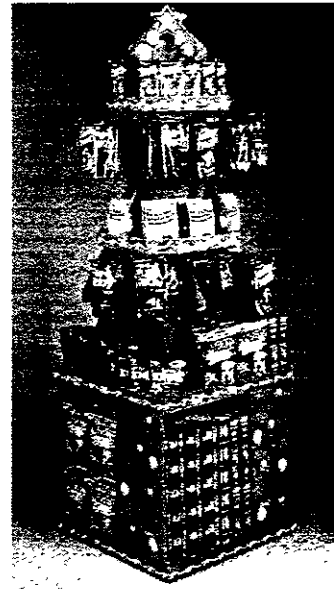
- Pisos vinílicos, losetas, pisos con impresiones, pisos cortados por computadora, pisos de madera, imitaciones etc.
- Cubiertas y acabados: laminados plásticos que imitan diferentes materiales y acabados, protectores, acrílicos, cristales, maderas etc.
- Pinturas, esmaltes, pastas para muros, detalles arquitectónicos prefabricados.

## 3- Accesorios y elementos decorativos

- Accesorios para decoración de vitrinas y escaparates.
- Equipos de video, luces y sonido.
- Maniqués.
- Exhibidores de mostrador.
- Motores y mecanismos para colocar en exhibidores.
- Video walls.
- Aparatos interactivos, touch screens, video discos.
- Plantas artificiales, cuadros, lámparas, etc.

## 4- Diseño gráfico e Impresores

- Diseño e Impresión en bolsas para el consumidor.
- Impresión de carteles, pósters y viniles autoadheribles.
- Impresión sobre plásticos.
- Artículos promocionales.
- Hologramas.
- Impresión sobre cartón, displays.
- Fotografía para ambientaciones.
- Cajas de luz.
- Señalizaciones.



41- FREE STAND DE PRODUCTOS HEINZ PET



## 5- Displays

- Displays de cartón, cartón combinado con otros materiales, cartón con impresión fotográfica.
- Paneles de cartón o plástico modulares, para desarrollo de displays.
- Displays portátiles.

## 6- Iluminación

- Iluminación para interiores y exteriores

## 7- Servicios

- De consultoría y diseño
- Análisis de datos
- Re-ingeniería de procesos
- Agencias de promociones punto de venta
- Entretenimiento
- Capacitación de personal
- Informática

La lista es infinita ya que cuando hablamos de los elementos utilizados en el punto de venta, podemos hablar lo mismo de un refrigerador para carnes que de un proyector de transparencias o de una alfombra sintética. La única limitante es la propia imaginación y las necesidades del cliente.

Cuando nos acercamos a los escaparates de una tienda departamental de lujo en New York, podemos darnos cuenta del derroche de creatividad y la cantidad de elementos que la tienda expone, con el objetivo de invitar al espectador a adentrarse en el interior de la tienda.

En los departamentos de perfumería es común encontrar la mayor variedad de aparadores con luces, displays con impresos de gran calidad y mobiliario fino y especializado.

Tanto en Europa, específicamente en Alemania en la feria llamada "Euro-Shop", como en Chicago, Estados Unidos, "Global Shop", se reúnen cada año los principales fabricantes y prestadores de servicios de la industria del retail, y exponen en gigantescas áreas todo tipo de elementos relacionados con la industria al detalle. Desde generadores de hologramas por computadora, hasta maniquíes.



42- TODA UNA INDUSTRIA AL SERVICIO DEL DETALLISTA.

### 3.2 LA PUBLICIDAD EN EL PUNTO DE VENTA

Dentro de la infinidad de materiales utilizados en el punto de venta como elemento esencial de las estrategias de la mercadotecnia punto de venta para lograr sus objetivos, podemos encontrar en un autoservicio: banderolas, copetes, divisores o "stoppers", pósters, cenefas plásticas o de cartón, colgantes, flechas, soportes para letreros, preciadores, floor graphics o viniles autoadheribles para el piso. Todos, ejemplos de lo que se conoce como materiales publicitarios POP.

No debemos confundir POP con el resto de los elementos dentro de un espacio comercial como son el mobiliario, la iluminación o los acabados arquitectónicos. La industria de la publicidad dentro de la tienda o POP Advertising Industry, se refiere en mayor medida a elementos gráficos, displays, exhibidores y otros accesorios publicitarios en el punto de venta directamente relacionados con un producto o marca.



43- MATERIALES PUNTO DE VENTA (pop)

Estos materiales representan una industria por sí misma gigantesca y pueden considerarse como una más de las clasificaciones de productos y servicios relacionados con el punto de venta, en conjunto con el resto de los fabricantes y prestadores de servicios.

Existe una asociación en los Estados Unidos, llamada POPAI "Point of Purchase and Advertising Institute" POPAI, que se ha ganado un gran prestigio a nivel internacional por sus esfuerzos en el campo de la investigación, reglamentación, y medición de lo que ellos denominan como "la industria de la publicidad punto de venta".

De acuerdo a lo que nos dice el "Point of Purchase and Advertising Institute" "POPAI", en su estudio "The Size of the Industry", "Tamaño de la Industria", llevado a cabo en 1996, se extraen las siguientes conclusiones del por qué se ha producido un crecimiento de la industria del material punto de venta del 6% en los Estados Unidos.

- 1- La efectividad de la publicidad POP es claramente demostrada por su impacto en las ventas: Con el advenimiento de la tecnología de scanner en las cajas registradoras, tanto fabricantes como detallistas han podido medir los incrementos en ventas de hasta tres dígitos en los productos soportados con material punto de venta, contra los que no lo tienen.
- 2- Los materiales POP son persuasivos: Los materiales punto de venta actúan en los últimos centímetros del plan de mercadotecnia. Los materiales POP son el único medio publicitario masivo que actúa en el lugar donde se decide la compra y en donde confluyen los tres elementos necesarios para realizar cualquier transacción comercial: el producto, el consumidor y los pesos para realizar la compra.

De acuerdo a POPAI, el 74% de las decisiones de compra dentro de las tiendas de los grandes detallistas son realizadas en el punto de venta.

- 3- Funcionan como el vendedor silencioso: Displays, señalizaciones y todo elemento publicitario dentro del punto de venta, educa y ayuda al consumidor a entender los beneficios y atributos de los productos. En tiempos en los que el consumidor es más exigente y requiere de mayor información, y en que los detallistas buscan reducir la cantidad de personal dentro de las tiendas, los materiales POP han ayudado a reducir costos y a eficientar la operación de sus tiendas al detallista.



44- EL VENDEDOR SILENCIOSO

- 4- Es un medio publicitario flexible: Es el único medio masivo de publicidad que puede conjuntar el mismo mensaje estratégico y global en diferentes lenguajes, a varios consumidores en la misma ciudad o región.
- 5- Es utilizada por los detallistas para reforzar la "experiencia de compra". Los materiales POP han sido utilizados por los detallistas para ayudar a mantener

la imagen total de la tienda, dirigir el tráfico dentro de ella y reforzar las estrategias de mercadeo.

Otros puntos interesantes dentro del estudio son:

- 1- La industria de los materiales POP en los Estados Unidos tuvo ingresos o ventas por \$12.7 billones de dólares en 1996, y se colocó en la cuarta posición dentro de los ingresos de medios masivos de comunicación, superada solamente por la televisión y los periódicos con \$ 35.8 y \$13.9 billones, respectivamente.
- 2- El crecimiento en las ventas de materiales POP hacia los detallistas fue del 7% en 1996, mientras que el de las agencias de publicidad hacia ese sector, fue del 4.5%
- 3- Restaurantes y bares, en conjunto con la industria de la ropa y accesorios, se mantienen como los líderes en la adquisición y utilización de materiales POP, con más de \$2.0 billones invertidos en 1996.
- 4- El sector que muestra una mayor rapidez en su crecimiento es el de comida congelada, con un 15% con respecto a 1995, de acuerdo a un estudio realizado por "The Food and Marketing Institute".
- 5- La industria de los dulces, galletas, chocolates o "snacks", como se le conoce en Estados Unidos, ocupa el tercer lugar en cuanto a inversión en POP.

Es importante mencionar que esta industria ha crecido a raíz de la fuerza desarrollada por los detallistas en su relación con los fabricantes y el consumidor. El presupuesto destinado al punto de venta por los grandes fabricantes de productos de consumo es cada vez mayor. Se ha destinado a la investigación del consumidor en las tiendas y a entender el proceso de compra, para el desarrollo de nuevos y mejores sistemas de comercialización, nuevos materiales de exhibición que muestren los beneficios y características de los productos al cada

vez más exigente consumidor, dentro de los cada vez más reducidos y competidos espacios, de los cada vez menos y más poderosos detallistas.

Las agencias punto de venta son grandes clientes de esta industria. Sin embargo, son muchas las compañías que proporcionan directamente sus servicios al detallista. Tal es el caso de los fabricantes de mobiliario, de iluminación, de sistemas de informática, etc.

En México esta industria empieza a mostrar un auge, y es cada vez más frecuente encontrarse con diversos tipos de materiales punto de venta nacionales o importados dentro de los autoservicios. Con la llegada de nuevas cadenas de autoservicio transnacionales, algunas de las cadenas nacionales más importantes han tenido que ponerse al día, renovar sus tiendas, abrir nuevas plazas y mejorar sus sistemas de comercialización.

Las grandes tiendas departamentales en México no son la excepción. La creciente participación de mercado que día con día adquieren las tiendas tipo club, como SAMS o Price Costco, se han convertido en competencia directa de El Palacio de Hierro o Liverpool. Estas han tenido que agregar aún más valor al consumidor al que están dirigidos para poder mantener su lealtad.

Basta con ver los agresivos planes de financiamiento con que las tiendas departamentales tratan de hacer más atractivos sus departamentos de electrónica o artículos para el hogar; mismos que han visto disminuidas sus ventas por los autoservicios y clubes.

Por otro lado, los fabricantes nacionales, conscientes algunos de la creciente competencia en el mercado y otras veces obligados por su casa matriz en Estados Unidos o Europa, desarrollan proyectos de mercadotecnia punto de venta orientados a mejorar e incrementar la relación con sus canales de distribución.

### 3.3 COMO PARTICIPA EL DISEÑADOR INDUSTRIAL

Este nuevo panorama de servicios, y el auge de esta industria, ofrece al diseñador industrial un nuevo abanico de posibilidades, ya sea como profesional independiente o como integrante de una firma fabricante de un producto o material punto de venta.

La creatividad y el ingenio, en conjunto con los conocimientos técnicos y el profundo entendimiento de las necesidades tanto del consumidor como del detallista, son cada vez más indispensables para poder ofrecer soluciones reales que cumplan con las cambiantes condiciones del mercado.

El diseñador industrial cumple tan sólo con su perfil profesional, con la mitad de los requisitos. Soy de la opinión de que es más fácil que un diseñador industrial pueda adquirir fácilmente (a través del estudio en materias como administración, mercadotecnia, finanzas), en conjunto con la práctica en el campo, las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar la mercadotecnia punto de venta a que un administrador o un mercadólogo adquieran la sensibilidad y creatividad necesarias para desarrollar una solución de diseño en el punto de venta.

Su creatividad casi innata y el conocimiento técnico lo harán un profesionalista con un perfil casi perfecto para desarrollar casi cualquier labor, ya sea dentro de una compañía o como profesional independiente. Se combinan sensibilidad, gusto, técnica y creatividad, con conocimientos como la administración y el análisis.

Para aquél que tenga un espíritu emprendedor, le mercadotecnia punto de venta le ofrece muchas posibilidades. Desde la invención, desarrollo, producción y venta independiente de materiales punto de venta. Como pueden ser: exhibidores, cajas de luz, sistemas de góndolas, equipos portátiles para promociones al consumidor, sistemas de iluminación, sistemas interactivos de exhibición y muchos más), hasta la propuesta de una agencia de consultoría, diseño y fabricación para tiendas.

Sólo tenemos que imaginar todo lo que existe dentro de una tienda que sirva para vender, exhibir, mostrar un producto. Ese es el universo. La única



condición para que sea un éxito lo que desarrollemos, es que cada propuesta de diseño esté basada en el profundo entendimiento y conocimiento de las necesidades, tanto del consumidor como del detallista. Es a través del proceso de la mercadotecnia punto de venta como podemos lograrlo.

### Oportunidad dentro de Compañías Fabricantes de Productos de Consumo

Cuando pensamos en grandes compañías transnacionales, como Coca-Cola, Unilever, Procter & Gamble, Kodak, podemos creer fácilmente que estos enormes monstruos, con sus ventas millonarias y sus recursos infinitos, lo tienen todo perfectamente planeado, formateado, estructurado; con un alguien para cada cosa, y ese alguien que se las sabe de todas, todas. Si tenemos esta imagen preconcebida de las grandes compañías, nos podemos llevar una sorpresa.

A lo largo de los años en los que he trabajado colaborando directa e indirectamente con empresas como Hewlett Packard, Ponds, Wal-Mart, Price Costco, Comercial Mexicana, Oxxo, 7Eleven, Carrefour, Kodak, Iusacell, Telmex, BMG Ariola, Sabritas, Handleman, 3M, etc., me he podido dar cuenta como muchas de ellas tienen carencias similares, a veces a diferente escala, a las que tienen pequeñas compañías o negocios familiares.

Tales carencias pueden ser: desconocimiento total o parcial de su consumidor, poca conciencia de los cambios del mercado y de los canales de distribución, desconexión entre los departamentos encargados de la mercadotecnia y las ventas, falta de personal capacitado, falta de equipo, etc.

Aunado a esto, la presión por cumplir cuotas de ventas y reportes trimestrales de utilidades, suele provocar también un descuido en áreas tan importantes como la investigación para tener un profundo entendimiento del consumidor y del canal de distribución, orientándose solamente a la producción y ventas.

Lo comento porque para mí ha sido una sorpresa ver la cantidad de tareas que se deben realizar para mejorar el desempeño de estas empresas con sus clientes y consumidores. Parece existir una relación directa entre el tamaño y la

cantidad de tareas para mejorar. Entre más grande es la empresa, más grandes son sus carencias y más son las oportunidades.

La revolución tecnológica dentro de los mercados detallistas y los cambios que con ella han sucedido, rebasan cualquier estructura. Algunas compañías corren unos metros atrás y otras algunas kilómetros; a todos nos ha rebasado la velocidad de los cambios y es imposible pensar que algún día estaremos al día.

Detallistas y fabricantes tratan de poner la pauta y ser los líderes en la carrera. Estos son los que más han arriesgado, apostándole a lo que piensan será el futuro; otros, más temerosos, sólo han seguido los pasos de los primeros, siempre unos metros atrás.

Sin embargo, sea una compañía líder, una seguidora, una pequeña industria o una gran cadena de autoservicios transnacional, nadie tiene la última palabra.

Siendo el consumidor un ente en constante transformación y cuyas decisiones son afectadas por innumerable cantidad de variables (como pueden ser la ubicación geográfica, el sexo, su nivel socio económico, la moda, el precio del petróleo o la religión), tanto fabricantes como detallistas siempre estarán en un círculo de aprendizaje cuyo fin último es el de satisfacer a ese “ente” cambiante.

Si sumamos el que los grandes fabricantes no sólo deben satisfacer a sus consumidores finales, sino también deben satisfacer las necesidades de otro consumidor dentro de la cadena de la demanda, que es el detallista, entonces tenemos una gran ventana de oportunidades en el área de satisfacción.

El área que satisface, o mejor dicho, que estudia las necesidades tanto del canal de distribución como del consumidor, y que sirve como puente de comunicación entre el detallista y el fabricante, es dentro de las empresas un área de reciente creación. Se le conoce como: “Trade Marketing” o “Mercadotecnia del Canal”.

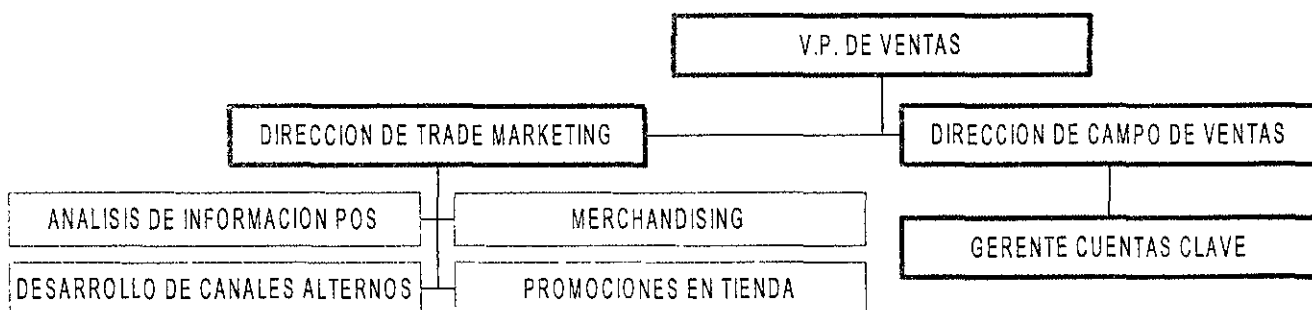
### 3.4 TRADE MARKETING

“Trade Marketing”, “Servicios al Detalle”, “Desarrollo de Canal”, son algunos de los nombres puestos a este departamento “puente” dentro de las compañías fabricantes de productos de consumo, y que ha surgido como respuesta de algunas compañías líderes ante las nuevas demandas en la relación fabricante-detallista. Esta área aplica, con sus variantes y de acuerdo a las características de la compañía, la mercadotecnia punto de venta y su principal objetivo es el de alinear las estrategias tanto de los fabricantes como las de los detallistas para lograr así los objetivos comerciales.

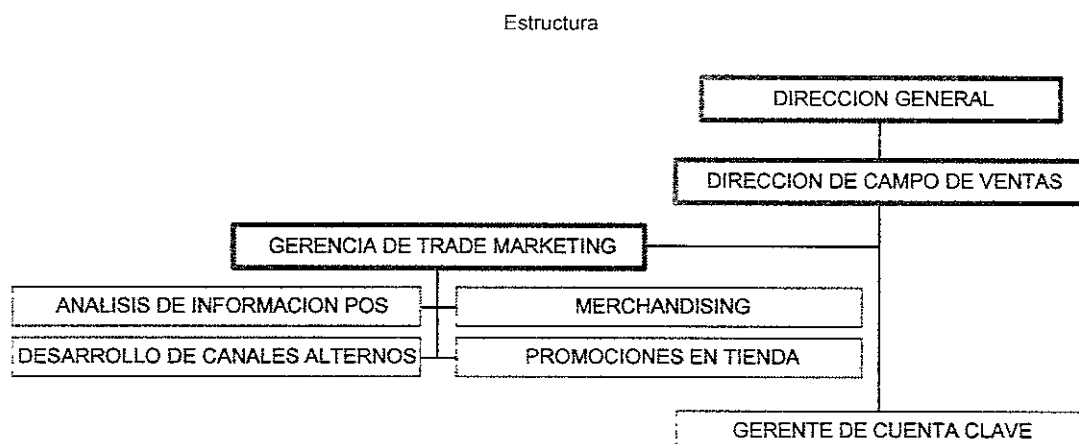
Es dentro de estos departamentos en donde he podido encontrar un espacio idóneo de desarrollo profesional para el diseñador industrial. Los servicios que ofrece de manera interna son similares a los servicios que podría dar una agencia de consultoría punto de venta, una agencia de promociones, una agencia de diseño gráfico e industrial y una agencia de investigación de mercados en conjunto, mismos que requieren de una suma de habilidades difíciles de obtener en un sólo perfil.

Típicamente, la estructura en una fase madura de un departamento de Trade Marketing, dentro de una compañía transnacional, puede ser la siguiente:

Estructura



Una compañía en una fase inicial, que desea conocer los beneficios de un departamento de Trade Marketing sin darle el peso de una dirección, podría presentar un esquema de la siguiente forma:



En ambos casos, la estructura interna del departamento es casi la misma. Lo único que cambia es que una le reporta a un Vicepresidente de ventas (lo que hace de este departamento uno a nivel dirección) y en el otro caso se encuentra dentro de la estructura de ventas, reportándole al director de ventas tradicional.

Para el diseñador industrial, éste puede ser el área destino dentro de una empresa. Lo mismo puede dirigir el departamento que formar parte del equipo de trabajo o inclusive puede, como externo o “freelancer”, proporcionarles servicios relacionados con el diseño industrial básico.

Es importante subrayar que para poder dirigir uno de estos departamentos, (y quedará más claro cuando hable de cada una de las áreas que lo componen), el diseñador industrial debe profundizar en el estudio de otras disciplinas, como ya lo he mencionado anteriormente.

He conocido gente con toda clase de estudios, dirigiendo el departamento o trabajando como parte del equipo: ingenieros industriales, comunicólogos, mercadólogos, contadores, administradores, ingenieros en sistemas, etc. Probablemente esto se debe a la falta de un programa de estudios serio dentro de la carrera de mercadotecnia que se especialice en mercadotecnia punto de venta. Quienes llegan a ocupar puestos dentro de trade marketing, han llegado ahí por

azares del destino. Tal vez ocuparon una gerencia de ventas o mercadotecnia, o estaban a cargo de lo que se conoce como una “cuenta clave”, como puede ser Wal-Mart o Carrefour o manejando a estos clientes aprendieron nuevos sistemas de comercialización; posteriormente una compañía los contrata por su experiencia con esos clientes para desarrollar a otras cuentas y de la noche a la mañana están dirigiendo un nuevo departamento, orientado cien por ciento al canal de distribución, que no aplica la mercadotecnia tradicional, que no se dedica a las ventas y que basa sus decisiones en el consumidor final y las necesidades del canal.

Funciones y objetivos de cada área dentro del departamento de trade marketing.

#### 1- Análisis de información POS:

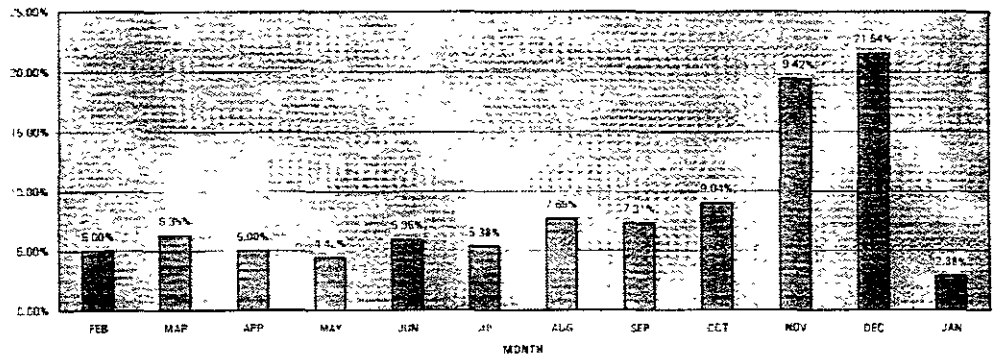
La información POS o “Point of Sales” (punto de venta), misma que mencioné brevemente en el capítulo II, en análisis de la información, es información generada por los scanners de las tiendas, cada vez que un artículo pasa por la caja registradora y es enviada, vía módem, a una terminal remota, ya sea una PC en las oficinas de un proveedor, o en una central en el corporativo de la cadena detallista.

La cantidad de información, velocidad de procesamiento y generación de reportes, dependerá de la eficiencia de los sistemas del detallista. De esta manera podemos obtener la siguiente información de los productos dentro de una categoría en especial, un departamento, una tienda o toda la cadena:

- Ventas en un período (días, semanas, meses, años) en dinero o unidades de un artículo o categoría.
- Inventario total cadena o por tienda.
- Precio promedio de venta al público
- Fecha de arribo a la tienda
- Ventas promedio en unidades o pesos
- Porcentaje de participación de las ventas totales en un período, de un artículo o categoría.

- Los 100 productos más vendidos en unidades o pesos.
- Nombre del comprador y número de departamento a cargo del artículo.
- Comparativos de venta contra el año anterior en el mismo período.
- Compras totales realizadas por la cadena al proveedor.

#### BASIC MODULAR SEASONALITY REPORT



MONTH	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN
MONTHLY SEASONALITY	5.00%	8.35%	5.00%	4.42%	5.96%	5.38%	7.69%	7.31%	9.04%	19.42%	21.54%	2.68%

#### 45- MEDICION DE LA ESTACIONALIDAD

Estos son sólo algunos ejemplos de la información que puede ser recibida por el proveedor o fabricante, misma que es estudiada diariamente por los analistas en el departamento de trade marketing.

Con esta información, las compañías pueden tomar decisiones de precio, descuentos, promociones, nuevos lanzamientos, estimados de ventas, etc.

En conjunto con otras fuentes de información: como pueden ser estudios internos de las marcas, datos proporcionados por AC Nielsen, compañías de consultoría etc.

El departamento de análisis de información POS, es una herramienta fundamental con la que cuentan tanto los departamentos de ventas como los de mercadotecnia de las compañías proveedoras del mercado detallista, para enfrentar los nuevos esquemas de comercialización.

El diseñador industrial, ya como director o gerente del área, o como parte del equipo del departamento, debe saber utilizar esta información para poder soportar no tan sólo las decisiones de diseño sobre el acomodo de la mercancía

en un mueble de acuerdo a su rotación, sino saber que esta información es vital a la hora en la que se están haciendo las negociaciones con los compradores de la cadena, ya para obtener un espacio adicional, apoyar al vendedor a colocar un nuevo producto, o desarrollar un nuevo concepto de exhibición.

La información es oro, y en la medida en que se utilice constantemente, más y mejores resultados se obtienen dentro de un departamento de trade marketing.

Considero que la mayoría de los diseñadores industriales recién egresados de las universidades desconocen este tipo de herramientas. Solamente las practican aquéllos que están en alguna empresa ofreciendo sus servicios. Sin embargo, es indispensable para todo interesado en ingresar al medio, investigar un poco más acerca el intercambio electrónico de datos (EDI) o retail link. Existen libros especializados, la mayoría en inglés, y sólo hay que buscar palabras clave como: retail, Wal-Mart, trade marketing, in-store marketing, global retailers etc.

## 2- Merchandising:

Mercadeo en español no define lo que esta palabra significa en el medio de la mercadotecnia punto de venta. En un diplomado que asistí en el Tecnológico de Monterrey, en 1998 se refirieron a merchandising como: "El arte de hacer que uno se tropiece con las cosas en el punto de venta". Tal vez no es la mejor definición, pero por lo menos me parece sumamente original.

Merchandising es una actividad específica dentro de la mercadotecnia punto de venta, enfocada a la presentación o exhibición del producto en el punto de venta.

Sigue un proceso similar al de la mercadotecnia punto de venta, en el que hay identificación de oportunidades, diseño e implementación, sólo que está orientado específicamente a mejorar la relación producto-consumidor dentro del espacio comercial, o específicamente en el anaquel.

Es la identificación, diseño y producción de todos aquellos elementos que ayuden a mejorar esa relación en el punto de venta, como son: exhibidores, materiales POP (cenefas, copetes, stoppers, displays, aparatos interactivos),

hasta espacios integrados que a través de la combinación de varios elementos generen un ambiente diferenciado en el punto de venta.



#### 46- PROYECTOS DE MERCHANDISING EN EL PUNTO DE VENTA

Quien desarrolla proyectos de merchandising, ya sea dentro del departamento de trade marketing o como independiente, debe combinar de acuerdo al proceso de la mercadotecnia punto de venta, análisis y observación en conjunto, con suma creatividad para dar soluciones que le faciliten la vida al consumidor en el punto de venta.

Cualquier diseñador, sea industrial, gráfico o arquitecto, puede desarrollar un exhibidor, más o menos bonito, más o menos funcional, pero son muy pocos los que basan sus conceptos creativos en el profundo conocimiento de las necesidades tanto del consumidor como del cliente.

Esta conciencia sólo se consigue gracias al trabajo en conjunto con los diversos especialistas en análisis de información, planeación de espacios, investigación de mercados; todos, parte del proceso de la mercadotecnia punto de venta.

Al igual que de la mercadotecnia punto de venta, el merchandising es una actividad multidisciplinaria. Quien hace merchandising debe interactuar con un



analista financiero, un diseñador gráfico, un fabricante de cartón, un comprador y miles de consumidores.

Existen agencias especializadas en merchandising que normalmente conjuntan, en un mismo techo: un despacho de diseño y un taller de producción. Por otra parte, dentro de una compañía fabricante de productos de consumo, el área de merchandising se localiza dentro del departamento de trade marketing, si éste existe. Es aquí donde el diseñador, ya sea industrial o gráfico, se encuentra a sus anchas: el trabajo es altamente creativo. Sin embargo, y vale la pena subrayarlo, quien crea que esto es similar a trabajar en un despacho de diseño tradicional, está equivocado. Aquí las decisiones estéticas y funcionales están sujetas a las necesidades de quien será el usuario y último juez: "el consumidor".

Dentro del área de merchandising se encuentra típicamente el área de planeación de espacios. Aquí se decide básicamente, a través de un programa que simula los espacios dentro de un anaquel, las posibles formas de acomodar uno o varios productos en un mueble determinado, con ciertas dimensiones de profundidad, largo y altura.



47- MERCHANDISING

Estos programas pueden ligarse a una base de datos de ventas por producto, y tiene la capacidad de sugerir la cantidad de frentes y fondos para cada

producto, de acuerdo a sus ventas históricas. Por ejemplo, si sabemos que el cliente A vende 12 piezas a la semana de uno de nuestros productos, y si este cliente no desea tener más de 3 semanas de inventario en su anaquel, pues entonces el programa recomendará un máximo de 36 a 42 piezas repartidos en x frentes por x fondos.

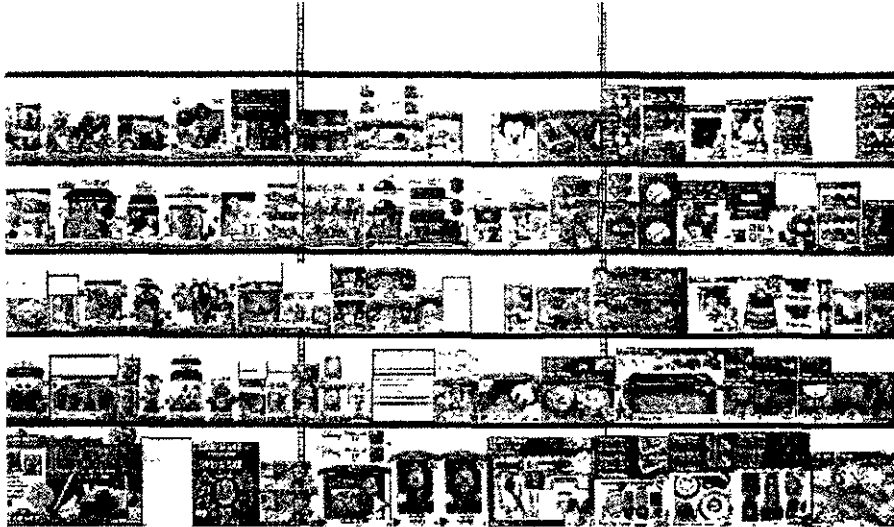
Puede sonar muy sencillo, pero cuando hablamos de fabricantes de productos de consumo con cientos de productos diferentes, como puede ser una compañía como Procter & Gamble o 3M o una compañía farmacéutica, entonces tenemos problemas. No digamos un detallista que puede llegar a manejar hasta 100, 000 skus en su tienda. Si agregamos a esto que cada producto o categoría tiene una estacionalidad de ventas diferente, y cada año las ventas se comportan de manera diferente, entonces el asunto se convierte en una panorama distinto.

El área de planeación de espacios, "space management", se ha convertido para algunos detallistas y fabricantes en una herramienta indispensable dentro de las labores diarias de comercialización. Aquí el análisis de la información vuelve a jugar un papel importante, ya que sin ésta, las decisiones de acomodo estarían basadas enteramente en meras suposiciones.

El diseñador industrial interesado debe conocer los distintos programas de administración de espacios (en lo personal he trabajado con dos tipos de software, Intercept y Spaceman<sup>15</sup>), para así aplicarlos en la planeación de cualquier elemento de exhibición.

---

<sup>15</sup> Softwares desarrollados el primero, por la compañía estadounidense Intactix , y el segundo por AC Nielsen como herramientas de planogramación dentro de la administración de espacios y el Category Management.



48- PLANOGRAMA DESARROLLADO EN SPACEMAN

Estimo que el diseñador industrial puede tener una ventaja competitiva en la dirección de esta área, ya que su educada visión tridimensional del espacio le permite, en conjunto con el análisis, tomar ciertas decisiones un tanto menos cuantitativas, como son: la accesibilidad del producto al consumidor, la composición visual de los elementos exhibidos, el impacto agradable que este pueda tener en el consumidor, la seguridad y ergonomía; elementos todos importantes en la interacción del consumidor y el espacio comercial.

El área de merchandising, como mencioné, requiere de diseñadores gráficos e industriales principalmente, ya sea para el desarrollo de un material POP o de un exhibidor. La mayor parte de las compañías contratan estos servicios por fuera, y aquí se presenta (como lo he dicho varias veces) una oportunidad para el diseñador industrial. Sin embargo, creo que poco a poco estos servicios se irán incorporando en la empresa, a medida en que sean demandados más frecuentemente por los detallistas a los fabricantes, abriendo más oportunidades para el diseñador.

### 3- Desarrollo del Canal

Una de las áreas que merecen ser consideradas estratégicamente como más importantes, tanto para la compañía como para el departamento de trade marketing, es el de desarrollo de canal.

Cuando hablo de desarrollo del canal me refiero a mejorar el desempeño comercial que tiene la compañía, ya sea con un canal de distribución existente (como pueden ser los detallistas, ejemplo los autoservicios), o el desarrollo de un nuevo canal de distribución, como puede ser una cadena de tiendas de conveniencia.

Desarrollar un canal, sea nuevo o ya existente, requiere de numerosas actividades para las cuales los departamentos de ventas tradicionales no están capacitados o no tienen el tiempo ni el interés, puesto que el 90% de sus actividades están enfocadas al servicio de los clientes existentes y al cumplimiento de las agresivas cuotas de la compañía; esto no les deja tiempo para pensar en nuevas oportunidades de venta. Por esta y otras razones, tal tipo de proyectos es asignado normalmente al departamento de trade marketing.

Es necesario, en primera instancia, conocer y aplicar el proceso de la mercadotecnia punto de venta. Pondré un ejemplo y trataré de explicar paso a paso el procedimiento:

#### Paso 1. Selección del canal – cliente

Antes de destinar tiempo y recursos debemos hacer los siguientes cuestionamientos: ¿qué canales y qué clientes me ofrecen las mejores alternativas de crecimiento?, ¿Quién es el líder en ese canal?, ¿Qué relación comercial tengo? ¿Es buena, regular o mala?, ¿Qué posibilidades tengo de acuerdo a mis capacidades, presupuesto y portafolio de productos de desarrollar un proyecto con ese canal o cliente?, ¿Cuáles son las políticas y condiciones comerciales de ese canal?, ¿Pueden ser compatibles con las de la compañía?

Una vez contestadas estas y otras preguntas, el equipo encargado del desarrollo del canal deben seleccionar al destinatario ideal de los esfuerzos de la compañía para el mejoramiento del negocio.

## Paso 2. Identificación de oportunidad y recomendaciones

Siguiendo el proceso, el encargado del proyecto, apoyándose en las distintas áreas del departamento, debe conjuntar y analizar toda la información disponible acerca del canal, como puede ser: perfil del consumidor, cantidad y localización de puntos de venta, tipo de mercancías y rango de precio, percepción del consumidor del cliente, espacio asignado a la categoría de la compañía, números de ventas, pronósticos de ventas, competencia, etc.

Una vez analizada y recopilada toda esta información, el encargado deberá identificar oportunidades, definir un proyecto y comenzar su diseño, apoyándose en las áreas de merchandising, de análisis de información, de promociones y del equipo de ventas y mercadotecnia.

Tal vez las oportunidades se encuentran en la mezcla de productos que el cliente tiene, tal vez ésta no es la adecuada para su consumidor objetivo, tal vez exista una oportunidad en los espacios asignados, o la ubicación de la categoría no es la adecuada, o el espacio no es proporcional a las ventas potenciales...

En el caso de un nuevo canal de distribución, la oportunidad puede estar en la incorporación de la categoría del fabricante en los puntos de venta del nuevo canal.

Lo importante aquí es generar una situación en la que ambas partes ganen, ya que la participación e inversión es de ambos. Por lógica, los dos esperan resultados positivos.

## Paso 3. Implementación del proyecto

En la última y más laboriosa etapa, el encargado del proyecto deberá desarrollar, en conjunto con el resto de las áreas, los elementos que le permitan llevar a cabo el proyecto en el punto de venta. Estos pueden ser planogramas de exhibición, materiales pop, manuales, promociones, layouts, exhibidores. Deberá capacitar a los vendedores que le darán

servicio a la nueva cuenta. Deberá capacitar al personal del cliente en el manejo de la nueva categoría.

Estricto control en las tablas de tiempos y presupuestos, proyecciones de ventas y la constante evaluación de las decisiones tomadas a través del análisis de la información POS, serán cruciales para tener éxito en el proyecto y hacer crecer el negocio en ambos lados.

Una vez concluido y encaminado el proyecto, el encargado del área de desarrollo de canales pasa la estafeta al departamento de ventas. Sin embargo, este nuevo canal sigue siendo monitoreado por el área de análisis, y si la cuenta lo justifica, habrá un gerente de cuenta clave, que en conjunto con trade marketing le dará servicio al nuevo cliente.

Al igual que en las otras áreas del departamento, el diseñador industrial puede colaborar como parte fundamental del equipo de trabajo, planeando y desarrollando los materiales de exhibición o dirigiendo el proyecto en su totalidad.

El diseño industrial (como actividad multidisciplinaria per sé) permite al diseñador industrial tener la capacidad de coordinación de varios equipos de trabajo. Sin embargo, es importante desarrollar nuevas habilidades conectadas con las relaciones públicas, las negociaciones, el análisis de ventas, la estadística, la administración.

#### 4- Promociones en el punto de venta:

Típicamente, el área de promociones se encuentra en el departamento de mercadotecnia. Sin embargo, como lo mencioné en el capítulo I y II, recientemente se ha visto el surgimiento de agencias especializadas en promociones en el punto de venta que ofrecen sus servicios a diversas compañías. De la misma forma se han abierto puestos dentro de las compañías fabricantes de productos de consumo, dedicados al desarrollo de promociones punto de venta, con los clientes. Esta área puede ser encontrada tanto en el departamento de mercadotecnia, como en el de ventas. Prefiero colocarla en el departamento de trade marketing, sobre todo cuando las promociones están relacionadas directamente con el punto de venta.

Lo que en términos mercadológicos se conoce como “promoción de ventas”, fue diseñada en un principio como complemento de la publicidad. Implica un conjunto de instrumentos como son: cupones, premios, rifas, concursos, descuentos etc.

En los últimos años se han visto gran cantidad de actividades promocionales en grandes y pequeños comercios detallistas, dirigidas específicamente al punto de venta, principalmente en los autoservicios.

Este tipo de promociones pueden ser co-promociones pagadas entre dos o más proveedores: “En la compra de una lavadora X se lleva una caja de detergente Y”; promociones cruzadas hechas por el detallista: “Un paquete de plumas y un cuaderno por \$20, precio regular \$30” o “en la compra mínima de \$100 de la marca Y, llévate un regalo Z o un descuento X”. Existen también promociones más complicadas con espectáculos, talleres de actividades manuales, concursos, juegos, etc. en el interior de la tienda, relacionados con cierta categoría o producto.

Aunque este medio publicitario en tienda ha sido fuertemente cuestionado en cuanto a los beneficios reales que proporciona, debido principalmente a su corta duración y poco impacto (no masivo como la tv o el radio), además de que no ha resultado un medio eficaz para generar preferencia por la marca a largo plazo, y siendo su impacto en las ventas muy difícil de medir, tanto fabricantes como detallistas continúan haciendo uso año con año de las promociones en las tiendas.

¿Por qué lo hacen?. Conozco varias razones que explican el objetivo de una promoción. Sin embargo, la mayoría es cuestionable y muchas de ellas son muy difíciles de comprobar. Mencionaré algunas:

- Muchos mercadólogos tienen una fe casi religiosa en la efectividad de las promociones.
- Porque genera ventas adicionales. Esto es difícil de medir por la cantidad de variables que pueden afectar las ventas de un producto en un período determinado.

- Porque genera tráfico en la tienda. Tal vez sea este uno de los mayores beneficios que ofrece principalmente al detallista una promoción en tienda.
- Porque ayuda a diferenciarlo de la competencia. Esto es relativo, ya que la competencia utiliza la misma estrategia.
- Porque ayuda a generar lealtad en los consumidores. Sin embargo considero que existen otros medios más efectivos para generar lealtad: precio, conveniencia, variedad, etc.
- “Porque los demás lo hacen”. Tal vez ésta sea una de las razones más fuertes por las que un detallista o fabricante realiza promociones: no puede quedarse con los brazos cruzados mientras la competencia promociona.
- “Porque el cliente lo exige”. Por más absurda que parezca esta razón, es una constante en la relación fabricante detallista.

No pretendo adentrarme en una discusión acerca de que si las promociones sirven o no, o si deben hacerse o no. Considero que es importante que el lector tenga un panorama de la realidad actual en cuanto a promociones punto de venta se refiere. La realidad más sencilla es que se hacen constantemente, ya sea por presión del cliente o por estrategia de la compañía, y alguien debe hacerse cargo tanto de desarrollarla como de implementarla en el punto de venta.

Es el encargado de promociones dentro de trade marketing quien debe encargarse de este tipo de actividades. Y al igual que en el desarrollo de un proyecto de merchandising o con un nuevo canal de distribución, el desarrollo de una promoción debe seguir un proceso, en donde primero se identifica una oportunidad con un producto o dentro de una categoría, mismo que puede ser sujeto a una actividad promocional, para posteriormente hacer el análisis de la información y desarrollar el diseño e implementación de la misma, ya sea internamente o través de una agencia de promociones.

Es importante contar con la colaboración de las demás áreas de trade marketing, mercadotecnia y ventas, en conjunto con el detallista. En la medida en



que se involucren y hagan suyo el proyecto, más exitosa, o podríamos decir, menos complicada, será la implementación de la misma.

Una actividad promocional en el punto de venta a nivel nacional requiere de una gran coordinación, por la cantidad de áreas y personas que se requieren: desde el jefe de piso de la tienda, el gerente de marca, el comprador, el vendedor, la agencia de publicidad, diversos fabricantes de materiales POP, exhibidores, hasta la gente de operaciones de la tienda.

Creo firmemente que el diseñador industrial tiene el perfil adecuado para el desarrollo completo de este tipo de proyectos. No sólo aportando sus conocimientos técnicos y su creatividad para el desarrollo de los materiales de la promoción, sino en la coordinación de todos los equipos multidisciplinarios involucrados.

En México, la industria de las promociones punto de venta, va en aumento. Basta con asomarse a una tienda de autoservicio, cualquier fin de semana, para ver la cantidad de demostradoras haciendo pruebas de producto en cada pasillo con displays especiales, payasos, magos, cupones electrónicos, camiones con productos estacionales (navidad, regreso a clases) en los accesos etc.

Una gran cantidad de exhibidores, displays, vitrinas, islas, ambientaciones, cabeceras, copetes y materiales POP, son utilizados durante estas promociones. Se apoyan con visuales la comunicación de los valores y beneficios que los productos promocionados ofrecen al consumidor. Estos materiales, como todos los utilizados por la mercadotecnia punto de venta, son fabricados por diversas compañías, nacionales, transnacionales, grandes, medianas y pequeñas, que pertenecen a una industria en auge, en la cual el diseñador industrial tiene una amplia puerta de oportunidades profesionales.

He descrito las principales funciones y características de un departamento de trade marketing dentro de una empresa fabricante de productos de consumo y la manera en que puede aplicar la mercadotecnia punto de venta, en pro de la solución a las necesidades del detallista, la empresa y el consumidor.

Para concluir, quisiera cerrar este último capítulo con un tema que me parece fundamental: las ventas. Las nuevas habilidades y los factores a

considerar que debe tener tanto el diseñador industrial, como todo aquel que pretenda hacer carrera en este medio.

### **3.5 LA FUNCIÓN DE VENTAS Y EL DISEÑADOR INDUSTRIAL**

Al final del día todos somos vendedores de algo; unos, por supuesto, con mejores habilidades que otros. Vendemos una idea a un cliente o a una amigo, un concepto o un diseño, un proyecto, nuestra imagen al jefe o a un nuevo empleador, nuestra experiencia en un campo profesional, un maletín con artículos de belleza; en fin, cualquier cosa. Aunque algunos lo nieguen, todos somos vendedores de algo, con alguien, en algún momento de en nuestras vidas.

En mi particular experiencia en el campo del diseño industrial y en la relación con mis colegas, me he percatado, de que no somos muy buenos vendedores y negociadores, no sé si por desviación profesional, carencia de genes de comerciantes, o simple desinterés; pero los diseñadores industriales no nos caracterizamos por nuestra agresividad como comerciantes.

Sin embargo, y en mi experiencia profesional he querido muchas veces tener más habilidad para vender algo. Con esto no pretendo iniciar un capítulo de “como ser el mejor vendedor” o “estrategias para vender aire”, lo que deseo es transmitir algunas de mis experiencias en la venta de proyectos de mercadotecnia punto de venta y los factores que deben ser tomados en cuenta para garantizar la aceptación del proyecto por los detallistas.

Todos tenemos habilidades innatas de vendedor. Como director creativo de una agencia de consultoría, en la cual había vendido innumerable cantidad de proyectos de diseño a directores de compañías fabricantes de productos de consumo, yo no pensaba que mis habilidades fueran menos que las de cualquier vendedor estrella. Hasta que me topé con los compradores de una cadena de autoservicio. Este fue un parte aguas, y casi podría decir que mi vida se divide en dos, AC y DC, antes de conocer al comprador y después del comprador.

Estas personas desconocen verdaderamente lo que es el diseño, menos aún la relación forma - función, la ergonomía, la teoría del color, los planos técnicos y todo aquello que para nosotros es el pan de cada día. No sólo lo

desconocen sino que además les importa poco, por no decir que les vale un comino. Es lógico si entendemos su principal función dentro de una cadena de autoservicio: la de ser como un filtro de café que depura los miles de productos de los miles de fabricantes que ferozmente tratan de ocupar un espacio en las tan codiciadas repisas de la góndola de sus tiendas, y que cuando lo logran quieren además que sobresalga, convenciendo al comprador que colocar toda clase de elementos de los que ya hemos hablado (POP por ejemplo), y sin importarles la imagen de la tienda.

El comprador debe seleccionar entre cientos de miles de opciones: los productos dentro de sus categorías, que satisfagan no sólo las necesidades de sus consumidores finales, sino las de sus jefes, mismos que a su vez están presionados por los directivos de la cadena para alcanzar las ventas del trimestre y las cuotas de crecimiento; presionados a su vez por los invisibles e inflexibles accionistas.

Tales actividades les dejan poco margen de tiempo para concentrarse en tareas que podrían parecer poco trascendentales y que, además, no entienden. Una de esas tareas poco trascendentales, ¡nos guste o no!, es el diseño en todas sus modalidades.

Para el comprador de una cadena detallista, existen muchas otras prioridades antes que la imagen del punto de venta, la funcionalidad dentro de sus tiendas, las estrategias de merchandising, o inclusive las investigaciones de mercados. Le preocupan otras cosas: como obtener el mejor precio por los productos del fabricante en comparación con los de la competencia, la rotación o las ventas que tienen en el anaquel, el margen de contribución que tiene el producto o la categoría, los inventarios, los espacio que ocupa con relación a los anteriores, además de los términos y plazos de pago.

Como ya lo dije, afortunada o desafortunadamente tanto el diseñador industrial, mercadólogo punto de venta o el gerente de trade marketing, tendrán que presentar todo proyecto relacionado con el punto de venta al comprador, y posteriormente pasará a su jefe el gerente divisional, y en el mejor de los casos al director de compras.

Quien crea que su contacto con la empresa detallista, por lógico que parezca, será la dirección general o al menos el departamento de planeación o diseño de tiendas, o el de mercadotecnia, sufrirá una gran desilusión, como yo la sufrí.

Todo esto puede ser considerado por el diseñador industrial como una tragedia o como una oportunidad. A decir verdad, lo consideré en lo personal una tragedia por mucho tiempo y fue la causante de un gran número de frustraciones al no poder llevar a cabo los proyectos con los canales, dentro de la compañía multinacional fabricante de juguetes para la que ahora trabajo como encargado del desarrollo y dirección del departamento de trade marketing.

Al paso de los años me he dado cuenta (¡ahí está la oportunidad!), que para poder llevar a cabo un proyecto completo de mercadotecnia punto de venta con un detallista, uno depende de varias condicionantes. El éxito no sólo radica en tener un buen proyecto de diseño, o en haber cumplido con todos los pasos del proceso de la mercadotecnia punto de venta; las habilidades negociadoras y de vendedor son claves para poder avanzar, aunadas a otros factores como son: la compatibilidad entre las políticas comerciales de ambas partes, detallista - fabricante, la relación comercial existente entre éstas, la importancia que tienen ambos en términos de ventas, los objetivos para el período, el presupuesto de la compañía, la economía del país y hasta el humor del comprador o del director de compras.

Todos estos factores pueden determinar si una idea o un proyecto de mercadotecnia punto de venta está en posibilidad de ser llevado a cabo: ya sea un nuevo exhibidor para productos, un diseño de tienda dentro de una tienda, o la aplicación de un plan de manejo de categorías.

Sin embargo, y aunque parezcan muchos los obstáculos para poder desarrollar un proyecto de esta índole con un detallista, la realidad es que se pueden llevar a cabo. La clave reside en tener todos o la mayor parte de los cabos atados del proyecto, aunado a la paciencia.

Cuando hablo de los cabos atados hablo de contemplarlo todo, y ese todo implica muchos ángulos que como diseñadores industriales no nos preocupan, pero que para aquel que desee entrar en este campo le tendrán que empezar a

preocupar. Así, para poder ser un vendedor de la mercadotecnia punto de venta, es importante estar consciente de todas estas variables. Debe tener respuestas para cada una de ellas, ya que su compañía no es la única que desea obtener con el canal, un mejor espacio, ventas incrementales o aplastar a la competencia.

Tales variables deben ser tomadas en cuenta de manera simultánea a toda la aplicación del proceso de la mercadotecnia punto de venta. Son tan importantes, o más, que el proceso mismo: con una de estas condiciones que no se cumplan, puede darse al traste todo el plan. En la medida en que el vendedor de la mercadotecnia punto de venta contemple la gama de variados factores en su planeación, tendrá una ventaja competitiva contra su competencia; podrá integrar en su plan no sólo las necesidades de su departamento o compañía, sino las de sus propios clientes. Mencionaré algunos de estos cabos:

- 1- Políticas y términos de ambas partes: Este puede ser un punto de conflicto álgido entre las partes, ya que por más justificado que esté el proyecto y que garantice ventas incrementales, una incompatibilidad en las políticas de pago, como son los plazos (30, 60 o 90 días), la aceptación de devoluciones por parte del fabricante, pago por espacios, descuentos etc., pueden hacer que la implementación se retrase indefinidamente hasta que se resuelvan estas discordancias; en el ínter se desvanece la inercia, cancelándose o suspendiéndose en el mejor de los casos el proyecto.
  
- 2- Objetivos de ventas, mercadotecnia y el canal: Cuando se desarrolla un proyecto de mercadotecnia punto de venta se deben tener claros los objetivos de la compañía para la que trabaja. Si el objetivo primordial de la compañía es crecer a través de la venta masiva de grandes volúmenes de mercancía, el proyecto debe cumplir con ese objetivo. Si el objetivo es desarrollar nuevos canales de distribución, entonces el departamento encargado de mercadotecnia punto de venta debe desarrollar ideas encaminadas a buscar y satisfacer nuevos canales de distribución. Si estos objetivos encuentran en el proyecto de mercadotecnia punto de venta una respuesta, entonces será

mucho más fácil venderlos internamente y tener el apoyo tanto de la dirección, como de los diferentes departamentos involucrados.

3- Enfocarse al consumidor objetivo: Como ya lo he dicho, conocer las necesidades del consumidor es crucial en todo proyecto de mercadotecnia punto de venta. Esto adquiere una mayor importancia cuando tratamos de convencer a un detallista para que se arriesgue junto con el fabricante en el desarrollo de un proyecto punto de venta. Si los argumentos que sostienen el proyecto vienen como respuesta a las necesidades de su consumidor, y no de las necesidades particulares de ambos, es más viable que el detallista ofrezca menor resistencia al proyecto.

4- Tener un plan a corto, mediano y largo plazo, bien definido: La planeación del proyecto es vital en el proceso de venta del mismo. En la medida en que se le presente, tanto al detallista como a los directivos de la compañía, un plan bien estructurado que contemple no sólo la implementación del proyecto mismo, sino la forma en que este será evaluado y corregido, se sentirán con mayor confianza para apoyarlo, con base en los resultados esperados.

Un plan debe considerar, por ejemplo, el número de personas que se requieren para llevar a cabo el proyecto, los apoyos promocionales que se le darán a corto y mediano plazos, el crecimiento en ventas esperado, las formas de evaluación para saber si se están cumpliendo los objetivos, como pueden ser el análisis de la información de ventas, las encuestas, las auditorías al punto de venta, así como las introducciones de nuevos productos durante el año y la adaptabilidad del proyecto a las temporalidades del canal.

5- Presupuesto y costo de ventas: Establecer los costos de ventas, que no es más que la relación entre la inversión necesaria para obtener un ingreso por ventas a un cliente. Esto genera algunas preguntas: ¿Cuánto va costar desarrollar el proyecto en relación directa con las ventas que va a generar?, ¿Es un proyecto a largo o corto plazo?, ¿Cómo cumple con las metas de ambas partes?, ¿Qué tan dispuesta está la compañía a invertir en ese proyecto

con ese cliente? El mercadólogo punto de venta debe tener respuestas para cada una de ellas, y es por esta razón que entender las metas y filosofía de la empresa son fundamentales para proponer proyectos viables.

- 6- Involucrar a todos los niveles: Tal vez uno de los puntos menos considerados y más importantes para lograr el éxito, es el de involucrar a todas las partes relacionadas con el proyecto, ya que, como engranes, cada una debe girar a ritmo con el resto, para que todo funcione.

Si el gerente de tienda de una cadena detallista no fue involucrado en un proyecto que incluye la modificación de lo que considera su territorio, “el punto de venta”, es muy probable que haga todo lo posible por sabotearlo o por lo menos por no cooperar; de la misma forma que lo hubiera hecho si el proyecto se le hubiera presentado a él además de a los compradores de la empresa. Esto no significa que se le deba mostrar y preguntar su opinión a cada persona de la cadena, pero he podido comprobar como cambia la actitud de un empleado cuando siente que se le toma en cuenta, aunque sea tan sólo mostrándole los proyectos.

Lo mismo pasa en las grandes compañías transnacionales en donde los departamentos de operaciones, ventas, finanzas y todos aquellos relacionados directa o indirectamente con el canal, deben conocer las características del proyecto y entender su importancia, para poder así contribuir dentro de sus áreas al éxito del mismo.

Por lógico y de sentido común que parezca, es muy frecuente olvidarlo y suponer que porque fue autorizado por los directivos de la empresa, todas las puertas se abrirán mágicamente. La habilidad del gerente de trade marketing para vender e involucrar a todos los relacionados es determinante si se busca la fácil implementación del mismo.

He tratado de revisar algunas de los principales factores a considerar en la venta de un proyecto de mercadotecnia punto de venta, pero existen otros factores importantes que, como mencioné en un principio, tienen más que ver con las habilidades y conocimientos personales que con el control de factores externos.

### 3.6 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS

El diseñador industrial, así como cualquier otra persona interesada en desarrollarse dentro de este campo, debe estar consciente de que deberá desarrollar nuevas habilidades y explotar aún más las que son su fortaleza. A continuación: algunos ejemplos de estas habilidades necesarias, sin que esto signifique que se deben cumplir con cada una de ellas; de hecho es casi imposible. Si uno tiene tal o cual habilidad, debe rodearse de gente que tenga las otras, para así atar todos los cabos.

- 1) Analítico: Debido a la gran cantidad de información con la que se cuenta hoy en día sobre el punto de venta, el análisis de esa información se vuelve una de las armas más eficaces en la batalla en el punto de venta. El encargado de la mercadotecnia punto de venta, debe ser una persona cien por ciento analítica, y sus recomendaciones deben estar basadas en los hechos, en los números, en la realidad y, por supuesto, en la propia experiencia, siempre y cuando esté fundamentada. En este campo no existen los muchos, pocos, y los más o menos; toda observación cualitativa debe ser soportada cuantitativamente.
- 2) Negociador: Como lo mencionaré, el trabajo con los grandes detallistas es en gran parte un trabajo de negociación, negociaciones de precio, de descuentos; negociaciones de espacios, plazos, inventarios, etc. Por ello es importante tener habilidades de negociante para ejercer el puesto.

En lo personal esto cuesta esfuerzo, ya que las habilidades negociadoras no son mi especialidad; en general, los diseñadores industriales no nos caracterizamos por ser comerciantes. He tenido sin embargo, que aprender y muchas veces a las malas, por lo que recomiendo a cualquiera el que compre alguno de los muchos libros sobre el arte de la negociación y apliquen alguna de las técnicas que ahí aparecen.



- 3) Facilitador: El encargado de la mercadotecnia punto de venta debe ser una parte de la solución y no del problema. Su actitud frente a las adversidades debe ser siempre positiva para buscar la mejor manera de soltar los nudos.

Facilitarle la vida al consumidor, facilitar la información a quien la requiere para desarrollar mejor su trabajo, facilitar el personal, los conocimientos y las herramientas necesarias para llevar a cabo un proyecto con el cliente. El mercadólogo punto de venta debe ser siempre un facilitador, nunca un burócrata.

- 4) Investigador: Cuando referí la etapa de consultoría en el proceso de la mercadotecnia punto de venta, hablé acerca de la identificación de oportunidades. Estas oportunidades se buscan a través de estudios, análisis y observación. Una persona cuya curiosidad lo lleva a la investigación, ya sea para saber de qué material está hecho un mueble o por qué un consumidor decide caminar por la derecha al entrar a una tienda, lo lleva automáticamente a estudiar, analizar y observar toda la información a su alcance. Esta actitud o habilidad es la que necesita un director de trade marketing o un gerente de cuentas globales: En la investigación profunda está la solución a los problemas.

- 5) Capacidad directiva: La capacidad de dirigir a un equipo de trabajo, a subordinados o a varios departamentos para lograr el cumplimiento de una tarea, un proyecto, un objetivo, es indispensable tanto para el director de un departamento de trade marketing, como para el director de un equipo creativo o el gerente de una cuenta clave.

La persona encargada de aplicar y dirigir un equipo de mercadotecnia punto de venta debe ser, por exigencia de su puesto, una persona proactiva que siempre esté un paso adelante, nunca esperando las ordenes de alguien para hacer su trabajo, un profesional siempre propositivo y analítico de su entorno, ya que éste es muy cambiante y no da tiempo para demasiadas reflexiones.

6) Conocimiento de la tecnología: Hoy en día es muy difícil desarrollarse en el mundo profesional sin tener nociones de computación. Paquetes básicos y comerciales, como hojas de cálculo, procesadores de palabras y algún software para presentaciones, deben ser dominados al 90% por el mercadólogo punto de venta. Un programa para planeación como puede ser Microsoft Project, el uso de Internet y del correo electrónico, son también importantes para el desarrollo de las labores diarias dentro del medio.

Habilidad y disposición para manejar y aprender cualquier paquete de computación, útil en el desarrollo de las labores con los clientes, son atributos importantes para el mercadólogo punto de venta. Esto hará más eficiente y profesional su trabajo, además de constituir un requisito indispensable en la contratación por cualquier compañía.

7) Cultura general y bilingüe: Haber viajado a otros países, leer y mostrar una cultura general aceptable, no sólo ayuda a desarrollarse en este medio sino en cualquiera.

El saber otro idioma, principalmente el inglés, es fundamental. Muchas de las compañías transnacionales, tanto fabricantes de productos de consumo como grandes detallistas, son anglosajonas. Además, mucho del software, de la información del mercado, de las revistas del medio y los estudios al consumidor, son generados en los Estados Unidos; en México no contamos con la infraestructura ni la especialización necesaria para generar este tipo de información.

Quien no domine por lo menos un 80% del idioma inglés, reduce lamentablemente a la mitad sus posibilidades de desarrollo profesional en este campo.

8) Retar el "Status Quo" o el orden impuesto. El vendedor tradicional está donde está porque ha seguido el "status quo" o el orden vigente de la compañía en la que trabaja. Aquellos que dirigen, deben cuestionar todo, y nada lo dan por hecho, ya que son los que modifican las políticas, cambian los procedimientos,

y retan los estatutos, siempre en la búsqueda de nuevas formas de mejorar el negocio.

En un mercado de constantes cambios, el mercadólogo punto de venta debe cuestionar y nunca conformarse con lo establecido, ya que lo establecido hace que las compañías permanezcan estáticas, a veces sin empeorar pero tampoco sin mejorar. Y un departamento como trade marketing busca nuevas formas de comercialización, nuevos canales, mejores sistemas; esto trae consigo cambios en la organización y hay que provocar esos cambios.

---

9) ¿Ser un hacedor o un relacionista público?: Existen personas con tendencia hacia las relaciones públicas. Tienen lo que le llaman un “don de gentes”. Son los que saludan en una reunión social de negocios a todos los presentes y tienen la facilidad de sacarle conversación a las piedras. Este tipo de perfil es ideal para el desarrollo de nuevos canales, el manejo de cuentas y la consultoría, ya que su habilidad natural con la gente facilitará el desarrollo de nuevos proyectos, resolverá diplomáticamente diferencias y establecerá un ambiente de cooperación con el canal.

Por otro lado, hay quienes prefieren mantenerse al margen de las relaciones sociales, no conocen más personal que con los que trabajan directamente y, sin ser muy radicales, pueden llevarla bien con todos y estar en paz.

Su verdadera habilidad está en ejecutar las cosas, su prioridad es establecer un plan y llevarlo a cabo. Este tipo de perfil, el de los “hacedores”, es ideal en las áreas de merchandising, diseño, implementación y promociones con el canal. Aquí es necesaria la producción de elementos de manera ordenada y su implementación en el punto de venta.

Ninguno de los dos perfiles es mejor que el otro, y no es atinado excluir otros perfiles laborales. Sólo importa establecer que uno mismo debe evaluarse como profesional, entender sus capacidades y limitaciones, y posicionarse dentro del medio en el área donde se sienta con mayor potencial.

Combinar ambos perfiles, ubicándolos en diferentes áreas dentro de un mismo departamento, es una estrategia recomendable en la planeación de un

departamento de trade marketing. El potencial de cada uno maximiza las oportunidades de éxito del departamento en conjunto.

10) Estratega: La mercadotecnia punto de venta es un proceso estratégico y, como tal, demanda la planeación estratégica por anticipado de cualquier proyecto. Cuando una compañía fabricante o un detallista deciden apostar por invertir dinero y tiempo en un proyecto de mercadotecnia punto de venta, esperan resultados concretos, mensurables y positivos a corto, mediano y largo plazo. Esos resultados siempre tendrán mayores posibilidades para la compañía, en la medida en la que haya una estrategia bien fundamentada soportando un plan estructurado. Si no hay una estrategia basada en el análisis de la información disponible, todo será mera suposición y el cliente verá el proyecto como una aproximación subjetiva que está en función de la conveniencia de una de las partes. Los resultados son especulaciones y no habrá una medición clara para saber si se están cumpliendo o no los objetivos.

¿Qué estrategias debo aplicar con tal o cual canal de acuerdo a su consumidor objetivo?, ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento de la compañía y como puedo ayudar como departamento con esas estrategias?, ¿Qué estrategias está utilizando mi competencia en el punto de venta y como puedo contrarrestarlas?. Estos son algunos de los cuestionamientos que el encargado de la mercadotecnia punto de venta debe hacerse todos los días, para ejercitar así su capacidad analítica y generar las soluciones en el punto de venta.

He tratado de dar así una breve explicación de lo que a mi juicio son las principales características que debe cumplir el encargado de la mercadotecnia punto de venta. Sin embargo, es muy difícil encontrar a alguien que cumpla con todas ellas. El diseñador industrial debe reflexionar en cada una y evaluar sus aptitudes, dependiendo del tipo de área o trabajo en el que se desempeñe.

Es un hecho que cada día resulta más importante prepararse mejor. El mercado de trabajo no crece en la proporción necesaria en nuestro país. Por eso

la gente con mayor número de habilidades y conocimientos tiene mayores oportunidades que los que tienen una preparación limitada.

Lo sé, y lo comento por experiencia, que a medida que pasan los años uno se da cuenta de la importancia de estar preparado y estudiar más. Cuando se egresa de la carrera, este tipo de consejos no adquieren la relevancia o importancia que merecen por el escaso contacto con el mundo profesional.

En este el último capítulo intenté dar al diseñador industrial un panorama general de lo que es la industria punto de venta, los espacios de desarrollo dentro de las grandes compañías transnacionales y las características o perfil de la gente que desempeña este trabajo. Todo lo anterior con el único objetivo de proporcionar a mis colegas otra opción de trabajo con grandes posibilidades de desarrollo en nuestro país y muy poco explotada. También con la esperanza de hacer que este trabajo inspire curiosidad a alguno y lo haga optar, si no se cruza con él por casualidades del destino como me sucedió a mí, por la mercadotecnia punto de venta como carrera de vida.

## RESUMEN - CAPITULO III

Para entender más ampliamente la oportunidad y el papel que desempeña el diseñador industrial en esta disciplina, debemos entender la magnitud, impacto y resultados de la industria a la que pertenece.

Como se menciona en el capítulo II, muchas compañías se han desarrollado alrededor del punto de venta en todo el mundo, tan solo en Estados Unidos se estiman catorce mil, que producen o venden materiales para el punto de venta. Fabricantes de mobiliario, materiales y acabados para la construcción de tiendas, de accesorios y elementos de decorativos, sistemas de señalización o comunicación visual, displays, iluminación.

Existen ferias especializadas en el punto de venta en diversas partes del mundo que agrupan a los fabricantes y agencias, más importantes del mundo, una de ellas es Global Shop en Chicago.

En la rama de la publicidad en el punto de venta o mejor conocido como los materiales punto de venta, "POP" por sus siglas en inglés "Point of Purchase", esta ha crecido a un ritmo del 6% en Estados Unidos, generando ingresos por 12.7 billones de dólares, cifra que solo es superada por la televisión y los periódicos.

Algunas de las razones por las cuales la industria del POP, ha crecido de esta manera son:

- Ha tenido un impacto positivo en las ventas, medido a través de los scanners de las tiendas.

- Los materiales POP son persuasivos, ya que son los únicos que actúan en el lugar en donde se decide la compra. De acuerdo a estudios realizados por la asociación de publicidad en el punto de venta POPAI, el 74% de las decisiones se hacen en la góndola por el consumidor.

- Funcionan como el vendedor silencioso, ya que sin la necesidad de personal extra en la tienda, educan y entretienen al consumidor en el punto de venta.

México no ha sido la excepción, y esta industria también ha crecido en nuestro país. Cada vez es más frecuente ver la utilización de POP, displays o exhibidores en las tiendas de autoservicio y departamentales.

Esta dinámica industria, representa para el diseñador industrial un campo fértil de trabajo, ya que sus conocimientos y habilidades son parte indispensable en la traducción de las oportunidades en el punto de venta en soluciones tangibles que satisfagan las necesidades del consumidor en el punto de venta.

Sin embargo el Diseñador Industrial interesado en desarrollarse ya sea como empleado de una empresa o como independiente, y que desee entender todas las fases del proceso; debe complementar sus conocimientos con estudios de administración, ventas, mercadotecnia y finanzas, para así comprender mejor los procesos de intercambio y la relación fabricante, detallista.

Dentro de las empresas de productos de consumo, existe un departamento en donde el diseñador tiene mucho que aportar, a esta se le conoce como "trade marketing", y funciona como un área puente entre mercadotecnia, ventas y el detallista, su principal objetivo es el de alinear las estrategias de cada uno, para lograr los objetivos comerciales.

Trade Marketing es un gran usuario de la mercadotecnia punto de venta y se compone a su vez de 3 sub-areas: análisis de información punto de venta, que es todo lo relacionado a las ventas del producto en las tiendas (estadística, proyecciones), merchandising (materiales POP), promociones de marca en tiendas y desarrollo de nuevos canales de distribución (internet por ejemplo). Su mayor interacción es con el cliente y es el departamento encargado de traducir las estrategias de fabricantes y detallistas en soluciones en el punto de venta.

El diseñador industrial puede ser un candidato ideal para dirigir el área, ya que combinará creatividad y conocimiento del mercado, en cada proyecto en el que esté involucrado. Esto le dará una ventaja competitiva. Por otra parte, también puede ofrecer al departamento de trade marketing, sus servicios como "freelance", generando conceptos de materiales POP para el encargado de merchandising o nuevos sistemas de exhibición para la incursión de un nuevo producto en un nuevo canal de distribución.

Por último, en este capítulo se habla de la necesidad que tiene el diseñador industrial de fortalecer sus habilidades como vendedor, ya sea de los productos o servicios que desarrolle, como de sus propias persona. Existen varios factores que debe considerar para la venta de proyectos de mercadotecnia punto de venta tanto a detallistas y a sus compradores, como a fabricantes de productos, es un hecho que para compradores de las cadenas detallistas como para los departamentos de ventas o mercadotecnia, el diseño no es una de sus prioridades y muchas veces la aceptación del proyecto, está sujeta a otras variables que no dependen del diseñador, como son:

Políticas y términos comerciales, estrategias y objetivos de ventas y mercadotecnia en oposición, falta de un plan a corto y mediano plazo de ambas partes, presupuesto y costo de venta, falta de involucramiento de las áreas que toman la decisión final.

Dentro de las habilidades que se consideran necesarias para desarrollarse en este campo, se mencionan las siguientes:

"Analítico", debido a la gran cantidad de información comercial a manejar, "negociador", ya que debe alinear intereses y estrategias, "facilitador" de información, gente y recursos para lograr los resultados en el punto de venta, "investigador" de nuevas formas de satisfacer necesidades, "capacidad directiva", para manejar los equipos multidisciplinarios, "conocimiento de la tecnología", internet, bases de datos, "cultura general y bilingüe" debido al contacto con empresas globales, "retar el status quo", no conformarse con lo establecido y proponer nuevas formas de hacer las cosas", "se un hacedor", poner las manos en la masa. y por último "estratega" ver más allá de hoy.

## **CAPITULO IV - CASO PRACTICO - SISTEMA INTEGRADO DE MERCHANDISING**

---

A continuación expondré de manera breve, un caso práctico en donde se aplican los conceptos anteriormente expuestos y se pueden ver cada uno de los pasos en el proceso estratégico de la mercadotecnia punto de venta, así como la participación clave del Diseñador Industrial para el desarrollo de un nuevo material punto de venta, proyecto del que soy actualmente responsable en la compañía en donde laboro como gerente del departamento de Trade Marketing.

Algunos puntos serán abordados de manera general ya que este es un proyecto estratégico para la compañía y la información es confidencial.

### **4.1 ANTECEDENTES**

**NOMBRE DEL PROYECTO:** SISTEMA INTEGRADO DE MERCHANDISING

**COMPAÑIA:** MATTEL TOYS INC.

**FECHA INICIO:** MARZO 1998

**FECHA DE TERMINACIÓN:** AUN EN PROCESO

Por una parte, la necesidad de fortalecer y mantener siempre presente en la mente del consumidor las marcas de la compañía, buscando nuevas formas de comunicar los valores y beneficios de los productos en el punto de venta, por encima de las marcas de la competencia y la necesidad de los detallistas por ofrecer a sus consumidores entretenimiento y diversión, mismos que a su vez les generen tráfico, lealtad y rotación o venta de sus productos, han permitido el que año con año Mattel coloque diversos materiales punto de venta (POP), dentro de las tiendas, en la categoría de juguetes, principalmente en la temporada navideña.

Estos materiales son fabricados principalmente de cartón, debido a que una vez que la temporada termina son desechados. Se componen de carteles, cenefas

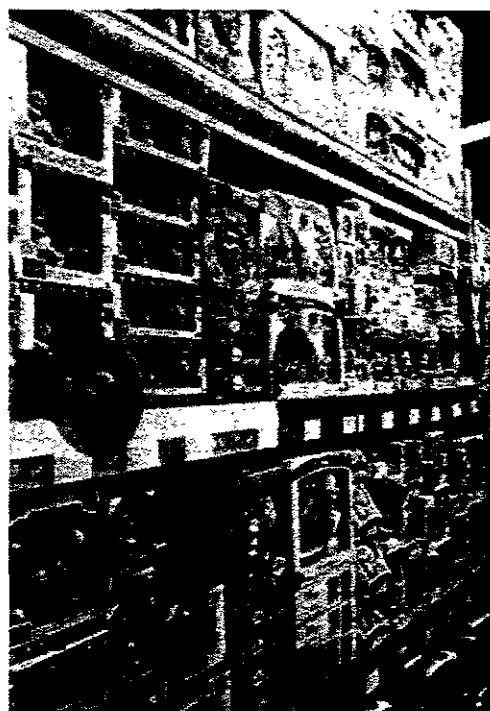


para las charolas de la góndola y blade signs o banderolas verticales que se fijan a la charola superior del anaquel.

Por 4 años estos habían sido los únicos materiales punto de venta que se colocaban en las tiendas y solamente en la temporada navideña.



Posters o Carteles



Cenefas y Stoppers .



Maquetas

A partir de la aplicación del proceso estratégico, identifique diversas necesidades, tanto para el consumidor, como para el detallista y para la compañía, que resultarían en el desarrollo de un nuevo material punto de venta que le daba solución a las necesidades de todos los grupos involucrados. A este nuevo material lo bauticé con el nombre de “Sistema Integrado de Merchandising” o SIM.

## **4.2 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD**

Como lo menciono en el capítulo II en la sección “El Proceso Estratégico y el Diseñador Industrial”, la primer etapa del proceso es la identificación de la oportunidad y para esto hay tres formas de hacerlo, a través de las auditorías al punto de venta, las entrevistas a los actores clave y el análisis de la información. Para el desarrollo de este proyecto aplique los tres métodos.

### **4.2.1 Auditorias al punto de venta**

Las auditorias se llevaron a cabo en tiendas de autoservicio por ser este el canal de distribución más importante para la compañía.

Formatos de tiendas auditados:

Supermercados – Superama Contreras

Supercenters – Wal-Mart Lomas

Hipermercado – Carrefour Coapa

Bodega – Bodega Aurrera Insurgentes

Tiendas de Conveniencia – Oxxo Periférico Sur

Tienda Club – Price Club San Antonio

Las auditorías se centraron en los siguientes puntos.

Materiales POP existentes

Tipo de mobiliario en las tiendas

Espacios y Exhibición de producto.

Recorrido o Layout

Iluminación

### Oportunidades Detectadas

- El 90% de los materiales punto de venta en la categoría de juguetes son de cartón o laminados plásticos. Estos son desechados por la tienda una vez que la temporada navideña termina, sin embargo las ventas de juguetes continúan después de enero y durante todo el año, aunque en una proporción menor, y no así los materiales POP.

Los materiales encontrados fueron: Cenefas de Cartón Caple, impresas en offset de 40 cm de largo por 25 cm de profundidad, , Blade Signs y Stoppers de diversos tamaños en cartón caple o en estireno impresos en offset o serigrafía, Dangers de estireno suajado en diversos tamaños (aprox. 15 x 15 cm) y Carteles de 60 x 40 cm y 60 x 90 cm, ambos en impresos en offset, Maquetas con demostración fija de producto hechas en acrílico y lámina cintra.

- No se encontraron materiales de exhibición permanentes como exhibidores para empotrar en el anaquel, como los que se encuentran en el área de cosméticos.
- Los espacios fuera de la temporada navideña se reducen hasta un 75% después de la temporada navideña (noviembre-enero), lo que provoca que las diferentes marcas dentro de la categoría sean redistribuidas. Los criterios para esta redistribución en la mayor cantidad de las veces son subjetivos y dictados por el jefe de departamento de la tienda.

### Ejemplos Reducción de Espacios

FORMATO	MTS LINEALES DE EXHIBICIÓN EN TEMPORADA	MTS LINEALES DE EXHIBICIÓN DESPUES DE TEMPORADA	% CAMBIO
Supermercado – Superama	2.40 mts	1.20 mts	-100%
Wal-Mart Lomas – Super Center	500 mts	80 mts	-600%
Carrefour Coapa – Hipermercado	150 mts	48 mts	-300%

- Durante la temporada navideña, principalmente las tiendas en el Distrito Federal, abren lo que se llama “anexos”, bodegas improvisadas de lámina que se colocan en los estacionamientos de la tienda o aun lado de los accesos de la misma, para exhibir las grandes cantidades de mercancía que no puede cocarse por falta de espacio en el interior de la tienda. La diversidad de mobiliario en estos anexos es aún mayor y muchas veces no cuentan con góndolas, y la mercancía es exhibida en racks de carga fabricados en tubular rectangular tipo PTR con bases de madera.
- La diversidad de tipos de mobiliario en cuanto a tamaños, materiales y distribución, aunado a los cambios dramáticos en los espacios antes y después de la temporada, limitan la posibilidad de tener materiales punto de venta más sofisticados o adhoc a un tipo de góndola.

#### Ejemplos de tipos de góndola encontrados en las auditorías

FORMATO	LARGO DE CHAROLA	PROFUNDIDAD	ALTURA GONDOLA
Supermercado – Superama	47”	18”	71”
Wal-Mart Lomas – Super Center	48”	22”	68”
Carrefour Coapa – Hipermercado	51”	19”	90”
Aurrera Coapa – Bodega	31”	16”	76”

- Un elemento común encontrado en la mayoría del mobiliario de las tiendas es que las charolas tienen perforaciones en la superficie frontal, hechas con troquel en forma de rombo o circulares y que sirven para fijar accesorios a las mismas como canastillas o señalamientos de la tienda.
- Los excesos de inventario en la post-temporada (febrero-marzo-abril), hacen difícil la planogramación o acomodo de la mercancía de acuerdo a un plano o guía de exhibición en el primer trimestre del año, lo que provoca una mala

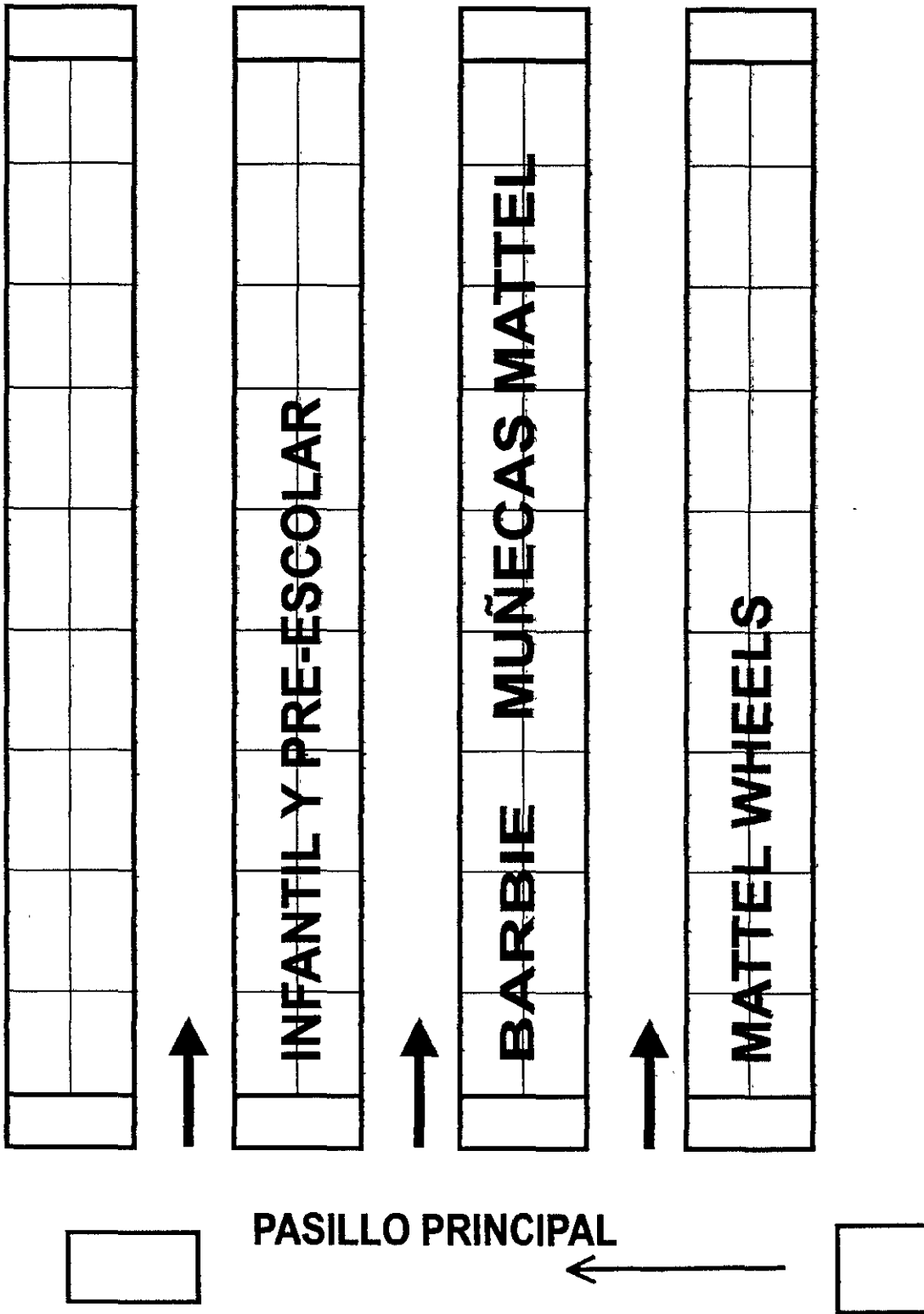
exhibición del producto en el punto de venta, afectando negativamente las ventas, sobre todo a principios de año.

- En este caos, los diferentes segmentos dentro de la categoría de juguetes, como son los productos Infantiles y Pre-escolares, (ejemplo: Fisher Price, Winnie Pooh, Disney), las muñecas como Barbie y el segmento de vehículos como son los Autos a Escala de Hot Wheels, se entrecruzan con otros segmentos y marcas, provocando confusión al consumidor.
- El patrón del recorrido del consumidor dentro de la categoría de juguetes es similar al recorrido que hace en otras categorías dentro de la tienda. Juguetes normalmente se encuentra en la sección derecha de la tienda, con un acceso directo desde el pasillo principal. Sus adyacencias más frecuentes son deportes, música y electrónica, por ser considerada una categoría de entretenimiento y a un lado de papelería por ser una categoría también fuertemente estacional.

El 90% de los padres con niños de 3-10 años visitan juguetes y son llevados por los niños. Las cabeceras o principios del anaquel son el primer contacto y principal atrayente del consumidor que circula por el pasillo principal. Una vez en el pasillo interior, no existen puntos focales o de destino, sino que el consumidor recorre cada pasillo en busca del producto deseado. El niño impulsa la compra y el padre es el que decide la compra.

La distribución de los distintos segmentos en cuanto a espacio y ubicación, dentro del departamento de juguetes varía completamente de tienda en tienda, sin embargo se encontraron patrones de acomodo similares en cuanto a adyacencias.

Layout o Plano de Distribución típico de la categoría de Juguetes.



- Se encontraron en el departamento de juguetes varios de los niveles de comunicación visual definidos en el capítulo II, en la sección Identificación de la Oportunidad.

De acuerdo a su función, encontramos sistemas de comunicación departamental, (“Juguetería”), comunicación por categorías o segmentos (“Niños”, “Niñas”, Infantil y Preescolar” etc.) y Comunicación Promocional (Descuentos, Ofertas, Preciadores). Estos estaban montados en diversos sistemas de señalización, unos más sofisticados que otros, con canaletas para intercambiar los letreros impresos, hechos de plástico PVC extruido y con soportes metálicos hechos a la medida del mobiliario. Otros simplemente eran cartones rotulados a mano colgados del techo o del anaquel con hilo nylon.

No se encontró ningún sistema de señalización de las marcas de los diversos fabricantes de productos.

#### **4.2.2 Entrevistas**

Cómo segundo paso en la identificación de oportunidades dentro del proceso estratégico de la mercadotecnia punto de venta, se hicieron entrevistas a los compradores de las cadenas y a los departamentos de mercadotecnia y ventas de la compañía, para conocer sus necesidades en cuanto a estrategias y materiales en el punto de venta. De las entrevistas surgieron los siguientes puntos:

Por parte de los compradores de las cadenas de autoservicio.

- Para la gran mayoría, los materiales POP solo podían ser colocados durante la temporada navideña y algunas veces para el día del niño (30 de abril). Sin embargo han visto que el negocio puede crecer también fuera de temporada, si tienen la mezcla adecuada de productos, la variedad y la exhibición correctas.
- La mayoría de las cadenas no tiene la infraestructura y el tiempo para poder ejecutar y supervisar la correcta exhibición del producto en todas sus tiendas, y

para esto necesitan de la ayuda de los proveedores para poder así garantizar un desempeño positivo de la categoría.

- Están conscientes de que las marcas fuertes, son las que llevan el tráfico a la categoría y que es importante su presencia en el punto de venta, sin embargo, no quieren depender 100% de ellas y desean impulsar también las propias.
- Entre menos dependan de cada proveedor es mejor para ellos.
- Los espacios están definidos de acuerdo a su rentabilidad (ventas, utilidad para ellos, velocidad de desplazamiento), pero no necesariamente de acuerdo a la participación de cada marca en las ventas. Por lo que si una marca tiene mayor participación de mercado que otra, no necesariamente tendrá más espacio en el anaquel.

Por parte del Departamento de Ventas y Mercadotecnia:

- La reducción en los espacios fuera de temporada afecta directamente a las ventas.
- Es necesario contar con una presencia de marca todo el año, con variedad de productos adecuados para las diferentes épocas, que le permitan al detallista depender menos de la temporada, creciendo así sus utilidades durante el año.
- La guerra de espacios entre los diferentes proveedores es más compleja cuando se tiene poco producto y revuelto. Para la competencia, es más fácil invadir un espacio desorganizado que uno claramente segmentado.
- Ventas requieren de materiales punto de venta de fácil colocación, impactantes pero compactos que les ayuden a ganar los espacios, principalmente fuera de temporada.
- El material POP se vuelve un arma de negociación con los clientes, ya que es un apoyo que ellos buscan obtener de la compañía.
- Los materiales que utilizan actualmente no les ven mayor problema, están acostumbrados a utilizarlo y es de fácil colocación.
- La presencia de marca en el punto de venta refuerza las estrategias de mercadotecnia en el lugar donde se decide la compra., “en el punto de venta”.



### 4.2.3 Análisis de la información

#### Estacionalidad

Los períodos estacionales de venta o desplazamiento de mercancía en las tiendas, en donde tradicionalmente se colocan materiales POP son:

Navidad – 1 Diciembre al 24 de Diciembre

Reyes – 5 de Enero

Día y mes del Niño – Todo Abril (30 de Abril)

#### Costos y cantidades

El costo de los materiales POP que se utilizan de manera tradicional y las cantidades que se producen son las siguientes:

Nombre Material	Costo unitario \$	Cantidad total x año
Cenefa de Cartón Impresa en Offset, de 30 cm de largo por marca (Barbie, Hot Wheels, etc).	1.50	200,000
Cenefa de Estireno y Vinil Impreso en Offset, de 30 cm de largo, por marca.	2.50	40,000
Banner de 90 x 60 cm	45.00	40,000
Stopper de Cartón	5.00	20,000

Las cenefas de cartón son utilizadas durante los períodos estacionales importantes, mientras que las cenefas de estireno son utilizadas en períodos no estacionales, debido a que estos son más largos y se requiere de un material más resistente.

Los Banners y Stoppers se utilizan solamente en Navidad y Reyes por su costo y dimensiones, ya que las tiendas no permiten colocar este tipo de materiales fuera de temporada navideña.

Algunas veces se utilizan Blade Signs o Banderolas Verticales de estireno con impresión en serigrafía o Offset, dependiendo del volúmen.

Hasta el desarrollo de este proyecto, no se han desarrollado ni implementado ningún material POP permanente en tiendas, a excepción de las cenefas de estireno, el 90% de los materiales es desechado por las tiendas una vez la temporada navideña o de abril se terminan.

Cada año los gráficos en los materiales POP son diferentes ya que cada año las marcas tienen diferentes líneas de producto, diferentes estrategias y otras veces, nuevas marcas se incorporan al portafolio de la compañía.

## 4.2 RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS

Como lo menciono en este documento, esta etapa es la previa, antes de comenzar con los trabajos de diseño. De aquí se desprenden los parámetros y necesidades a satisfacer por el diseñador en su propuesta. Estas fueron algunas de las recomendaciones hechas a los directivos de la compañía, previos al desarrollo e implementación del Sistema Integrado de Merchandising.

- 1- Desarrollar un material punto de venta permanente en tiendas, que pueda ser colocado en períodos no estacionales, con el objetivo de delimitar los espacios en el punto de venta para las marcas de Mattel, disminuyendo la invasión del espacio anaquele de Mattel, por otras marcas de la competencia y asegurando así su presencia en el punto de venta.
- 2- El nuevo material debe funcionar como un sistema de comunicación, que le facilite la vida al consumidor y a la vez facilite la operación de la tienda, ayudando a ubicar fácilmente las diferentes marcas de Mattel y comunicando al consumidor los valores y beneficios de los productos.

- 3- El nuevo sistema debe favorecer la experiencia de compra (ver capítulo I - El consumidor del año 2000), la conveniencia y la compra de impulso
  
- 4- No eliminar los materiales POP tradicionales, sino utilizar una combinación de estos con los nuevos, ya que ambos cumplirán objetivos diferentes. Para las temporadas como navidad en donde se requieren de materiales desechables, se recomienda seguir con la utilización de los materiales en cartón. Para el resto del año, incluyendo el mes de abril, se deberá utilizar el nuevo material permanente, ya que se habla de un período de vida útil no menor a un año.
  
- 5- Este material debe cumplir con los siguientes parámetros:
  - Flexibilidad para poder ajustarse a los diferentes tipos de mobiliario existentes en el mercado y para crecer o disminuir dependiendo de los espacios asignados a la categoría, debido a los inicios y cierres de la temporada.
  - Es prioritario que dicho material exhiba las marcas de manera impactante en el punto de venta, ya que son estas las que generan el tráfico a la juguetería.
  - El material POP debe ser intercambiable, de acuerdo a como lo dicten las estrategias de las marcas, sin tener que ser desechado en su totalidad.
  - El nuevo material debe funcionar como una herramienta útil para los vendedores de la compañía, con la cual puedan ganar los espacios justos en el punto de venta para las marcas de Mattel. Por lo tanto debe ser fácil de transportar, instalar y darle mantenimiento.
  - La calidad en el diseño y los materiales debe ser congruente con la imagen de calidad que tienen las marcas de Mattel.
  - Debe ser un material que se adapte a la imagen de cada una de los segmentos de juguetes que tiene la compañía: Niñas (Barbie, Cabbage

Patch etc.) Niños (Hot Wheels, Tyco Radio Control) o Infantil y Preescolar (Fisher Price o Disney).

- 6- El costo del nuevo material no debe ser mayor al 30% más del costo de los materiales existentes, de esta manera se podrá repartir el presupuesto disponible entre los materiales tradicionales y los nuevos materiales POP.
- 7- Se recomienda la utilización de este material en todos los formatos auditados a excepción de tiendas departamentales, ya que estas generalmente requieren de materiales completamente diferenciados a las tiendas de autoservicio.

#### 4.3 DISEÑO

Una vez concluida la fase de auditorias, análisis de la información disponible y recomendaciones, se integró un equipo de trabajo interno de acuerdo a las necesidades del proyecto, para iniciar la fase de diseño que incluiría varias sesiones de trabajo en conjunto con los departamentos de Mercadotecnia, Ventas y con el cliente detallista para alinear las estrategias necesidades y oportunidades detectadas de cada uno en un diseño que le diera respuesta a cada uno de ellos, llegando hasta los planos técnicos para la producción.

Diseñador Industrial - (personalmente estuvo a cargo)

Despacho de Diseño Gráfico

Fabricante Asesor

Un Asistente Supervisión de Producción

Un Ilustrador

Considerando la información disponible, las recomendaciones y los requerimientos del proyecto, se concluyó que la mejor opción era la de desarrollar un sistema de comunicación visual a través de perfiles de plástico extruido.



Vista completa de una góndola vestida con el sistema de extruidos plásticos

### Descripción

El nuevo sistema es muy sencillo y consta de tres partes, la primera es lo que llamo el porta-cenefa preciadora. Este perfil de PVC extruido y pigmentado se coloca al frente de las charolas de cualquier góndola y sirve como sustituto de la cenefa tradicional. El objetivo de esta pieza es el de indicar tanto al consumidor como al operador de la tienda, la ubicación en el interior de la góndola de los productos de Mattel, además sirve para colocar el precio, funcionando como preciadador, ya que en su ranura interior se coloca una cenefa impresa adherida en

donde se deja un espacio en blanco para la colocación de las etiquetas de precio, que los autoservicios ponen debajo de cada producto.

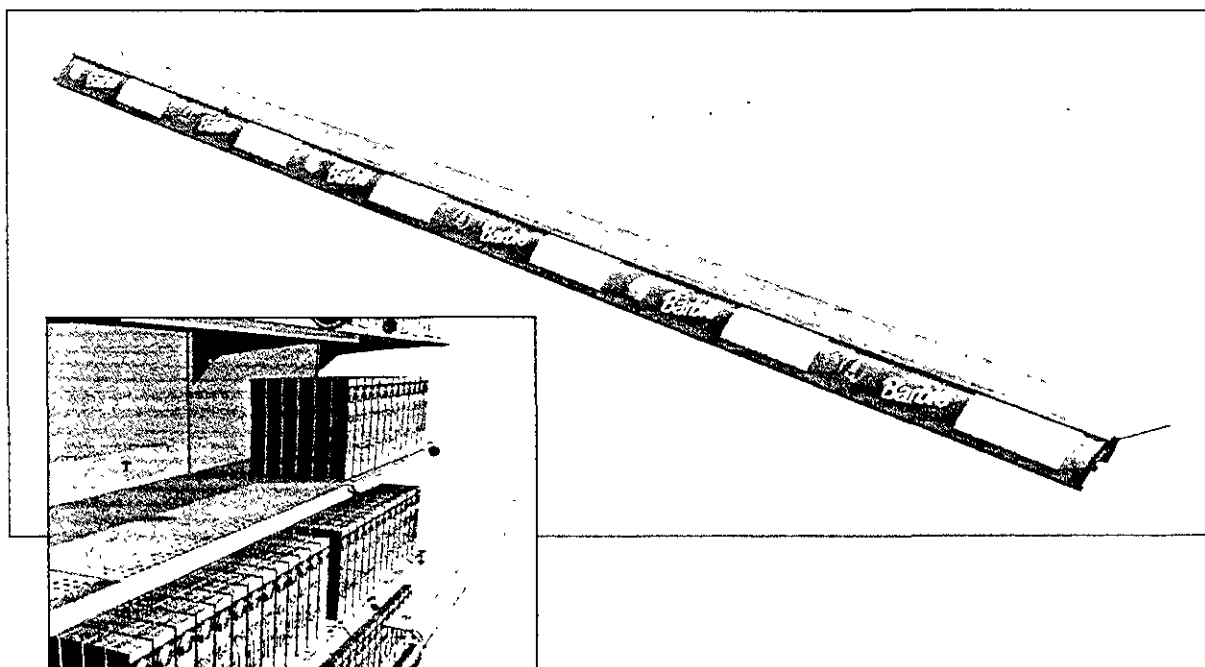
Así pues, habrá presencia de marca en el último elemento de comunicación de la tienda que es el precificador.

Al ser de PVC, es resistente, pero a la vez flexible y suave para poder adaptarse a las imperfecciones de las diferentes góndolas. Puede cortarse fácilmente con una segueta o una navaja y viene pre-cortado a 1.20 mts. que es la dimensión standard de las góndolas en la mayoría de los autoservicios.

Cuentan con unas ranuras troqueladas que sirven para fijar el perfil a la charola por medio de unos "pushpins" o insertos de presión.

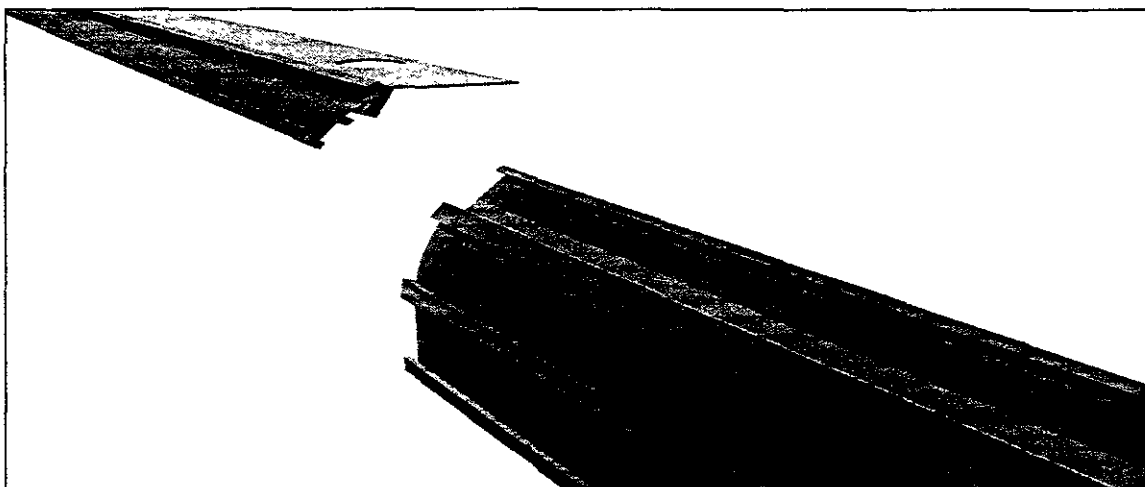
Un porta cenefa de 1.20 mts cuesta \$9.60 ya con el gráfico y los dos pushpins incluidos. Esto significa un ahorro de \$5.40 pesos menos, que la colocación de 3 cenefas de estireno en una charola, como se venía haciendo durante años.

El perfil puede pigmentarse en cualquier color, lo que permite la adaptabilidad a las necesidades de cada marca si así se requiere.

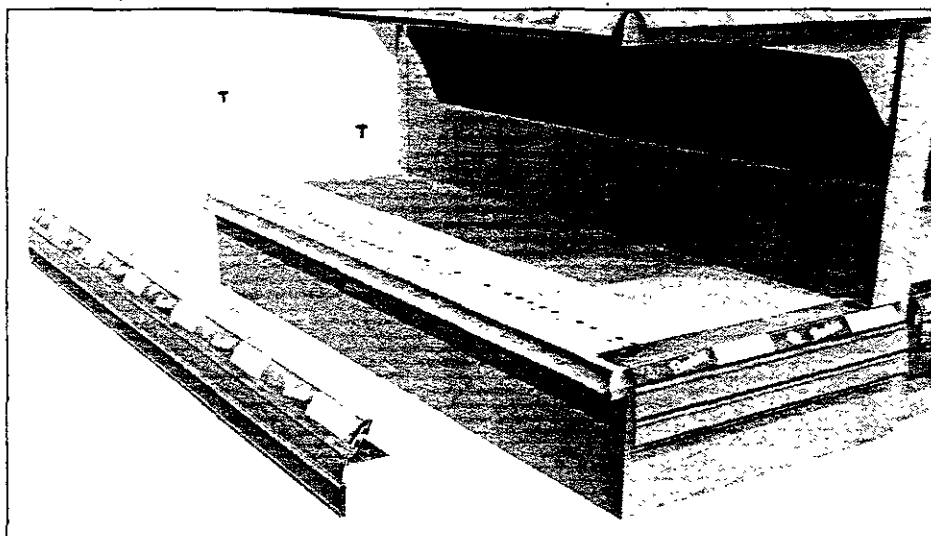


El segundo elemento es otro perfil extruido llamado porta-cenefa doble. Este perfil puede unirse con el porta cenefa sencillo y convertirse así en un porta cenefa triple. Al igual que el porta cenefa sencillo puede fijarse a la repisa de una góndola a través de push-pins. Su costo es de \$19.00.

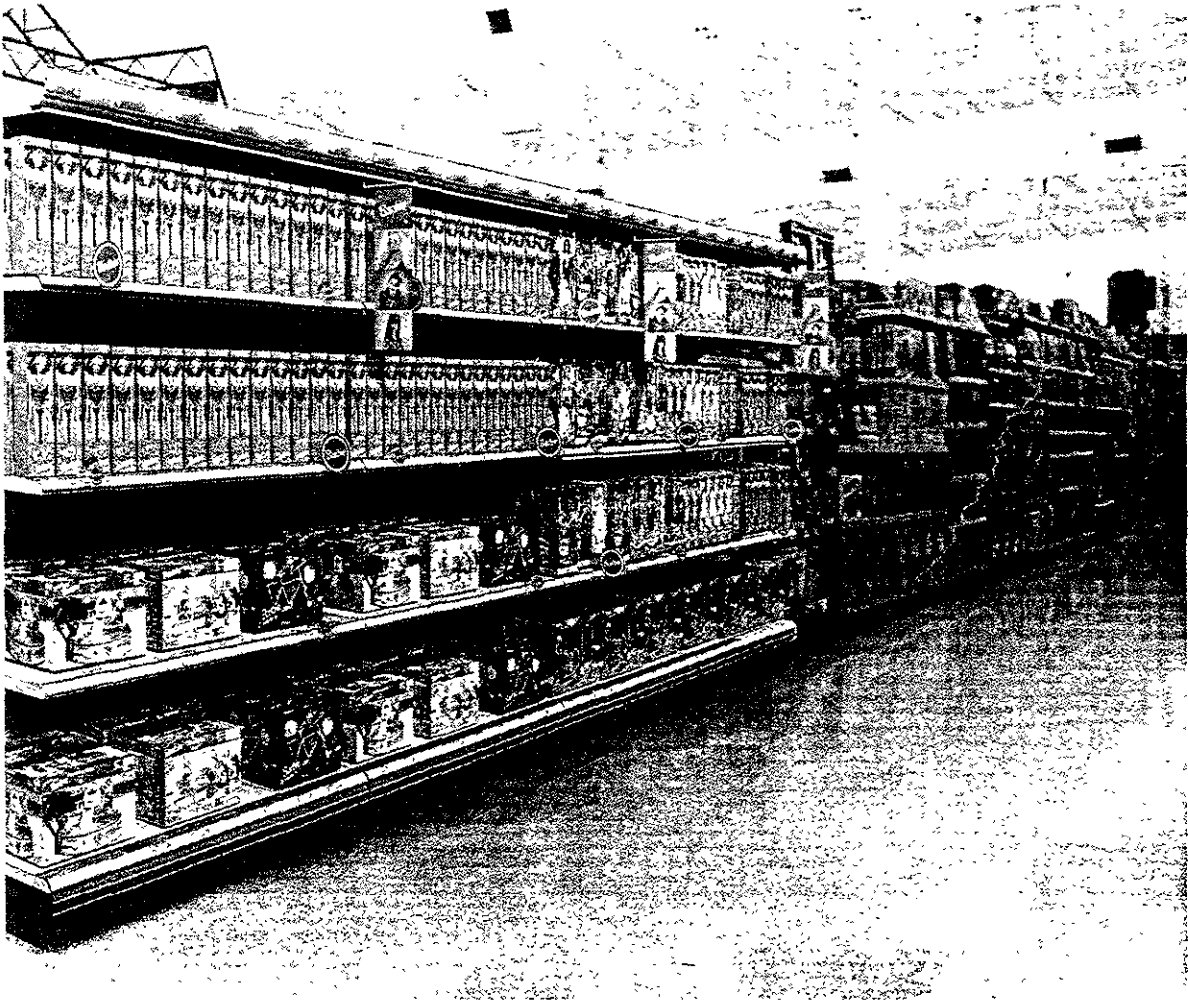
El objetivo de esta pieza es colocar una cenefa de 10cm de ancho con información que se refiera a los valores y beneficios de las marcas en el anaquel del autoservicio. Además funciona como zoclo o remate en la parte inferior del anaquel o como copete chico en la parte superior. (ver imágenes)



Unión de un porta cenefa doble y uno sencillo.



Fijación con push-pins el la parte inferior de la góndola.



Vista de una góndola con porta-cenefas sencillos intermedios y triples en la parte superior e inferior.

El tercer elemento y el más importante del sistema, es el "porta copete". Esta pieza también es del mismo material que el porta-cenefa, PVC, y se coloca en la parte superior de la góndola, en la última repisa. El objetivo de este elemento es el de soportar un copete de cartón impreso en offset con la imagen de la marca, funcionando como un elemento de comunicación visual de primer nivel ( ver capítulo II, "Comunicación Visual").

El porta-copete y el copete indican cada sección de 1.20 mts de largo que es ocupada por las marcas de Mattel en las góndolas dentro de la juguetería. Su instalación, al igual que la del porta-cenefa es a través de los "pushpins".



Esta pieza puede ensamblarse con el porta-cenefa de manera que se obtiene un tercer elemento que recubre por completo el frente de la charola superior, como se muestra en la ilustración.

Su costo incluyendo el gráfico y los pushpins es de \$46.00. Tanto el porta-cenefa como el porta-copete, pueden fijarse prácticamente a cualquier superficie, ya que de no haber perforaciones para fijarse con los pushpins, pueden fijarse por medio de pijas si se trata de madera, o con cinta doble cara.

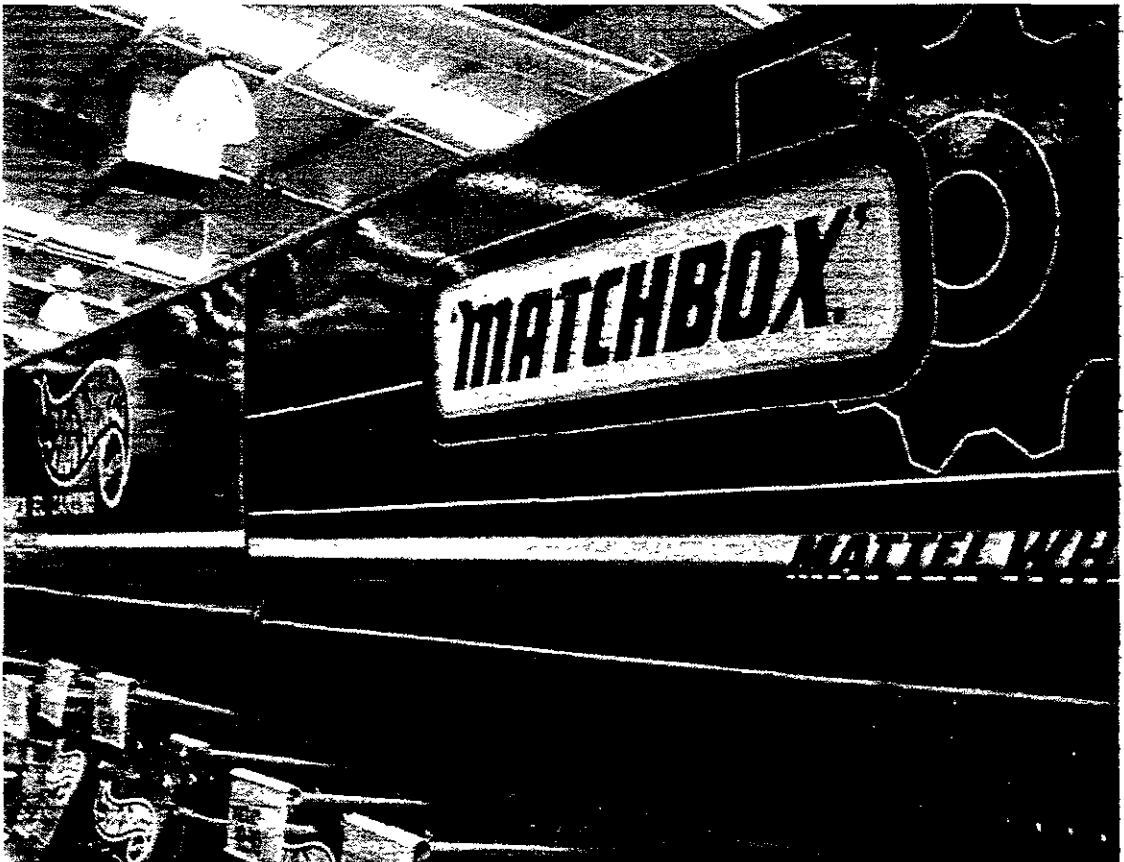
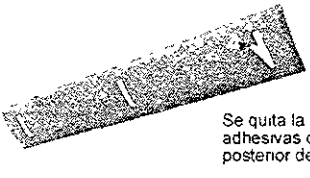


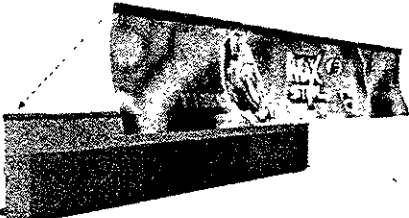
FOTO PORTA COPETE

# INSTRUCTIVO DE COLOCACIÓN DEL PORTA COPETE Y COPETE

①

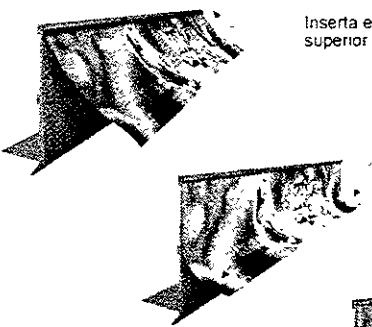


Se quita la cubierta de las cintas adhesivas del Copete (en la cara posterior del gráfico)

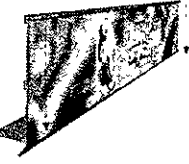


Se coloca el Copete en el Portacopete

②

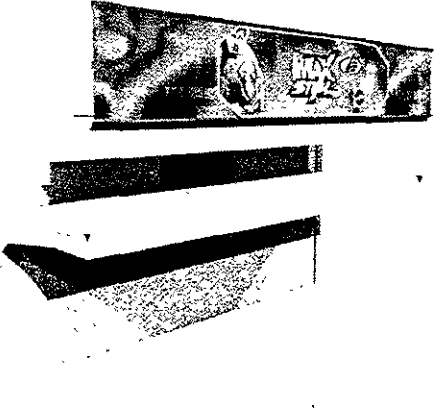


Inserta el Copete en el canal superior



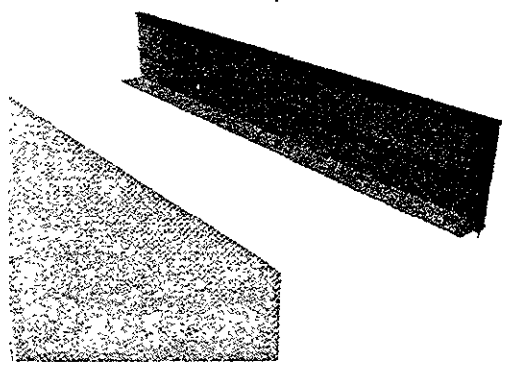
Acomoda poco a poco el Copete como se muestra en la gráfica, es importante que el gráfico quede completamente pegado al Portacopete.

③



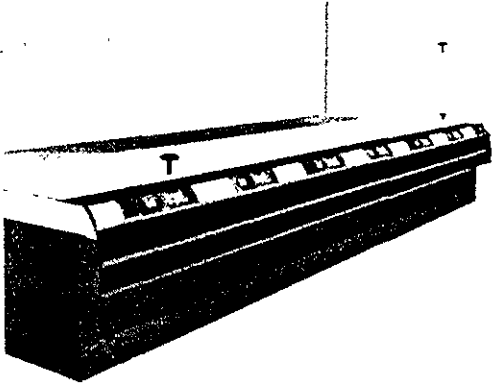
Coloca el Portacopete en el ultimo nivel de la Góndola

④



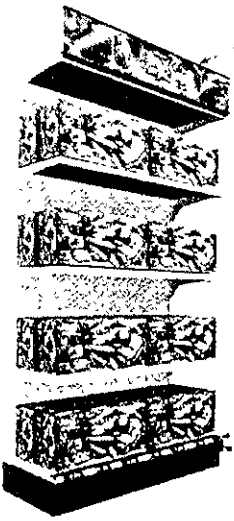
Inserta 3 Pushpins en las perforaciones del Portacopete

⑤



Coloque el fenser en el primer nivel de la Góndola fijándolo con 2 pushpins

⑥



Portacopete

Copete

Cenefa

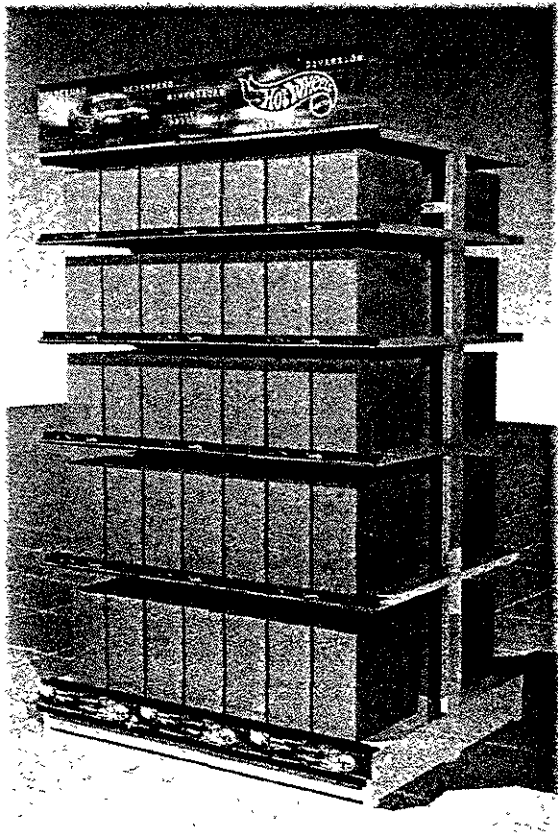
Portacenefa o Fenser

En el siguiente esquema comparativo de precios se puede observar que la diferencia de precio entre vestir una sección de góndola de 1.20 mts de largo con 1 repisa inferior, 4 intermedias y una superior vs vestir la misma góndola con las cenefas tradicionales de estireno que por años se utilizaron en periodos fuera de temporada en las jugueterías, es de apenas el 22%.

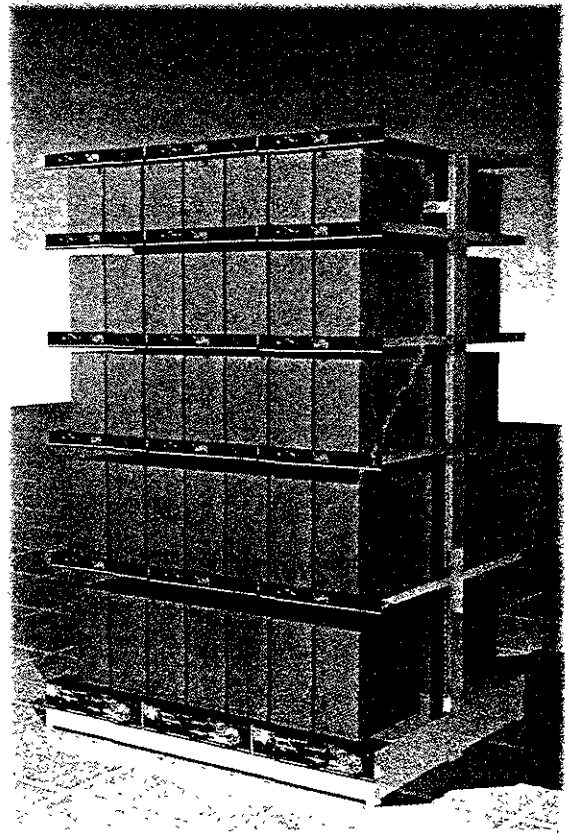
Costo adicional que es rápidamente absorbido por la duración del nuevo sistema en el punto de venta.

<b>ESQUEMA A</b>	<b>GONDOLA CON NUEVO SISTEMA DE MERCHANDISING</b>	
REPISA BASE	Porta Cenefa Doble con 3 Cenefas	\$ 19.00
4 REPISAS INTERIORES	Porta Cenefa Sencillo con 3 cenefas	\$ 38.48
REPISA SUPERIOR	Porta Copete con Copete	\$ 46.00
	Pushpins para Sujeción	\$ 6.00
<b>TOTAL POR SECCIÓN</b>		<b>\$ 109.48</b> 22%
COSTO TIENDA ESTÁNDAR (40 SECCIONES)		<b>\$ 4,379.20</b> 22%

<b>ESQUEMA B</b>	<b>GONDOLA CON CENEFA DE ESTIRENO</b>	
REPISA BASE	3 Cenefas de Estireno x repisa	\$ 15.00
4 REPISAS INTERIORES	3 Cenefas de Estireno x repisa	\$ 60.00
REPISA SUPERIOR	3 Cenefas de Estireno x repisa	\$ 15.00
	No lleva	\$ -
		<b>\$ 90.00</b>
COSTO TIENDA ESTÁNDAR (40 SECCIONES)		<b>\$ 3,600.00</b>



**ESQUEMA A**

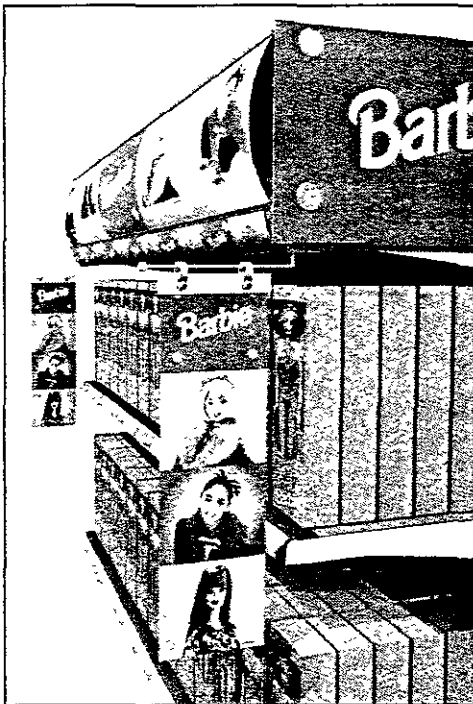


**ESQUEMA B**

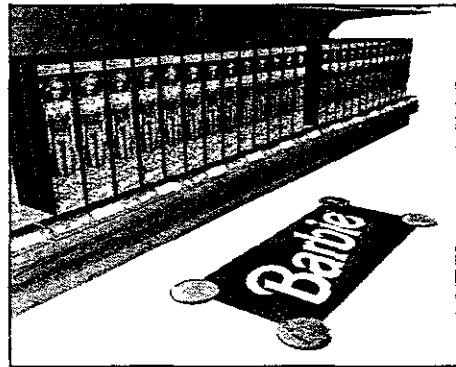
Beneficios y objetivos cumplidos con el nuevo Sistema.

- Clara demarcación del espacio Mattel
- Flexibilidad para adaptarse a los espacios y condiciones del mobiliario
- Facilidad de transporte e instalación. Cero Herramienta
- Nulo mantenimiento
- 100% material gráfico intercambiable
- Costo dentro de los parámetros

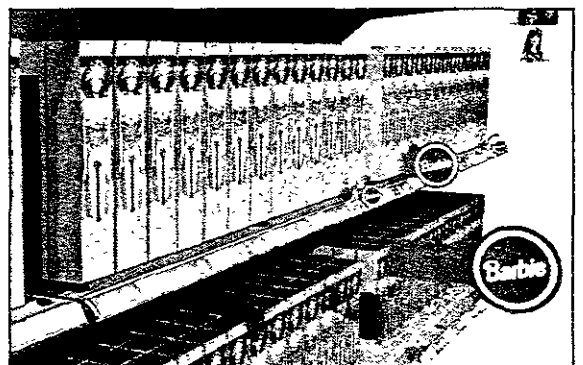
En conjunto con el despacho de Diseño Gráfico, se crearon los gráficos para cada uno de los copetes y cenefas por marca que se utilizarían en el nuevo sistema. Además se combinaron con otros materiales tradicionales como stoppers, blade signs, floor graphics y danglers.



Blade Sign

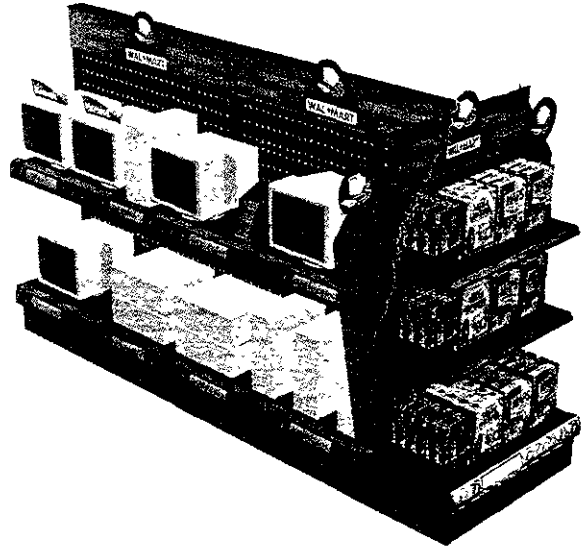


Floor Graphic



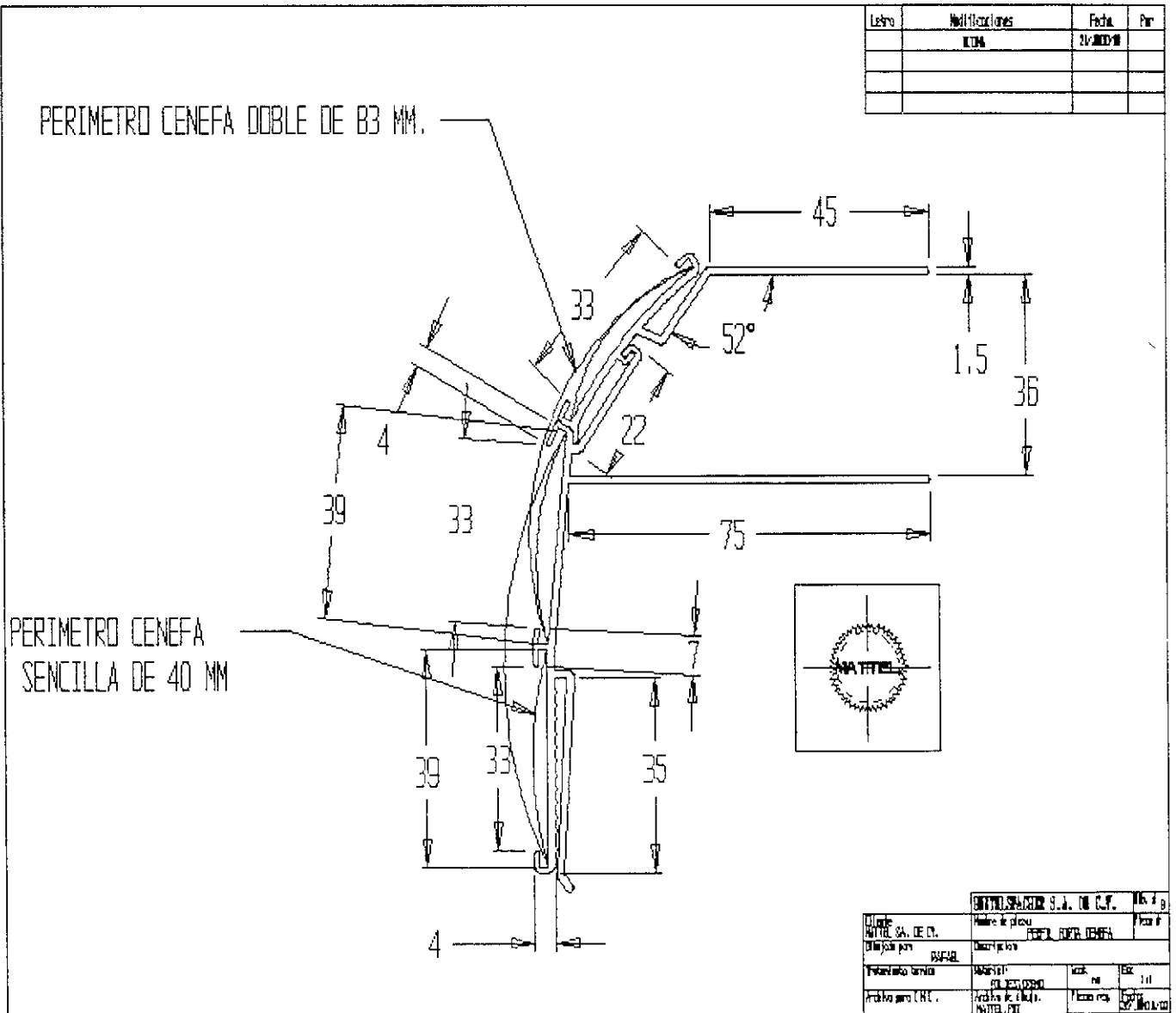
Stopper

El sistema puede adaptarse a diferentes tipos de mobiliario, como son góndolas bajas con doble vista, ya que posteriormente se le adhirieron tapas superiores y laterales para poder unir dos porta copetes, o con el podían vestirse pequeñas secciones de góndola en supermercados o tiendas de conveniencia.

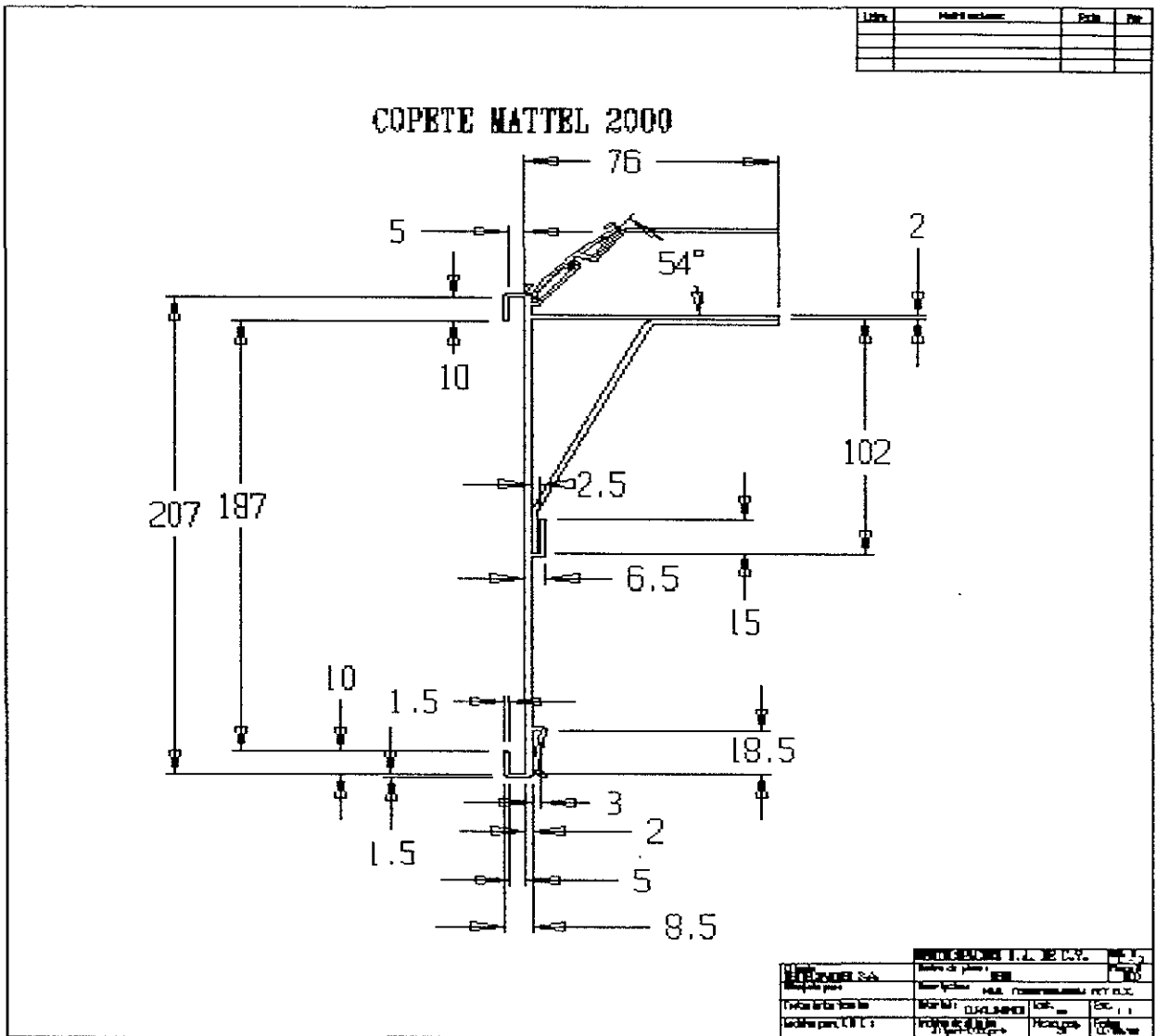


Esto le dá una gran versatilidad de usos.

Los planos técnicos para producción fueron desarrollados desde la fase de diseño en conjunto con el fabricante en CAD. Estos planos fueron utilizados para la fabricación de los moldes y posteriormente la extrusión de las piezas del sistema.



PLANO EN CORTE PORTA CENEFA SENCILLA Y DOBLE ENSAMBLADAS



PLANO EN CORTE, PORTA COPETE Y CENEFA SENCILLA ENSAMBLADOS





## Etapa - 4 Implementación

Una vez aprobado el concepto de diseño y los presupuestos, por la dirección de ventas y mercadotecnia y haber sido sondeado con los clientes, obteniendo una respuesta favorable, se procedió a la producción e implementación de los mismos.

TABLA DE TIEMPOS

	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15
<b>Producción Perfiles Extruidos</b>															
Desarrollo de Planos Técnicos	■														
Fabricación de Moldes		■	■	■	■	■	■								
Pruebas de Extrusión							■								
Primera Remesa								■							
Entrega en Almacén									■						
<b>Producción Gráfica (Copetes y Cenefas)</b>															
Negativos / Impresión							■								
Impresión de Copetes								■							
Impresión de Cenefas									■						
Entrega en Almacén										■					
<b>Implementación en tiendas</b>															
Instalación en tienda prototipo											■				
Evaluación												■			
Correcciones													■		
Instalación final en tiendas seleccionadas														■	

Para la producción del nuevo sistema y su implementación en 200 tiendas a nivel nacional, se formaron varios equipos de implementación de la siguiente manera:

1 Coordinador General de Implementación. Encargado de la supervisión de la producción de los materiales del sistema y su implementación en las tiendas con base en México DF.

5 Equipos de montaje en las siguientes plazas - México DF, Guadalajara, Monterrey, Culiacán, León, Puebla, Mérida.

Cada equipo consta de:

1 Instalador

2 Ayudantes

La herramienta para cada equipo consta de: Bolsa de tela para transportar elementos del sistema, segueta, martillo, cutter y cinta doble cara extra.

Actualmente los sistemas se están colocando en tiendas, en 1999 se colocaron en 140 tiendas a nivel nacional, abarcando todos los formatos de autoservicio, bodegas, hipermercados, supercenters, supermercados, el objetivo para el año 2000 son 200 tiendas.

#### **4.5 EVALUACIÓN**

El sistema ha cumplido con la mayor parte de sus objetivos hasta la fecha, ha funcionado como una herramienta de negociación de espacios para la fuerza de ventas, ayudándolos a colocar mayor cantidad de producto por tienda, ya que ahora Mattel les ofrece una solución integral con las mejores marcas y la mejor exhibición.

Además, está ayudando a desplazar la mercancía, en mediciones hechas con una cadena francesa en México, en donde se compararon las ventas a consumidor final un fin de semana antes y el siguiente después de colocar los sistemas de POP, en conjunto con un planograma, (esto es una guía de la manera en que debían ser exhibidos cada producto en las góndolas) y un layout o plano de distribución de las marcas en la juguetería, las ventas mostraron un incremento del 40%. Actualmente la cadena pidió que los sistemas, planogramas y layout fueran montados en la totalidad de sus tiendas a nivel nacional.

Actualmente los sistemas se están complementando con materiales POP adicionales como son banners, mega-blade signs, danglers, para lograr así una mayor experiencia de compra. Aunado a esto y como responsabilidad del departamento del que estoy a cargo, se han desarrollado promociones de marca en el punto de venta, que acompañan la instalación de los sistemas, en los que por la compra de x cantidad en \$ de productos Mattel, el consumidor se lleva un regalo.

Los sistemas también han sido probados en lo que la compañía llama, canales alternos de distribución o cadenas de detallistas que no son a los que tradicionalmente les vende Mattel. Estos canales son principalmente tiendas de conveniencia y farmacias. El sistema se ha acoplado satisfactoriamente a los espacios y ha permitido la introducción de ciertas líneas de impulso a estos canales.

## **CONCLUSIONES**

Basta con tratar de encontrar en cualquier librería decente en México algún libro relacionado con las palabras “retail”, mercadotecnia punto de venta, trade marketing, “merchandising” etc., para darse cuenta de que prácticamente no existe bibliografía disponible. Lo poco que hay se limita a libros tipo anuarios de diseño, en donde se premian el diseño de tiendas, diseño de escaparates, iluminación y otros, principalmente en Europa, Asia y Estados Unidos. Son escasos, por no decir casi inexistentes, los libros; (ni soñar en español), que hablen acerca de la mercadotecnia aplicada al punto de venta.

Hace apenas unas semanas busqué por recomendación de un amigo del trabajo algunos títulos en la que es considerada la librería más grande del mundo: “amazon.com”; corresponde a una dirección en Internet. Para mi sorpresa pude encontrar ahí más títulos relacionados con mi especialidad que en todas las librerías que he visitado en México o en Estados Unidos.

Estimo pues que habiendo tan limitadas fuentes accesibles de información sobre el tema en cuestión, cualquier intento de reunir información y ordenarla de manera que un neófito pueda entender a grandes rasgos lo que la mercadotecnia punto de venta ofrece, por amateur que esta pueda ser, tiene por ende mayor valor.

Con ésta premisa en mente fue como sin mucha vacilación decidí hablar del tema.

En el capítulo uno, elaboré una sinopsis de dos grandes temas derivados del nombre que describe la disciplina que nos ocupa: la “mercadotecnia punto de venta”. Primero traté la mercadotecnia tradicional: su origen, objetivos y método de trabajo, así como algunos aspectos que la han afectado en su relación con el mercado de consumo actual, como son el descenso de la publicidad y la aparición de nuevos servicios orientados hacia el consumidor y el canal de distribución.

Posteriormente hablé sobre lo que es el punto de venta, definiéndolo a través del comercio detallista. Su desarrollo, clasificación, evolución y situación actual, enfatizando que es en éste, en el comercio detallista, donde se desenvuelve principalmente la mercadotecnia punto de venta.

Considero que este intento por agrupar diferentes fuentes de información y la propia experiencia, para proporcionar una clasificación que se adapte al mercado Mexicano, es la mejor aportación que el capítulo uno tiene para el lector. Puede servir como un elemento de referencia tanto para expertos como para novatos en el tema, capaz de orientarlos en los diversos tipos de comercios y sus principales características.

No puede entenderse la evolución del comercio detallista sin entender simultáneamente los cambios que ha tenido el consumidor desde principios de siglo. Comercio y consumidor se funden en una misma entidad y es difícil definir dónde empiezan las necesidades de uno y comienzan las del otro. Quién ha influenciado a quién en la forma en la que se debe hacer el comercio al menudeo.

¿Quién dicta las reglas?. Aunque la línea divisoria es muy delgada, es un hecho y un principio básico para cualquier comerciante, que a través de la observación de su clientela, su comportamiento en la tienda, escuchando con atención lo que pide, es como a éste se le pueden ocurrir nuevas formas de satisfacerlo, y así incrementar sus ventas. Las respuestas salen de los mismos consumidores, aunque muchas veces estos no estén conscientes de los que quieren y necesitan. Las necesidades están ahí, sólo hace falta que alguien las descubra y les dé respuesta.

Las formas de observación se han ido sofisticando y cada vez más detallistas y fabricantes de productos de consumo utilizan nuevos métodos para la observación de sus consumidores. Así obtienen información muy valiosa que les ayuda a modificar su operación, manteniéndolos como líderes en un mercado cada vez más competido.

En el capítulo uno hablé sobre las tendencias que caracterizan al consumidor de los noventas y del nuevo milenio: tiempos más reducidos y el concepto "todo en una sola visita" que ha sido la respuesta de los comerciantes ante esta realidad, la búsqueda de la conveniencia y de más opciones...

Para entender estos cambios, sólo basta con ponernos del lado del consumidor (que a fin de cuentas somos todos), pensando en lo que buscamos cuando visitamos una u otra tienda, pensando lo que nos gustaría encontrar en cuanto a servicio, variedad, exhibición...

Tratar de cambiar la perspectiva en el punto de vista de observación para la solución de cualquier problema relacionado con el punto de venta, puestos del lado del que decide y compra, es el mensaje. Y si se parte desde este punto de vista, cualquier propuesta será más congruente.

En el capítulo dos, definí y hablé sobre lo que es la mercadotecnia punto de venta. Di una definición y expliqué las razones de su existencia. Hablé acerca del proceso de la mercadotecnia punto de venta describiendo cada una de sus etapas y relacionándolas con el diseño industrial.

Uno de los temas importantes dentro de este capítulo es la descripción del proceso mismo. Siempre lo he considerado, como un método universal para atacar cualquier problema, ya sea de diseño, de finanzas o de recursos humanos.

Qué puede ser más lógico que primero buscar una oportunidad, detectar algo que pueda ser mejorado, encontrar una necesidad entre la gente a la cual se le pueda dar una solución, descubrir un proceso obsoleto que sea candidato a un replanteamiento. Y una vez identificada esa oportunidad, dar las posibles respuestas o recomendaciones y a partir de estas, diseñar una solución. Diseñar en el sentido amplio de la palabra, diseñar un nuevo esquema de trabajo, diseñar un curso de capacitación, diseñar una tienda, diseñar un sistema de exhibición de producto... Y como ultimo paso, lógicamente, llevar a cabo el plan, "implementarlo", desarrollar el curso, construir la tienda, hacer el programa.

Este proceso puede ser aplicado básicamente a todo y es una forma estructurada, ordenada y sencilla de atacar cualquier proyecto de mercadotecnia punto de venta.

Hace apenas unos años desconocía por completo las dimensiones de la industria que rodea a la mercadotecnia punto de venta. Ni siquiera sabía que existía como especialidad y mucho menos sabía como se llamaba. Mi asombro no ha cesado y es por eso que destiné el capítulo tres. para dar un panorama general de lo que esta industria hace y sus dimensiones, ofreciendo así nuevas perspectivas al diseñador industrial.

Entendiendo que este tema es de aparición reciente, sobre todo en el mercado de trabajo en México, pienso que el capítulo tres ofrece una oportuna explicación en cuanto a los departamentos que ejercen esta disciplina dentro de

las grandes empresas, sus estructuras, funcionamiento, perfil de gente, responsabilidades. Mismos a los que debe dirigirse el diseñador industrial interesado quien, como lo mencioné, cuenta con el perfil idóneo para desarrollar cualquier actividad relacionada con esta.

Como parte fundamental del capítulo tres, quise incluir algunas de las características en cuanto al perfil de trabajo con las que debe cumplir el interesado en desarrollarse como gerente o directivo dentro de cualquier compañía que desarrolla mercadotecnia punto de venta. De esta forma invito al lector a evaluar mejor su posición de ventaja en cuanto a sus habilidades, y las áreas que deberá reforzar; mejor dicho, las áreas de oportunidades en las que deberá poner mayor empeño.

En el capítulo IV expongo un caso práctico en donde el diseñador industrial es el líder del proyecto, para así amarrar cada uno de los conceptos expuestos en un proyecto real y aplicable a la profesión que nos ocupa, mismo que se está desarrollando actualmente en la compañía que laboro, como gerente del departamento de Trade Marketing.

Reviso principalmente lo que es el proceso estratégico de la mercadotecnia punto de venta para desarrollar un nuevo material POP, y como la aplicación de este proceso, garantiza la satisfacción de las necesidades y alinea las estrategias de los grupos involucrados en el proyecto: consumidor - cliente detallista - mercadotecnia y ventas de la compañía.

Finalmente deseo comentar que considero necesario que las escuelas de diseño incluyan, ya sea dentro de sus materias de mercadotecnia o como materia optativa, la mercadotecnia punto de venta. Inevitablemente todo proceso de comercialización dentro de la cadena de demanda, de cualquier producto, ya sea una mesa o una computadora, está íntimamente relacionado con el canal de distribución. Si tenemos alguna duda al respecto sólo debemos preguntarnos cuál es el destino final de la mayor parte de los productos de consumo desarrollados por los diseñadores industriales.

En la medida en la que el diseñador industrial entienda los procesos de intercambio, las necesidades del consumidor, el campo de batalla y sus particularidades (en lo relacionado al punto de venta y a lo que deriva de éste), no



sólo tendrá una visión más amplia antes de desarrollar cualquier producto, si no que también encontrará nuevas oportunidades profesionales nunca antes imaginadas. Una vez que salga de la Universidad, podrá aplicar este conocimiento y esta forma de pensar, al desarrollo de mejores propuestas creativas, acordes con su entorno comercial, sus clientes y sus consumidores objetivo. Para darle así la justa medida a sus propios gustos personales y, a la vez, para satisfacer a quien será el usuario y su último juez: "el consumidor".

Por último es importante mencionar las áreas de oportunidad profesional en donde el diseñador industrial puede participar dentro del campo de la mercadotecnia punto de venta. Estas áreas pueden ser por ejemplo las de diseño y conceptualización de equipos y materiales punto de venta, tanto en compañías fabricantes de productos de consumo, como dentro de cadenas detallistas o en negocios independientes que ofrezcan este tipo de servicios, así como liderar departamentos de promociones y merchandising en donde deben implementarse actividades en el punto de venta y equipos de exhibición. También se puede considerar la valiosa participación del diseñador industrial en las áreas de investigación y análisis de la información proveniente del punto de venta y su aplicación en proyectos de diseño de tiendas o espacios comerciales que permitan resolver de manera funcional las necesidades tanto del cliente como del consumidor.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. BLACKWELL, Roger D.. From Mind to Market. Ed. Harper Business, 1ra. ed. NY, 1997, USA.
2. DIAMOND, Jay y Gerald, Pintel. Retailing. Ed. Prentice Hall, 6ta. ed. New Jersey, 1996, USA.
3. KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Diana, 2da. Ed. México, 1981,D.F.
4. KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, 3er ed. México, 1989, D.F.
5. KIRKPATRICK, Grant Camden. Shops and Boutiques. Architecture & Interior Design Library, PBC International Inc., 1ra. ed., NY,1994, USA.
6. LARSEN, Sonja. Signs that Sell. Ed. Insignia Systems Inc., 8va. ed. Minneapolis , Minnesota, 1991, USA.
7. NICOSIA, Francesco. La decisión del consumidor. Ed. Ariel, 2da ed. México, Barcelona, 1974, D.F.
8. STANTON , William. Fundamentos de Marketing. Ed. Mc Graw Hill, 9na. ed. México, 1994, D.F.
9. RANDALL, Geoffrey. Trade Marketing Strategies. Ed. BH, 2da. ed., Londres, 1994, Inglaterra.
10. TAYLOR, Don y Smalling Archer, Jeanne. Up Against the Wal-Marts. Ed. Amacom, 1ra. ed. , 1994, USA.
11. TOFFLER, Betsy-Ann y Imber, Jane. Dictionary of Marketing Terms. Ed. Barrons, 2da. ed., NY, 1987, USA.
12. VANCE, Mike y Deacon Diane. Break Out of the Box. Ed. Career Press, 1ra. ed., 1996, USA.
13. WAHL, Michael. In-Store Marketing. Library of Congress Catalog Card Number 92-80956. NY, 1992, USA.

## **REVISTAS**

1. RETAIL STORE IMAGE. Volumen 8, num. 3, Atlanta, GA, 1997, USA
2. RETAIL STORE IMAGE. Volumen 9, num. 1-12, Atlanta, GA, 1998, USA
3. SELLING NATIONAL ACCOUNTS. Management Ventures Inc.. Volúmen V, num. 1, 2, 3, 4., Cambridge Massachusetts, 1998, USA.

---

## **MATERIALES UTILIZADOS DE CURSOS Y ESTUDIOS DE MERCADO**

1. SELLING WAL-MART INTERNATIONAL. Management Ventures, Inc.. México D.F., Julio 23, 1998.
2. STRATEGIC GLOBAL ACCOUNT MANAGEMENT. Management Ventures, Inc.. México D.F., Julio 22, 1998.
3. SELLING CARREFOUR INTERNATIONAL. Management Ventures, Inc.. México D.F., Julio 24, 1998.
4. CATEGORY MANAGEMENT. By The Partnering Group Inc., México D.F., 11-13 Noviembre, 1998.
5. THE 1995 POPAI CONSUMER BUYING HABITS STUDY. Point of Purchase Advertaising Institute. NJ, 1995, USA.
6. SIZE OF THE INDUSTRIE STUDY. Point of Purchase Advertaising Institute. NJ, 1995, USA.

# GLOSARIO DE TERMINOS

---

## **Action Alley**

Pasillo principal de acceso a una tienda, en donde se ubican proociones y ofertas especiales.

## **Adyacencia**

Cuando un departamento está a un lado de otro, se dice que son adyacentes.

## **Banner**

Carteles publicitarios de cartón que se cuelgan en las tiendas, impresos regularmente en offset

## **Blade Sign**

Material punto de venta (POP) tipo banderola vertical, que se fija a la repisa de la góndola. Esta se utiliza regularmente para seccionar una marca o línea.

## **Botadero**

Mueble de autoservicio tipo cajón, con producto de un solo tipo o sub-categoría desordenado al que se le ha aplicado un descuento u oferta.

## **Brief**

Presentación de un proyecto a un equipo de trabajo, con objetivos, líneas de acción, tiempos.

## **Cabecera**

El final o inicio de una góndola, normalmente orientada al pasillo principal d circulación

## **CAGR**

Compounded Annual Growth. Se refiere al crecimiento anual compuesto en las ventas de una empresa.

## **Canal de Distribución**

Es el medio por el cual los productos de consumo llegan al consumidor final – Ejemplo: los autoservicios, farmacias, mayoristas.

### **Category Killer**

Detallista líder y dedicado a la venta de una categoría de productos específica.

### **Cenefa**

Material punto de venta (POP) en forma de "L", que cubre la parte frontal de la repisa de la góndola que indica la marca o los atributos de un producto exhibido sobre ella.

### **Colgador Cascada**

Accesorio de tienda que se utiliza para colgar ropa en ganchos de forma inclinada. Esto permite tener una mayor visibilidad de la ropa ya que cada prenda se traslapa en forma de una pirámide o bien, como una "cascada", como su nombre lo indica.

### **Comunicación Visual**

Se refiere a los sistemas de señalización dentro de una tienda (Ejemplo: Salida, Departamento de Abarrotos etc.)

### **Copete**

Material punto de venta (POP) que se coloca en la última repisa superior de la góndola.

### **Chain**

Varias tiendas, parte de una misma empresa o grupo. Ejemplo: Cadena Comercial Mexicana

### **Check Out**

Es la línea de cajas de pago de una tienda, regularmente tiene una pequeña góndola anexada, con productos de venta de impulso.

### **Dangler**

Material punto de venta (POP) que cuelga de la pestaña porta precios o preciadora, de una repisa de góndola y se mueve con la circulación del aire en la tienda.

### **Desplazamiento**

Ventas en unidades o pesos de la tienda o el detallista hacia el consumidor final.

## **EDI**

External Data Interchange. Sistema de comunicación electrónico, entre el detallista y el proveedor, a través de este, se pueden enviar pedidos, órdenes de pago o información de las ventas de varios productos en la tienda.

## **Empaque Múltiple**

Varias unidades de un producto empacadas y que se venden a un precio menor que si se compran por separado. (Ejemplo: Six Pack)

## **Fill-Rate**

Nivel de Servicio. Es el porcentaje de unidades entregadas por el proveedor vs el pedido hecho por el detallista.

## **Fixtures**

Mobiliario de una tienda. Ejemplo: Góndolas, Cabeceras, Mostradores.

## **Floor Graphic**

Calcomanía en vinil autoadherible impreso, especial para colocarse en los pisos de las tiendas con la imagen publicitaria de un producto.

## **Floor Plan o Layout**

Plano de distribución del mobiliario dentro de una tienda.

## **Folleto**

Publicación periódica, tipo tabloide, que la tienda utiliza para anunciar al consumidor, ofertas y descuentos en productos seleccionados por el comprador.

## **Fourway**

Góndola tipo isla con cuatro caras que se coloca en los pasillos de circulación.

## **Gancho**

Accesorio de la góndola que se utiliza para exhibir todo aquel producto cuyo empaque sea para colgar (Ejemplo: Raquetas de tenis o navajas de rasuras)

## **Góndola**

Mobiliario principal de una tienda de autoservicio que forma los pasillos y se compone de repisas, paneles posteriores perforados, tapas laterales y postes troquelados, principalmente.

## **Guía de Exhibición**

Manual para la correcta exhibición de un producto o categoría en le punto de venta.

**Hanging Bar**

Barra de acero que se coloca en sustitución de una repisa de góndola y sirve para colocar ganchos

**Instant win**

Es cuando en una promoción, el consumidor obtiene un premio al instante de realizar la compra.

**Isla**

Mueble o exhibición de producto que se coloca en los pasillos principales de circulación de una tienda.

**Kick Off**

Fecha de inicio de un proyecto.

**Modular**

Término utilizado por Wal-Mart para describir una góndola con planograma aplicado.

**Multiformato**

Se refiere a un detallista que utiliza varios tipos y formas de puntos de venta como: bodegas, supers, hipermercados.

**One Stop Shopping**

Se refiere a que en un solo lugar el consumidor puede satisfacer varias necesidades de consumo o de servicios como: tintorería, banco, o hacer el super.

**On-Hand**

Inventario actual en unidades y pesos de la tienda o la cadena.

**Papel Tapiz**

Material POP o punto de venta que se utiliza para recubrir o decorar el fondo de la góndola.

**Peg Wall**

Panel perforado que se utiliza para colocar ganchos para colgar mercancía en la góndola.

**Planograma**

Plano hecho en computadora con un software especializado, que indica la distribución de la mercancía en la góndola.

**POS**

Point of sales o punto de venta. Se refiere a la cantidad en unidades desplazada de un artículo en la tienda.

**Preciador**

Canaleta ubicada al frente de una repisa de góndola que sirve para poner las etiquetas de precio de los productos.

**Product Mix**

Mezcla de producto dentro de una categoría o sub-categoría.

**Punto Focal**

Destino o zona principal de atracción, que incita al consumidor a recorrer la tienda hasta llegar a él.

**Rack**

Mueble de carga o de uso rudo para exhibir o almacenar mercancía. Utilizado regularmente por los clubes de precios.

**Repisa de Góndola**

Charola desmontable que se fija a los postes de la góndola, en donde se colocan y exhiben los productos en la tienda.

**Retail**

Mercado detallista o al menudeo.

**Retail Agency**

Agencia enfocada al mercado detallista.

**Retail Price**

Precio final de venta de un producto al público.

**Scanners**

Se refiere a los lectores láser de códigos de barras, utilizados en las cajas de cobro de las tiendas.

**Sell-through**

Es la relación expresada en porcentaje de lo comprado por un detallista vs lo vendido o desplazado al consumidor en unidades y pesos.



### **Semanas de Inventario**

Es el número de semanas que un producto puede permanecer en el anaquel como resultado de dividir las ventas promedio en las últimas 4 semanas de venta, entre su inventario real en la tienda.

### **Shopping Experience**

Se refiere a la experiencia personal que un detallista puede ofrecer al consumidor en el punto de venta.

### **SKUS**

Stock Keeping Unit, Medida utilizada para el control de inventarios que representa uno o más artículos, que se venderán al público como un solo producto.

### **Stoppers**

Material POP que se inserta entre los productos dentro del anaquel o góndola. Publicitándolo de manera vertical a la vista del consumidor entrando por un pasillo, entre dos góndolas..

### **Tarima**

Estructura de madera que se utiliza para colocar y desplazar mercancía a través de montacargas en un almacén.

### **Trade Marketing**

Disciplina que se ocupa de aplicar conceptos de mercadotecnia al comercio (punto de venta). Area dentro de las compañías fabricantes de productos de consumo que sirve como puente entre los departamentos de mercadotecnia y ventas con el detallista, alineando sus necesidades y estrategias con un enfoque hacia el consumidor y aplicando todos sus esfuerzos en el punto de venta.

### **Tráfico**

Se refiere a los patrones de circulación que sigue un consumidor en el punto de venta.

### **YTD**

Year to Day. Se refiere a toda información numérica actualizada a la fecha en la que se está analizando. Ejemplo: Ventas al día de hoy. Inventario acumulado al día de hoy.