



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

# **EXPERIENCIA EN EL PUNTO DE VENTA: LA CLAVE PARA LA DECISIÓN DE COMPRA**

---

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO: 2016/2017**

**ALUMNA: MARTA GUILLEM ARANDA**

**TUTORA: CARMEN ESCRIBÁ PÉREZ**

**SEPTIEMBRE DE 2017**



## AGRADECIMIENTOS

---

A mis padres, por su continuo apoyo y esfuerzo realizado durante tantos años. A mi hermano Carlos, por formar parte de mi equipo.

A mi abuelo, por su atención constante y desinteresada.

A Carmen Escribá Pérez por su dedicación y desempeño en la dirección de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS .....	1
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	1
ÍNDICE DE FIGURAS.....	1
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	2
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. Resumen .....	3
1.2. Objetivos.....	3
1.3. Metodología.....	4
1.4. Estructura.....	4
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL. LA EXPERIENCIA EN LOS PUNTOS DE VENTA.....</b>	<b>5</b>
2.1. Nueva técnica de merchandising: el marketing experiencial.....	5
2.1.1. Antecedentes del marketing experiencial .....	5
2.1.2. Definición de conceptos .....	8
2.1.3. Evolución del merchandising .....	9
2.2. Conceptos clave del marketing de experiencias .....	9
<b>3. EL CONSUMIDOR Y EL PUNTO DE VENTA .....</b>	<b>15</b>
3.1. Análisis del consumidor .....	15
3.1.1. Tipos de compras .....	15
3.1.2. Comportamiento del consumidor al ir de compras.....	17
3.2. Análisis del punto de venta .....	25
3.2.1. La importancia del punto de venta.....	25
3.2.2. Disposición del punto de venta .....	25
3.2.3. La experiencia del cliente: marca y comunicación .....	54
<b>4. ANÁLISIS DE CASOS .....</b>	<b>60</b>
4.1. Hasbro Iberia SL.....	61
4.2. Goliath Games.....	66
4.3. Wonderbox .....	68
4.4. Otros casos de éxito.....	70
4.4.1. Apple .....	70
4.4.2. Starbucks Coffee .....	72
4.4.3. Mattel.....	73
4.4.4. Famosa .....	75
4.4.5. Carrefour.....	76
4.4.6. Media Markt .....	77
<b>5. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS DE VALOR .....</b>	<b>78</b>
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marketing de transacciones vs. Marketing de relaciones .....	7
Tabla 2. Vista de datos en la base SPSS .....	18
Tabla 3. Vista de variables en la base SPSS .....	19
Tabla 4. Análisis de conglomerados en la base SPSS.....	19
Tabla 5. Historial de conglomeración en la base SPSS .....	20
Tabla 6. Análisis de conglomerados jerárquicos en la base SPSS.....	20
Tabla 7. Exigencia número de conglomerados jerárquicos en SPSS .....	21
Tabla 8. Conglomerado de pertenencia en SPSS.....	22
Tabla 9. Comparación de medias en SPSS .....	22
Tabla 10. Selección de variables en SPSS .....	23
Tabla 11. Selección de variables en SPSS .....	23
Tabla 12. Media del análisis en SPSS .....	23
Tabla 13. Tabla del informe final del análisis en SPSS.....	24
Tabla 14. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 1” .....	24
Tabla 15. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 2” .....	24
Tabla 16. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 3” .....	24
Tabla 17. Disposición vertical de productos .....	44
Tabla 18. Disposición vertical de productos .....	45
Tabla 19. Tabla del informe final del análisis en SPSS (vs Tabla 13) .....	78
Tabla 20. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 1” (vs Tabla 14).....	78
Tabla 21. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 2” (vs Tabla 15).....	79
Tabla 22. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 3” (vs Tabla 16).....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipos de compras .....	17
Gráfico 2. Resultado de conglomerados jerárquicos en la base SPSS.....	21

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Disposición de secciones del hipermercado Carrefour de Gandía.....	30
Figura 2. Disposición en parrilla .....	35
Figura 3. Disposición en espiga.....	36
Figura 4. Disposición libre.....	37
Figura 5. Disposición abierta .....	37
Figura 6. Disposición cerrada.....	38
Figura 7. Niveles del lineal .....	43
Figura 8. Disposición horizontal de productos .....	47
Figura 9. Elasticidad del lineal .....	47
Figura 10. Modelo “AIDA” .....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diferentes secciones de supermercado local .....	49
Ilustración 2. Ejemplos de familias de productos.....	50
Ilustración 3. Ejemplos de subfamilia de leche .....	50
Ilustración 4. Surtidos de un supermercado .....	50
Ilustración 5. Ejemplos de cabeceras de góndola .....	55
Ilustración 6. Ejemplos de islas en Supermercados .....	56
Ilustración 7. Ejemplos de presentación de productos de forma apilada.....	56
Ilustración 8. Personal de animación en un punto de venta.....	58
Ilustración 9. Ejemplo de stand de degustación.....	58
Ilustración 10. Ejemplo de display de nescafé .....	59
Ilustración 11. Implantación de Play Doh en Carrefour El Pinar de Madrid .....	62
Ilustración 12. Implantación de Play Doh en Carrefour Málaga .....	63
Ilustración 13. Implantación de dianas Nerf en Carrefour Málaga .....	63
Ilustración 14. Implantaciones de My Little Pony en El Corte Inglés y Star Wars en Toys ‘R’ Us.....	64
Ilustración 15. Taller de Play Doh en Toy ‘R’ Us de Alcobendas .....	64
Ilustración 16. Taller de Play Doh y Nerf en Toy ‘R’ Us de Alcorcón .....	65
Ilustración 17. Taller de Play Doh y Nerf Toy ‘R’ Us de Lugonés .....	65
Ilustración 18. Eventos y talleres de Super Sand en tiendas.....	67
Ilustración 19. Cofres de Wonderbox.....	69
Ilustración 20. Atención al cliente en tienda Apple.....	71
Ilustración 21. Establecimiento de Starbucks Coffee en Madrid .....	73
Ilustración 22. Tienda Barbie en Shanghái .....	73
Ilustración 23. Implantaciones de Mattel en Carrefour España.....	74
Ilustración 24. Implantaciones especiales de MATTEL en Carrefour Málaga, España ...	74
Ilustración 25. Implantación Pinypon en El Corte Inglés.....	75
Ilustración 26. Implantación Especial Pinypon en Carrefour Málaga .....	75
Ilustración 27. App “Mi Carrefour” .....	76
Ilustración 28. Catálogo virtual Carrefour .....	76
Ilustración 29. Tienda Digital Store Mediamarkt en Barcelona .....	77
Ilustración 30. Formación a clientes en tienda Mediamarkt.....	78

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Resumen**

Actualmente, debido, en gran parte, a la complicada crisis económica que atraviesa nuestro país, el consumidor es muy exigente en sus decisiones de compra en cuanto a la relación calidad-precio y, además, busca productos o servicios que le hagan sentir de una forma más especial. Esto, por otra parte, también ha sido consecuencia de los numerosos y diversos canales de distribución que existen y entre los que el consumidor tiene total y absoluta libertad para elegir, siendo el mundo digital el principal causante.

El mundo del marketing está cambiando, al igual que el modo en que se desarrollan los negocios. Los consumidores son cada vez más conscientes de su poder y, por ello, son los que demandan este cambio, ya que la “esencia de marca” que los medios se encargan de difundir ya no es suficiente. Esta sociedad consumista quiere mucho más que unos simples mensajes mediáticos a través de la televisión, radio, revistas, etc. Necesitan más respeto, reconocimiento y una comunicación relevante, y han demostrado que la mejor forma de obtenerlo es a través de experiencias que sean adecuadas a cada persona, fácilmente recordadas, sensoriales, emocionales y que estén llenas de significado. Las empresas, si quieren que sus marcas sean verdaderamente conocidas y recordadas, deben saber identificar las nuevas influencias en el mercado para poder adaptarse a las necesidades y deseos de los consumidores si no quieren perderlos.

Existen numerosas interacciones en el marketing experiencial, mediante las que una empresa puede ofrecer una experiencia a los consumidores en una tienda, en el sitio web, con el producto, o a través de eventos y publicidad.

### **1.2. Objetivos**

En el presente trabajo se va a hablar, en concreto, sobre las experiencias en el punto de venta, con el objetivo de encontrar una salida que impulse de nuevo el crecimiento de estos negocios físicos, que están viendo peligrar su existencia debido al rápido e importantísimo crecimiento de las nuevas tecnologías y el mundo digital, que ha provocado el nacimiento de una nueva y potente vía alternativa de negocios, auténtica depredadora del comercio tradicional y responsable de una sociedad cada vez más consumista e impredecible en sus hábitos de consumo.

Se analizarán las nuevas estrategias que las empresas están desarrollando para captar la atención de sus consumidores y hacer más atractivo el punto de venta en que se encuentran sus productos y, al mismo tiempo, incrementar la notoriedad de marca.

Los objetivos más específicos de este trabajo nos llevarán a concluir en qué dirección se está moviendo el marketing actual, y qué camino seguirá en el futuro:

- Comprender la nueva estrategia comercial de las empresas de una nueva área empresarial que nace a raíz del merchandising, llamado *trade marketing*, y que busca satisfacer al cliente en el punto de venta, generando un valor agregado.
- Hacer ver la importancia de las nuevas técnicas de marketing y la forma en que estas se deben aplicar en un punto de venta.
- Establecer nuevas estrategias de experiencia en el punto de venta de la mano de las nuevas tecnologías, para que la omnicanalidad del mercado actual sea un punto a favor y no en contra del negocio.

### **1.3. Metodología**

Para la elaboración del presente Trabajo de Fin de Grado se ha procedido a cumplir las normas que dictamina la Facultad de Administración y Dirección de Empresas en cuanto a la estructura y contenidos necesarios, además de las normas de bibliografía oportunas, siguiendo las indicaciones que dictamina la APA para citar las fuentes consultadas y empleadas.

El desarrollo de este trabajo se ha debido a la gran importancia que se está dando a la situación crítica que están atravesando los puntos de venta físicos en estos últimos años, y que ya son numerosas las empresas que están tomando diversas e ingeniosas medidas para paliarla, de tal forma que, a la vez que aumentan el reconocimiento de su marca, contribuyen a la supervivencia de las pequeñas y grandes superficies comerciales.

Para llevar a cabo este proyecto, se han consultado distintas fuentes de información, tanto secundarias, como artículos, libros de texto y demás bibliografía, así como fuentes primarias de elaboración propia, permitiendo, todas ellas, la recopilación de información necesaria para realizar un trabajo completo y significativo.

### **1.4. Estructura**

La estructura del proyecto se compone de tres partes clave. La primera abarca todo el marco de referencia que involucra el tema principal del proyecto, el marketing experiencial: la situación actual, sus antecedentes y su evolución hasta el momento.

En la segunda parte, se analizarán, más detenidamente, qué elementos forman parte del punto de venta, tomando como ejemplo los hipermercados, y se realizará un análisis sobre el comportamiento de consumidor al ir de compras, haciendo uso de fuentes primarias con la realización de encuestas directas a determinados individuos.

Adicionalmente, se expondrán casos de grandes empresas que han conseguido ser líderes en esta área empresarial y no dejan de sorprender a sus clientes, como Apple o Starbucks, dentro de las más conocidas, y cómo ya empiezan a haber empresas que dedican más recursos en activaciones en el punto de venta, como Hasbro, Media Markt o Carrefour, entre otras.



Finalmente, el tercer punto se centrará en analizar y valorar los resultados de una prueba llevada a cabo a través de encuestas directas a los consumidores sobre los tipos de compra que realizan y, en base a ello y a todo el estudio anterior, lanzar una serie de propuestas como nuevas tendencias de marketing.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL. LA EXPERIENCIA EN LOS PUNTOS DE VENTA**

### **2.1. Nueva técnica de merchandising: el marketing experiencial**

#### **2.1.1. Antecedentes del marketing experiencial**

En este apartado, haremos una descripción más detallada sobre la evolución y desarrollo del fenómeno del que venimos hablando de “merchandising”, y cómo se convierte en un marketing de experiencias.

Philip Kotler (1950), estadounidense economista y especialista en mercadotecnia, define el marketing como: *“un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”*. Esta definición nos remonta a los ancestros de este fenómeno empresarial, situándonos en la era del “hombre de las cavernas”, en la que, a pesar de que la autosuficiencia era la base para subsistir, también se realizaban cambios de herramientas o animales cazados entre los individuos para ayudarse mutuamente.

Hasta el siglo XVIII, el mundo de la empresa consistía en la fabricación de una serie de productos que, para venderlos, no era necesaria una comercialización masiva, ya que, todo se consumía al instante, independientemente de cual fuese la producción, además de que no había un surtido muy amplio para elegir.

La primera Revolución Industrial en Inglaterra (segunda mitad del siglo XVIII) y, más tarde, en países de Europa occidental y Norteamérica, permitió a las empresas focalizarse en la producción, produciendo cantidades altas con costes muy bajos. Esto se vio afectado por la crisis mundial en 1920, que frenó la compra de los consumidores y, consecuentemente, la producción cayó de forma drástica. A partir de entonces, la gente empezó a comprar productos de mayor calidad y con mejores características, por lo que las empresas se vieron obligadas a darle más importancia al producto en sí, que no a la cantidad producida, para que los consumidores prefiriesen comprar el suyo en lugar del resto.

Fue en 1950, en la Universidad de Harvard, cuando Theodore Levitt dio sentido al nuevo fenómeno de mercadeo: el “marketing”; que lo señalaba como la nueva forma de orientar el producto al grupo de compradores que lo iba a consumir o usar. Es, de esta forma, cuando el concepto de marketing empieza a cobrar sentido y, defiende que las organizaciones no conseguirán el éxito sin antes determinar las necesidades y deseos de sus mercados meta y, seguidamente, ofrecer las satisfacciones deseadas de una manera más efectiva que la de los competidores.

El marketing como disciplina aparece, pues, a mitad del siglo XX en la literatura económica norteamericana, concibiéndose como la parte de la economía que pone en contacto la producción con el consumo. En 1960 la AMA introdujo la primera definición, en la que catalogaba dicha área como la responsable de decidir los productos a fabricar, fijar los precios, dónde y cómo venderse, introduciendo, de este modo, el paradigma de las 4 P's del marketing: Producto (*Product*), Precio (*Price*), Distribución (*Place*) y Promoción (*Promotion*).

Este nuevo concepto nació con el nombre de marketing transaccional, que defiende este paradigma de las 4 P's del que veníamos hablando, y pone su foco de atención en la captación de clientes, dejando de lado a los clientes reales de la empresa.

A medida que pasaban los años, las compañías se percataban de que los clientes eran mucho más exigentes, sabían todo sobre lo que ofertaban, lo que hacía más difícil cubrir sus necesidades y expectativas. Así pues, empezaron a plantear una nueva forma de acercarse al consumidor, dejando a un lado la transacción como foco de atención y, empezaron a dar más importancia a las relaciones, pasando, así, del marketing transaccional al marketing relacional o de relaciones. Este nuevo concepto de marketing tuvo su auge en la década de los noventa, que tomaba como premisa “proporcionar valor al cliente” como centro para la obtención de una ventaja competitiva (Woodruff, 1997). Expertos en esta materia como Berry (1983), señalaron las primeras definiciones: “el marketing de relaciones consiste en atraer, mantener e incluso, en algunas organizaciones, intensificar las relaciones con el cliente”. Defiende la necesidad de fidelizar a los clientes, ya que está demostrado que los beneficios aumentan de forma exponencial cuando la ratio de pérdida de clientes de una empresa disminuye.

Así, se produce una evolución desde un enfoque orientado hacia algo físico y material (producto-transacción), a otro que va más allá de la apariencia, las sensaciones y emociones empiezan a ser factores de gran importancia para conseguir, no solo una simple venta de productos o servicios sino, clientes que sean fieles a la empresa. De esta forma, el marketing transaccional, en total contraposición al marketing de relaciones, queda absolutamente desbancado del mundo empresarial.

Según Berry, Shostack y Upah (1983), el término marketing de relaciones surge y se desarrolla en el ámbito del marketing de servicios y, del marketing industrial (Jackson, 1985), como consecuencia del incremento gradual a la importancia de las relaciones y los cambios del entorno.

Así pues, el marketing relacional se basa en una orientación al mercado: resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo que preste total atención a las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados frente al enfoque cortoplacista en el que se basa el marketing-mix (Cobo y González, 2007).

Para muchos expertos como Narver y Slater (1990) esta orientación al mercado “es la filosofía o cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes”.

En este sentido, la relación se entiende como un proceso, que engloba la identificación de los clientes potenciales para conectar con ellos y, posteriormente, sostener la relación y su apoyo, con el fin de que sea beneficioso para el negocio, tanto en términos económicos, como de ser referentes en el mercado gracias a una favorable comunicación boca-oído.

Se empieza pues, por los años 80, a darle importancia a las emociones de los clientes en el proceso de compra, convirtiendo a las personas en individuos que buscan conseguir que su experiencia de consumo sea placentera y agradable. Esto provocó que el mundo empresarial se diera cuenta de que, estas experiencias únicas y exquisitas que el consumidor andaba buscando, despertaran una situación de consumo, dando lugar, así, al Marketing Experiencial, que poco a poco ha ido desbancando al Marketing Tradicional que se ha basado en las premisas del marketing de transacciones y de relaciones (Moral y Fernández, 2012).

Acorde con las afirmaciones del experto en esta materia Bernd H. Schmitt (2000), son tres los factores que han permitido esta gran evolución en el área empresarial del marketing:

1. La omnipresencia de la Tecnología de la Información. Cada vez están avanzando en su desarrollo más y más rápido, haciendo mucho más fácil establecer una conexión directa entre la empresa y el consumidor, permitiendo el acceso a un universo experiencial en cualquier momento.
2. La supremacía de la marca. En línea con lo anterior, con los avances que están habiendo en el mundo tecnológico, será mucho más fácil poder acceder a toda información sobre la marca de forma inmediata, sea cual sea la forma para disponer de ello.
3. Omnipresencia de las comunicaciones. Todo llegará a ser una forma de comunicación, que unirá de la misma forma a las personas, con la empresa y sus productos.

Hay que huir del enfoque de negocio transaccional para entrar de lleno en el negocio y el marketing basado en las relaciones: marketing relacional. En el siguiente cuadro comparativo podemos observar las principales características que se contraponen entre ambos conceptos:

*Tabla 1. Marketing de transacciones vs. Marketing de relaciones*

MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Horizonte a corto plazo	Horizonte a largo plazo
Costes de cambio bajos	Costes de cambio altos
Orientación al precio de compra	Orientación a los costes totales
Enfoque en el producto y precio	Enfoque en servicio y tecnología
Bajo riesgo percibido	Alto riesgo percibido
Cambios lentos	Cambios rápidos y bien adaptados
Empresa seguidora	Empresa innovadora
Situación dominante del comprador	Dependencia mutua
Enfoque comercial genérico	Enfoque comercial en base a clientes
Ventas puntuales	Ventas continuadas
Sensibilidad al precio muy alta	Sensibilidad baja al precio= mayores márgenes a L/P

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.2. Definición de conceptos

El **Merchandising** aparece como una técnica del marketing. Según Ricardo Palomares (2005), es una palabra anglosajona, cuya definición literal viene determinada por la palabra “*merchandise*”, que significa “mercancía”, y la terminación “-ing”, que denota acción o movimiento. Por tanto, su significado, estrictamente hablando, sería algo como “movimiento de la mercancía hacia el consumidor”.

No obstante, este término es definido desde dos puntos de vista: *merchandising para el fabricante*, y *merchandising para el distribuidor*:

- El **fabricante** ve este tipo de acción como una serie de *técnicas de marketing*, basadas, principalmente, en el diseño de “packaging” (embalaje) y publicidad del producto que debe llevar a cabo en los distintos puntos de venta en los que se comercializa, de tal forma que atraiga la atención del cliente final.
- Por otro lado, el **distribuidor** toma el merchandising como una serie de técnicas y herramientas a llevar a cabo, que le permiten desarrollar una *gestión estratégica del lineal*, buscando obtener una determinada rentabilidad y, al mismo tiempo, satisfacer al cliente.

Así pues, un responsable de merchandising se encarga de ejecutar las acciones necesarias en el punto de venta, que han sido definidas por un nuevo departamento que va cogiendo cada vez más peso en las empresas, llamado *trade marketing*, y que van más allá de una simple exposición y una guerra por la ocupación del mejor lineal. El trade marketing busca la colaboración con el distribuidor, para conseguir un surtido eficiente, con una exposición de los productos cualitativamente mejorada y animación en los puntos de venta y, que todo ello, lleve a una mejora de la rentabilidad de sus marcas.

Según la American Marketing Association (AMA, 1987), “el merchandising es un conjunto de técnicas basadas, principalmente, en la presentación, la rotación y a rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar dicha rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad conveniente”.

La Academia Francesa de Ciencias Comerciales lo define como “la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final del producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio, por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación, etc...”.

La Asociación Española de Codificación Comercial también ha definido el merchandising como “un conjunto de técnicas coordinadas entre fabricante y distribuidor, aplicadas en el punto de

venta para motivar el acto de compra de la forma más rentable para ambos, satisfaciendo las necesidades del consumidor”.

### **2.1.3. Evolución del merchandising**

Son diferentes las maneras que han utilizado los expertos para describir y detallar la evolución del Merchandising, sin embargo, aquí simplemente nos basaremos en la forma que utilizó Henrik Salen (1994), que sitúa al Merchandising en tres épocas diferentes:

- Merchandising visual o de presentación: se trata de la primera etapa del Merchandising, y se basa principalmente en tener de la manera más atractiva posible la exposición de los productos hacia los clientes. Para ello, tratan de ubicarlos de forma que el cliente no tenga ni que estar buscando los productos, simplemente que según vaya caminando por el centro comercial se vaya encontrando con ellos. Tienen especial importancia la utilización de puntos calientes y fríos, el impacto visual, la ubicación de los productos en las estanterías, y otras armas más para la propia atracción del cliente. Este tipo fue el que se llevó a cabo hasta la década de los 80 en solitario, y como veremos a continuación, fue combinándose con nuevas formas de ver el merchandising en las siguientes décadas.
- Merchandising de gestión: en la década de los 80-90 se empezó a utilizar esta nueva forma de ver el merchandising, ya que los grandes establecimientos empezaron a pensar que no era suficiente simplemente con el merchandising visual atraer al cliente por la gran competencia de los productos, sino que además debían saber gestionar perfectamente cada uno de los espacios disponibles en el punto de venta para rentabilizar al máximo cada uno de estos espacios. Los principales objetivos eran la gestión del espacio y el rendimiento del lineal. También existen una serie de técnicas para que se puedan comparar las diferentes marcas de cada producto a través de rentabilidad, beneficio y rotación.
- Merchandising de seducción: en la actualidad, se trata de conseguir que la compra sea para el cliente una forma más de entretenerse y despertando los diferentes sentidos del mismo, gracias a degustaciones, promociones, mobiliario, decoración, etc. Al fin y al cabo, lo que se trata de conseguir con ello es que el cliente esté continuamente entretenido y pase en el punto de venta el máximo tiempo posible, ya que así, habrá más posibilidades de que adquiera más productos.

### **2.2. Conceptos clave del marketing de experiencias**

Los consumidores de hoy en día no eligen sus compras en base, únicamente, al coste, sino que influyen otros factores que les motivan a ello, como son las vivencias, experiencias, los sentimientos que les hace sentir dicha compra. De esta forma, las empresas, para triunfar en el mundo actual, deben de plantearse tomar iniciativas que hasta la fecha no habían tomado y, quizás, hasta les resultaran indispensables, tratando de ver al consumidor tal y como es, una persona llena de sentimientos y valores, haciéndole vivir una serie de experiencias positivas, lo

cual llevará a la compañía a actuar de forma más efectiva, lo que se traducirá en beneficios, y no solo monetarios.

El núcleo central del Marketing Experiencial es la “experiencia del consumidor” de ahí la importancia de conceptualizar dicho término. Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (R.A.E.), una experiencia puede definirse como “la circunstancia o acontecimiento vivido por una persona”.

Existen muchas formas de ambientar el punto de ventas para crear esas experiencias de las que tanto se habla. Lo más clásico es recurrir a la decoración y la música. Pero, yendo más allá, muchas empresas han decidido diferenciarse de los demás establecimientos con diversas estrategias de imagen, como intentar reproducir en el punto de venta un ambiente que traslade al consumidor a ese lugar que le inspira el producto que ofrece dicha empresa.

Para poder entender mejor lo dicho anteriormente, un claro ejemplo demostrable es la firma que representa las marcas norteamericanas Hollister y Abercrombie, que comercializa vestimenta de playa y, en sus tiendas, se pueden ver pantallas gigantes como escaparate exterior que hace sentir a los clientes que realmente están en una playa paradisíaca. Estudios sobre esta firma apuntan a que estas pantallas aumentan mucho más el tráfico de personas en un 70%. Pero, lo importante, es ver materializado ese tráfico en compras, y esta firma lo hace a través de sus empleados, que se pasean por la tienda en bañador. Es una clara forma de crear una historia en torno a los productos que ofrece una compañía y hacer que encaje con el público objetivo.

Otro gran ejemplo de esta experiencia en el punto de venta es la firma también estadounidense Adrenalina Stores, que es una marca que ofrece materiales y ropa de deportes extremos y que ha creado una ola de mar, para que el consumidor pueda simular estar haciendo surf dentro de la propia tienda. De esta forma, está consiguiendo que las personas aficionadas a este tipo de deportes vayan en aumento y se fidelice con la marca.

En España, la marca pionera en marketing experiencial en el punto de venta es Adolfo Domínguez, que inauguró algún que otro punto de venta organizando conciertos de música en directo, exposiciones de arte y, todo ello, dispuesto con una cafetería, transformando una simple tienda de ropa en una local de ocio.

Cierto es que, cuando un punto de venta toma una serie de decisiones de este tipo, toma consigo un cierto nivel de riesgo, aunque, como se viene diciendo en este estudio, lo que el consumidor busca en la compra, sea consciente o no, es una “experiencia única” que le impulse a la compra de un determinado producto.

Basándonos en el concepto inicial de experiencia se puede afirmar que las experiencias se viven, en parte, por sorpresa durante la vivencia de lo que te está ocurriendo, pero, sobre todo, se producen cuando se interactúa con el entorno.

Las emociones están muy ligadas a la experiencia. El Diccionario de la Real Academia Española, se definen como “las alteraciones del ánimo intensas y pasajeras, agradables o penosas, que van acompañadas de cierta conmoción somática”. En el ser humano la experiencia de una emoción

involucra, generalmente, un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación. Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta.

Todas estas emociones y experiencias, dan lugar a la aparición de nuevos conceptos del mundo de la ciencia, como es el neuromarketing. Este es el encargado de estudiar los procesos mentales que tienen lugar en el cerebro y dan lugar a diferentes tipos de respuesta según el estímulo que una persona tenga delante.

Las elecciones de compra entre unos productos u otros, no tienen que ser necesariamente lógicas y racionales, ya que es el cerebro quien genera esas realidades de satisfacción y hace actuar a cada persona de una forma distinta.

A lo largo de la evolución de los seres vivos, el cerebro ha ido desarrollando tres partes diferentes, según los numerosos estudios que se han ido realizando desde los años 50: el cerebro primitivo o reptil, el antiguo cerebro mamífero o límbico y, el nuevo cerebro mamífero o córtex.

Según la teoría de la evolución, el cerebro reptil fue el primero en desarrollarse. Se formó en la parte del cuello, donde están ubicadas las necesidades de supervivencia: hambre, sed y funciones básicas del organismo. En una segunda etapa, se formó el cerebro límbico, situado en el centro de la masa cerebral en el que se encuentran las emociones, sentimientos y los cinco sentidos: olfato, gusto, vista, oído y tacto. Finalmente, se desarrolló el córtex, que corresponde a la parte de la masa cerebral que cubre la parte central y es donde se ubica la razón (Alfaro, 2010).

A pesar de que estas tres partes del cerebro se comunican entre sí, cada una realiza una función específica. El córtex, por su parte, procesa la información y comparte sus deducciones con los otros cerebros; el límbico procesa las emociones y sentimientos, compartiendo la información recopilada con el resto del cerebro; el reptil, donde se encuentra el subconsciente, es el que toma las decisiones, analiza los resultados que le proporcionan el límbico y el córtex para tomar las decisiones que considera oportunas.

Con todo lo anterior, se puede decir que el neuromarketing pretende estudiar esas respuestas que toma el cerebro con el fin de adivinar cuáles son los estímulos que llevan a la respuesta deseada, esto es, la adquisición del producto. No olvidemos que cuando un consumidor ve el producto, automáticamente y de forma inconsciente, decide si lo quiere o no, en función de lo que sienta al verlo.

Se han realizado numerosos estudios de neuromarketing en los que los consumidores realizaban pruebas testando el producto. Uno de los más conocidos es el de "Desafío Pepsi", en el que, a través de una campaña publicitaria, se captaron a consumidores de esta bebida y se les invitaba a probar dos productos que a la vista eran iguales, pero el contenido diferente. Con esto, tenían que probarlos y señalar cuál de los dos preferían. Finalmente, los resultados demostraron que más del 50% de los participantes preferían la Pepsi, que en realidad se creía que quedaba muy lejos de liderar el mercado de las bebidas refrescantes. Al finalizar esta campaña, numerosos

expertos en el tema se preguntaban cómo era posible que la mayoría de gente que eligió dicho producto prefiriera el de la competencia.

Otra famosa prueba que se realizó en 2004 fue la que llevó a cabo el científico Read Montague, director del laboratorio de neuroimágenes del Baylor College of Medicine de Houston, en el que se realizaron unas pruebas a distintos sujetos con resonancia magnética funcional. Consistió en una primera parte, en la que los individuos a probar, en copa de cristal, Coca-Cola y Pepsi. Los cerebros confirmaron, debido a una mayor excitación, que más del 50% prefirió el sabor de esta última.

En la segunda prueba de este experimento de Montague, los participantes veían la marca de la bebida antes de probarla. En este caso, el 75% de los individuos se decantaron por la Coca-Cola, produciéndose un cambio adicional en la actividad del cerebro, activándose la corteza prefrontal interna. Esta doble activación, hizo pensar a Montague que existía una lucha entre el pensamiento racional (Pepsi) y el emocional (Coca-Cola), que consiguió la victoria.

Este resultado confirmó que la mayoría de los consumidores poseen una afectividad irracional por la marca Coca-Cola, en lugar de Pepsi o cualquier otra bebida con una calidad y sabor muy parecidos, lo cual, indudablemente, es consecuencia de las potentes campañas emocionales, de afectividad e identificación que desarrolla la marca.

Las personas como consumidores, después de haber comprado un producto o servicio, seguramente no sepan dar una respuesta racional sobre la causa que les ha motivado a realizar dicha compra, es decir, no será capaz de explicar por qué ha comprado un determinado producto.

En base a lo anterior, muchos expertos en psicología como Hausel (2005), afirman que “las decisiones de compra de los consumidores responden menos de lo que se esperaría a motivaciones como el precio o los argumentos del producto, las emociones son el factor decisivo. Entre el 70 y el 80% de las decisiones se toman de forma inconsciente, basándose en la emoción”.

Un ejemplo que clarifica y ratifica esta afirmación es el anuncio que propagó el Club Atlético de Madrid. En él, un niño le pregunta a su padre: “Papá, ¿por qué somos del Atleti?”; el padre lo mira con una sonrisa y no le da respuesta, ya que se trata de algo emocional y no se le puede dar una explicación racional (Alfaro, 2010).

Con todo lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que las experiencias tienen una naturaleza multidimensional, es decir, que pueden estar producidas por cualquiera de los cinco sentidos o por más de uno, a la vez. Esto queda demostrado en diversos estudios que se centraron en las facetas del comportamiento de consumo relativas a las múltiples sensaciones, fantasías y aspectos emotivos de la experiencia de uno con los productos (Hirschman y Holbrook, 1982).

Si actúan varios sentidos al mismo tiempo generando una experiencia, a este fenómeno se le conoce como sinestesia, definida como “la percepción conjunta o interferencia de varios tipos de sensaciones de diferentes sentidos en un mismo acto perceptivo” (Alfaro, 2012). Por



ejemplo, una misma persona puede oír colores, ver sonidos y percibir sensaciones gustativas al tocar un objeto con una determinada textura.

Una vez explicado el mundo de los sentidos, se pasa a exponer la evolución del mismo en el punto de venta. Todo ser humano necesita relacionarse con el producto desde un ángulo más innovador, siendo partícipe de la búsqueda y revelación de la marca para hacer posible esa “vivencia de experiencias” que, a su vez, será posible gracias a los sentidos con los que se nos permite experimentar el mundo y, gracias a ellos, nuestro cerebro será capaz de recordar una marca determinada de un producto o servicio.

Como se lleva mencionando a lo largo de este punto del proyecto, los consumidores de hoy en día no se fijan únicamente en el precio, sino también, en encontrar una experiencia que se lleve a cabo durante, no solo su adquisición, sino que, además, dicha experiencia pueda gozarse a lo largo de su consumo, esto es, que el producto o servicio adquirido transmitan una experiencia grata y el consumidor se sienta identificado con la misma.

El cliente, como tal, se encuentra continuamente percibiendo colores, olores, sonidos, formas, etc., es por ello por lo que las empresas tratan de integrar acciones de marketing sensorial en sus estrategias de comunicación de la marca, tanto a través de campañas publicitarias como, ratificando lo que venimos diciendo hasta ahora, a través de experiencias en el punto de venta, ya sea con luces, sonidos, interacciones virtuales... Dentro de este marketing sensorial, se encuentran distintas ramas que se dedican a un sentido específico para llamar la atención de los consumidores:

- *Marketing olfativo*. También se le denomina marketing aromático o aromarketing, que surge a partir de una investigación científica en la Universidad de Rockefeller. En este estudio, se centraron en las capacidades de afecto y recuerdo de las personas, concluyendo que los seres humanos recordamos el 5% de lo que vemos, un 2% de lo que oímos, un 1% de lo que tocamos, y un 35% de lo que olemos. Los olores provocan en las personas una serie de recuerdos, ya que, tenemos el vicio de oler muchas cosas, la mayoría de veces sin darnos cuenta. Según un artículo publicado por la OMPI (1998), se dice que los recuerdos olfativos constante entre los más evocadores y los fabricantes, están cada vez más interesados en que asociemos sus marcas con aromas agradables.
- *Marketing auditivo*. Diversos estudios están de acuerdo en que uno de los elementos clave que hace transmitir una sensación e imagen agradables del punto de venta, así como la identificación de la marca, es la música. Adoptar una buena estrategia musical en el establecimiento puede influir muy positivamente en el comportamiento del consumidor, estimulando su actividad, aumentando su periodo de estancia en la tienda, haciendo que el volumen de compra aumente con este. Está comprobado por distintos estudios que existe un determinado tipo de música para un determinado tipo de clientes: cada estilo transmite un tipo de energía diferente a unas personas u otras. Las grandes empresas y muy reconocidas, como el caso de Starbucks, venden su propio CD's de música que se escucha en sus establecimientos y, la gran mayoría de tiendas de moda hacen uso del tipo de música que su target escucha. Un claro ejemplo de este tipo de

marketing queda reflejado en una campaña que desarrolló la agencia publicitaria DDB Singapore, que consistió en crear en distintas tiendas de ropa de la zona probadores con tecnología RFID los cuales identificaban el estilo de ropa que elegían los consumidores y, automáticamente, la música se adaptaba a este. Pero, no solo fue esta compañía, sino que la conocida marca de ropa Pepe Jeans, también practicó algo similar con una app en la que, gracias a la geolocalización del dispositivo, el usuario puede escuchar la música que quiere oír en la tienda de la propia marca en que se encuentre, añadiéndola a la lista de reproducción que suena en ella. Ambos, son ejemplos claros de cómo las marcas conectan con los clientes, proporcionándoles una experiencia de compra única, mientras suena su música favorita.

- *Marketing lumínico.* Este hace referencia al sentido de la vista, en función de la iluminación del punto de venta. La iluminación es un punto clave en la arquitectura del establecimiento, determina la ordenación del espacio. Tiene en cuenta hasta el mínimo detalle para que llame la atención de los consumidores, influir en su estado de ánimo y crear ambientes que den pie a la interacción con la marca: intensidad de la luz, color, direccionalidad, combinación de elementos como los espejos, repisas o estanterías, etc. Para plasmar este tiempo de marketing, se toma como referencia la última tienda de Zara inaugurada en Nueva York que, no solo tiene fines estratégicos, sino que, además, evidencia su compromiso de sostenibilidad con los detectores de presencia para aumentar o reducir la intensidad de la luz de esta tienda hasta un 80%, en función del tráfico de clientes.
- *Marketing Interactivo.* Este es el más novedoso dentro del mundo del marketing sensorial. No obstante, es el que está evolucionando de forma muy rápida e intensa. Prueba de ello se ve reflejado a través de las estrategias adoptadas por la marca Diesel en sus tiendas, en las que está incorporando escaparates virtuales, o la cadena de tiendas de ropa TopShop con sus probadores virtuales. También lo está llevando a cabo la marca de belleza Shiseido, con un probador de maquillaje virtual.

Todo lo anterior demuestra la manera en que los avances científicos ilustran nuevas teorías del comportamiento de los individuos en sus compras, y destruye los paradigmas que se han dado por hecho durante mucho tiempo. Siempre se ha querido explicar la toma de decisiones de compra a través de modelos teórico-matemáticos, como la microeconomía, poniendo en relación la renta y los gustos de las personas, para construir la conocida curva de demanda y, a partir de esta, realizar una serie de operaciones para intuir la restricción presupuestaria que hace que un consumidor renuncie y sustituya un producto o servicio por otro.

No obstante, no quiere decir que no sirvan dichos procedimientos matemáticos, pero sí requieren de un apoyo basado en teorías del comportamiento, como las expuestas anteriormente, con el fin de comprender el funcionamiento de los actos de compra de las personas cuando se adopta una determinada decisión y, así, poder influir sobre ella y conducir al consumidor a escoger un determinado producto o servicio, frente al resto.

### **3. EL CONSUMIDOR Y EL PUNTO DE VENTA**

En este punto nos centramos en las grandes superficies, como son los hipermercados, ya que son los que disponen de una mayor oferta de productos de distintas categorías y, por tanto, muchas más marcas con las que poder transmitir una experiencia al consumidor. En estos establecimientos es mucho más difícil transmitir esa experiencia que el consumidor ansía, en comparación con los comercios de un tamaño más reducido, aunque el desempeño y las estrategias a llevar a cabo han de ser las mismas que en cualquier otro punto de venta.

Bien es cierto, que las marcas ubicadas en este tipo de instalaciones más pequeñas juegan con una mayor ventaja a la hora de hacer que la estancia en ese punto de venta sea mucho más especial para la persona que lo visite, en contraste con un gran supermercado, en el que hay mucho más tráfico de personas y, además, mucho más surtido de productos dentro de una misma categoría para escoger.

Así pues, se analizará, por un lado, el comportamiento del consumidor, a través de estudios expresos realizados recientemente, así como a partir de los resultados obtenidos de un estudio propio del tipo cualitativo, elaborado a partir de una reunión de grupo, sobre el comportamiento del consumidor al ir de compras.

Por otro lado, también se verá el comportamiento de los puntos de venta, más en concreto de las grandes superficies, como se ha mencionado anteriormente, explicando, entre otros aspectos, las disposiciones de los productos, así como, las labores que han de desempeñar los empleados en el local para que la atención al cliente sea óptima y hacer realidad la experiencia en el punto de venta.

Por último, se expondrán los elementos clave de cualquier punto de venta, así como la comunicación de las distintas marcas en ellos, viendo cómo se transmite la experiencia de compra al cliente.

El hipermercado sometido a estudio, será el de la cadena comercial de Carrefour ubicado en Gandía. Todos los datos que se extraigan del mismo son elaboración propia, obtenidos gracias a la interacción con distintos empleados, así como con consumidores de dicho establecimiento.

#### **3.1. Análisis del consumidor**

##### **3.1.1. Tipos de compras**

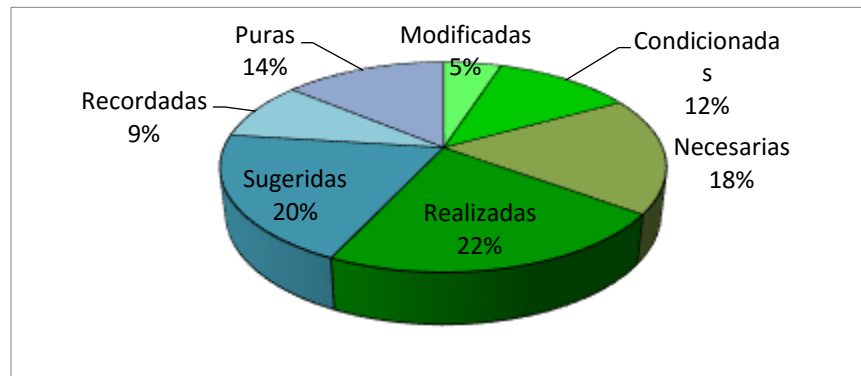
¿Siempre que vamos a hacer una compra a un centro comercial o a una gran superficie de venta compramos simplemente lo que teníamos pensado? ¿Quién no ha ido a comprar y se ha gastado más dinero del previsto? Pues bien, si nos centrásemos en el porqué de estas compras no previstas, nos daríamos cuenta que hay varios factores muy determinantes que influyen fuertemente sobre la decisión de compra del consumidor, como pueden ser el punto de venta, la publicidad de los productos que se dan en él, un nuevo producto, etc.

Hecho este apunte, y centrándonos en él, podemos diferenciar dos grandes tipos de compras, por un lado, las compras premeditadas o comportamiento de compra racional, y por el otro, las compras impulsivas o comportamiento de compra irracional.

1. Comportamiento racional de compra: el consumidor ha previsto hacer una compra de una serie de artículos antes de ir al establecimiento y lleva a cabo su decisión. Este se puede haber visto influenciado por diversos factores, como la imagen de la marca, la publicidad en los medios, uso habitual del producto y otros factores más. Estas compras previstas se dividen, a su vez, en cuatro bloques diferentes:
  - *Realizadas*: son aquellas que se realizan según lo previsto, tanto por producto como por marca, es decir, vas a un establecimiento a comprar una coca-cola y la compras.
  - *Necesarias*: son aquellas que tienes previsto realizar, sin importarte la marca, simplemente el producto.
  - *Modificadas*: aquellas en las que compras un producto que querías, pero modificando la marca influenciado por el punto de venta, es decir, vas a comprar una coca-cola y finalmente compras una Pepsi.
  - *Planificada*: Es un tipo de compra que podemos ver tanto en comportamiento racional como irracional, ya que el consumidor tiene en mente realizar la adquisición de un producto, pero no es hasta cuándo se encuentra en el establecimiento que decide comprarlo, influenciado por ofertas de precios o promociones. En este estudio, se ha decidido incluirlo en las de comportamiento racional, ya que es un producto que el consumidor tenía previsto adquirir y no se puede decir que sea una compra impulsiva.
2. Comportamiento irracional: son las compras a las que llamamos impulsivas, y son aquellas que realiza el consumidor en el mismo punto de venta sin haber pensado antes en la necesidad de ese producto. Este se divide en tres apartados diferentes:
  - *Recordadas*: estaremos ante esta situación cuando el consumidor compre un producto de manera impulsiva al recordar que lo quería, pero no había previsto su compra antes de ir al establecimiento.
  - *Sugeridas*: el consumidor decide comprar un producto al verlo en el centro comercial, ya bien porque sea nuevo o porque no lo haya visto antes, con la intención de probarlo.
  - *Puras*: son las totalmente imprevistas, aquellas que no pensabas realizar de ninguna manera tanto a nivel de producto como de marca y calidad.

En un estudio realizado por la multinacional Du Pont, se demuestra que las compras previstas y las compras irracionales son prácticamente iguales, teniendo la primera de ellas un poco más de relevancia, pero llama mucho la atención que más del 40% de las compras, según este estudio, se decidan en el propio centro comercial. A continuación, se refleja en un gráfico los porcentajes resultantes de este estudio:

Gráfico 1. Tipos de compras



Fuente: Du Pont (1965)

En este gráfico podemos observar siete apartados diferentes, divididos en dos grandes bloques. El bloque de diferentes tonos de verde se refiere a las compras racionales, que representan el 57% del total de tipo de compras que se realizan de media por los consumidores, siendo el 43% restante en color azules perteneciente a las compras irracionales.

### 3.1.2. Comportamiento del consumidor al ir de compras

Se ha procedido a la realización de un estudio propio del tipo cualitativo sobre el tipo de compradores que existen hoy en día, con el fin de determinar los segmentos de consumidores en relación a su actitud respecto a la actividad de “ir de compras”. Para ello, se ha hecho uso del programa informático estadístico SPSS.

Así pues, se ha procedido a una dinámica de grupo con 20 personas, de la que se concluye que algunas de las motivaciones que llevan a las personas a ir de compras, habitualmente, son las siguientes:

“X1”: Es un acto divertido en sí mismo (v1= **diversión**)

“X2”: Intento ir poco porque compro compulsivamente y es malo para mi economía familiar. (v2= **malo para econom doméstica**)

“X3”: Voy con frecuencia porque aprovecho para cenar fuera con mi pareja. (v3= **comer fuera**)

“X4”: Me encanta la aventura de encontrar productos a buen precio. (v4= **Buenas compras**)

“X5”: No me atrae especialmente, voy por obligación o necesidad.  
(v5= no interesa)

“X6”: Puedo ahorrar mucho dinero si vas a comprar con frecuencia y estás informado.  
(v6= comparar precios)

A continuación, se pide a un conjunto de consumidores que valoren en qué medida están de acuerdo con cada una de las afirmaciones anteriores en una escala de 7 puntos donde 1 significa que se está totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Se procede a analizar los resultados utilizando la base de datos SPSS, a través de un análisis cluster, el cual nos permitirá clasificar a este conjunto de individuos en distintos grupos homogéneos.

Tabla 2. Vista de datos en la base SPSS

	casero	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	1	6	4	7	3	2	3											
2	2	2	3	1	4	5	4											
3	3	7	2	6	4	1	3											
4	4	4	6	4	5	3	6											
5	5	1	3	2	2	6	4											
6	6	6	4	6	3	3	4											
7	7	5	3	6	3	3	4											
8	7	3	7	4	1	4												
9	9	2	4	3	3	6	3											
10	10	3	5	3	6	4	6											
11	11	1	3	2	3	5	3											
12	12	5	4	5	4	2	4											
13	13	2	2	1	5	4	4											
14	14	4	6	4	6	4	7											
15	15	6	5	4	2	1	4											
16	16	3	5	4	6	4	7											
17	17	4	4	7	2	2	6											
18	18	3	7	2	6	4	3											
19	19	4	6	3	7	2	7											
20	20	2	3	2	4	7	2											
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		
27																		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Vista de variables en la base SPSS

Número	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rot
1	casero	Numérico	11	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
2	v1	Numérico	11	0	Diversión	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
3	v2	Numérico	11	0	Malo para la ec.	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
4	v3	Numérico	11	0	Comer fuera	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
5	v4	Numérico	11	0	Buenas compras	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
6	v5	Numérico	11	0	No me interesa	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
7	v6	Numérico	11	0	Comparar precios	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, procedemos al análisis cluster, mediante la función de conglomerados jerárquicos:

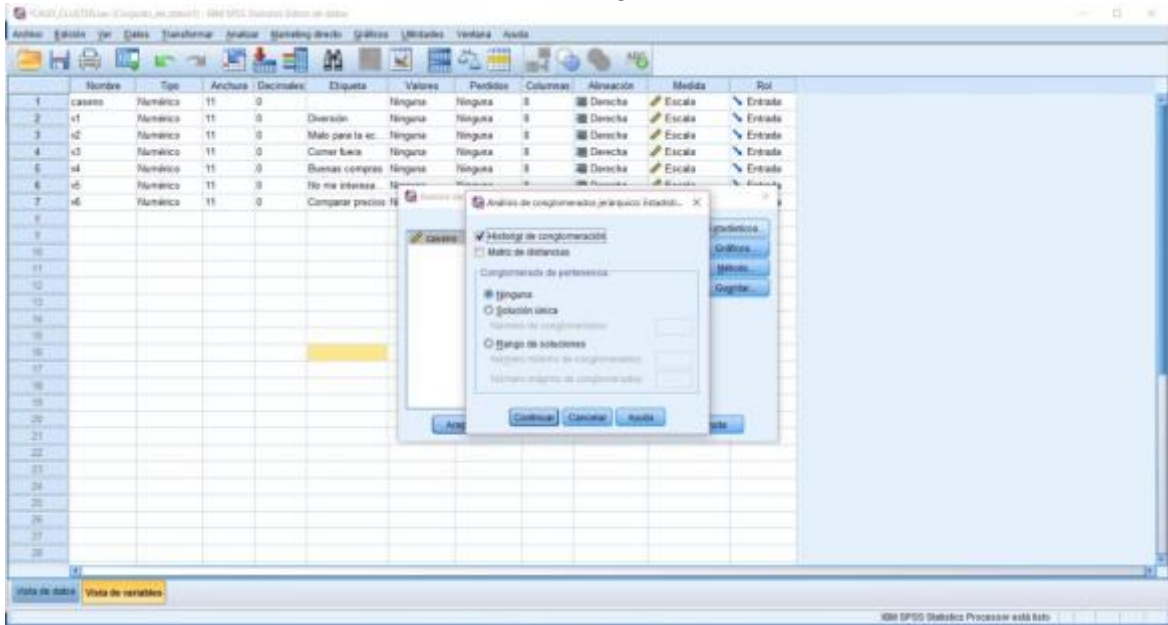
Tabla 4. Análisis de conglomerados en la base SPSS

El diálogo de configuración para el análisis de conglomerados jerárquico muestra la siguiente configuración:

- Variables:** Seleccionada 'casero'.
- Etiquetar los casos mediante:** Seleccionada 'Casos'.
- Visualización:** Seleccionados 'Estadísticos' y 'Gráficos'.

Fuente: Elaboración propia.

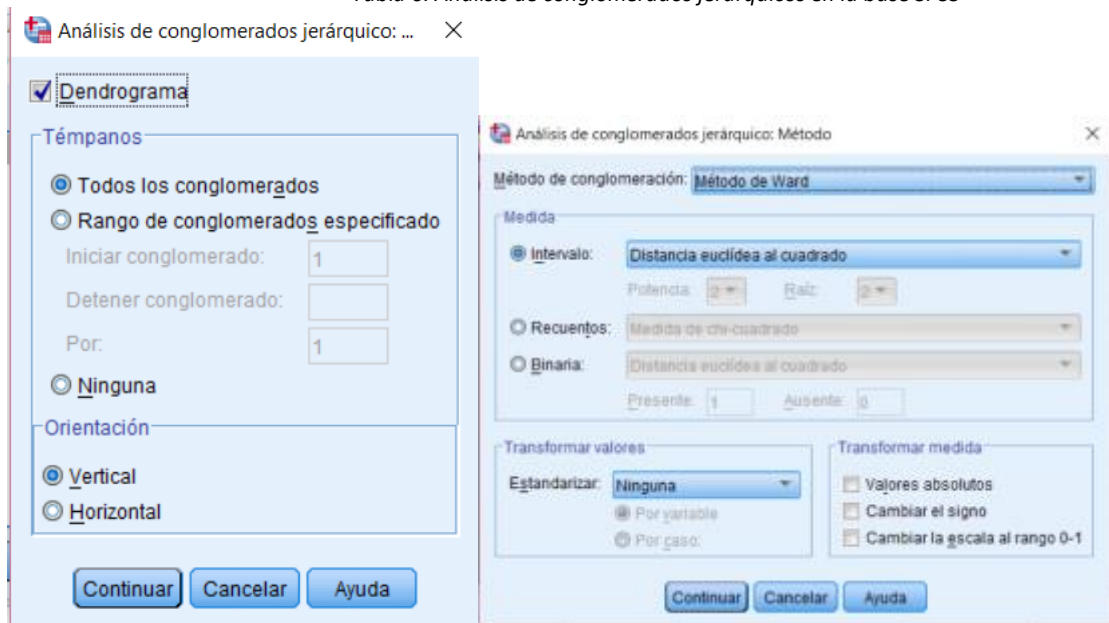
Tabla 5. Historial de conglomeración en la base SPSS



Fuente: Elaboración propia.

Y, ahora, significamos indicando “dendograma” y seleccionamos le método de Ward, visualizando, finalmente, el resultado:

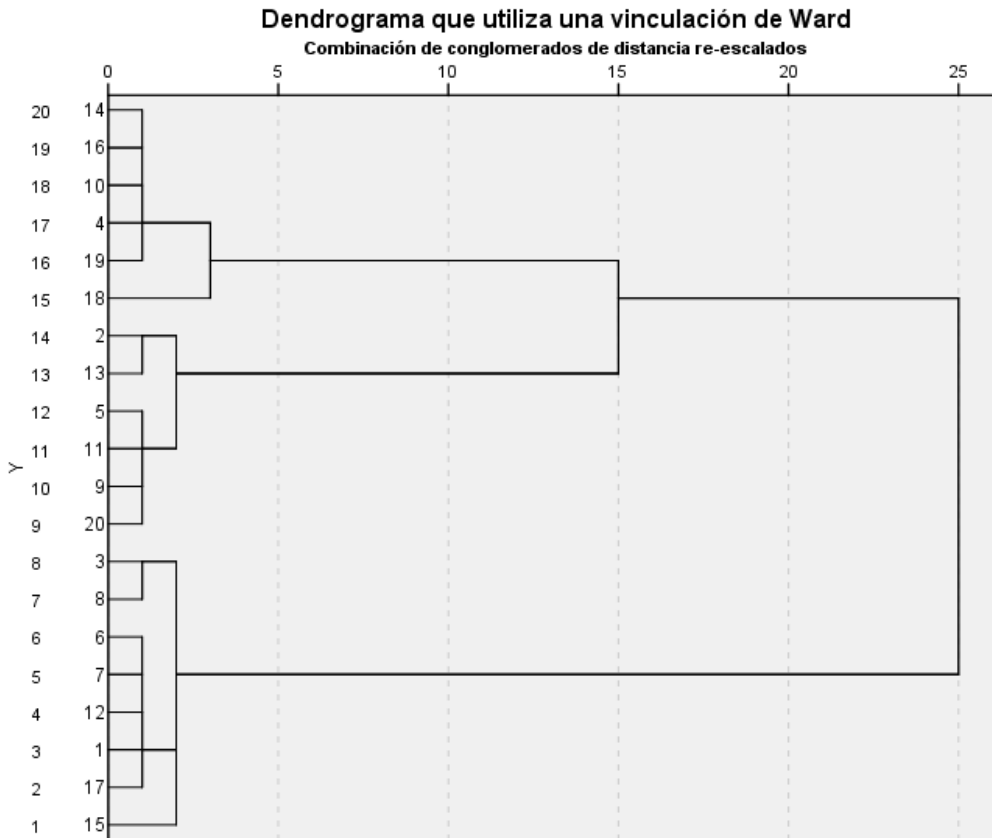
Tabla 6. Análisis de conglomerados jerárquicos en la base SPSS



Fuente: Elaboración propia.



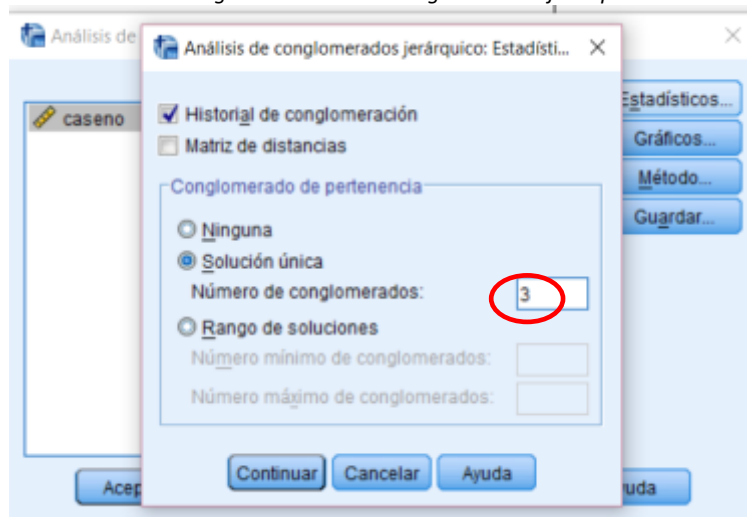
Gráfico 2. Resultado de conglomerados jerárquicos en la base SPSS



Fuente: Elaboración propia.

Del Gráfico 3.1.2. obtenido anteriormente, se pueden extraer, claramente, tres grupos probables del estudio. De lo que se induce que habrá que proceder de nuevo al análisis, aunque, esta vez, se exigirá la solución a tres agrupaciones:

Tabla 7. Exigencia número de conglomerados jerárquicos en SPSS



Fuente: Elaboración propia.

De lo que obtenemos la siguiente tabla, que indica cada elemento (o persona entrevistada, en este caso) a qué cluster pertenece:

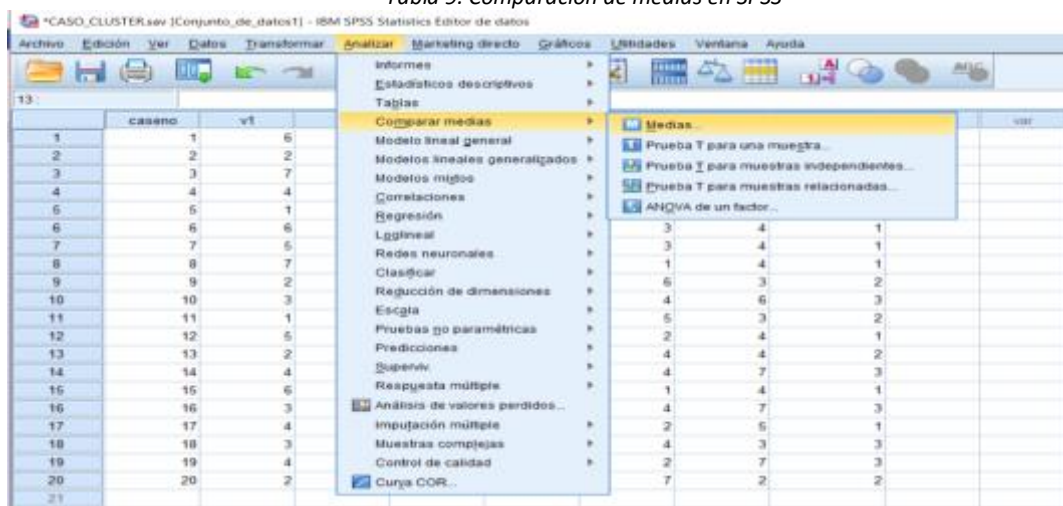
Tabla 8. Conglomerado de pertenencia en SPSS

Conglomerado de pertenencia	
Caso	
1 2 3 4 5	1 2 1 3 2
6 7 8 9	1 1 1 2
10	
11	
12	
13	3 2 1 2 3 1 3
14	
15	
16	
17 18 19	1 3 3
20	2

Fuente: Elaboración propia.

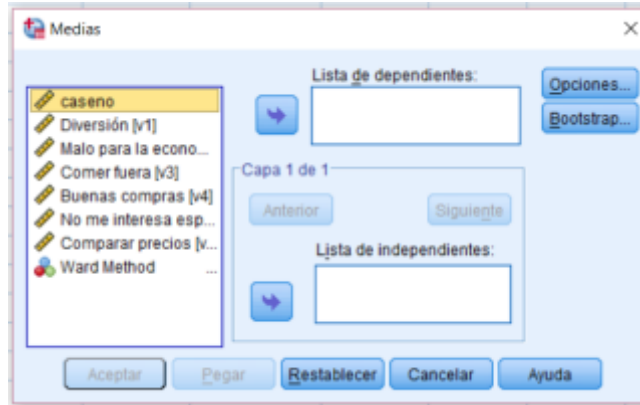
Llegados a este punto, disponemos de los grupos, pero desconocemos las características de cada uno de ellos. Para resolverlo, es necesario de una “comparación de medias”:

Tabla 9. Comparación de medias en SPSS



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Selección de variables en SPSS



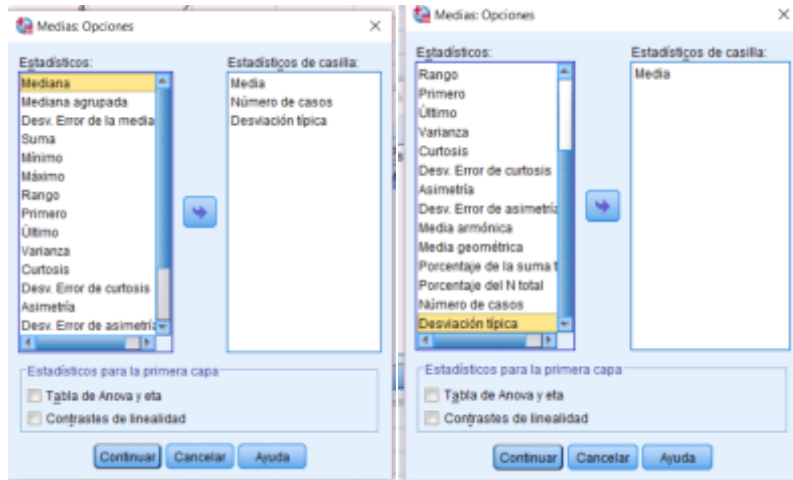
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Selección de variables en SPSS



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Media del análisis en SPSS



Fuente: Elaboración propia.

Con lo que obtenemos la tabla que nos proporciona el resultado final del análisis, que evaluaremos más adelante:

Tabla 13. Tabla del informe final del análisis en SPSS.

Informe						
Media						
Ward Method	Diversión	Malo para la economía doméstica	Comer fuera	Buenas compras	No me interesa especialmente	Comparar precios
1	5,75	3,63	6,00	3,13	1,88	3,88
2	1,67	3,00	1,83	3,50	5,50	3,33
3	3,50	5,83	3,33	6,00	3,50	6,00
Total	3,85	4,10	3,95	4,10	3,45	4,35

Fuente: Elaboración propia.

En la primera tabla vemos el resultado para el cluster 1, que vincula “Diversión” y “comer fuera”:

Tabla 14. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 1”

Ward Method	Diversión	Malo para la economía doméstica	Comer fuera	Buenas compras	No me interesa especialmente	Comparar precios
1	5,75	3,63	6,00	3,13	1,88	3,88

Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, obtenemos el cluster 2, al que pertenecen los individuos que se decantan por la opción de “No me interesa especialmente”:

Tabla 15. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 2”

Ward Method	Diversión	Malo para la economía doméstica	Comer fuera	Buenas compras	No me interesa especialmente	Comparar precios
2	1,67	3,00	1,83	3,50	5,50	3,33

Fuente: Elaboración propia.

Y, por último, en el cluster 3, se vincula a “Malo para la economía doméstica”, “Buenas compras” y “Comparar precios”.

Tabla 16. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 3”

Ward Method	Diversión	Malo para la economía doméstica	Comer fuera	Buenas compras	No me interesa especialmente	Comparar precios
3	3,50	5,83	3,33	6,00	3,50	6,00

Fuente: Elaboración propia.

## 3.2. Análisis del punto de venta

### 3.2.1. La importancia del punto de venta

Como se ha comentado en el primer punto de este proyecto, el merchandising actúa como una herramienta muy potente en el punto de venta, lugar donde se desarrollan prácticamente todas las técnicas del mismo, que hace que el marketing experiencial sea lo más efectivo posible y reporte con resultados muy positivos para las empresas a las que involucra.

Así pues, siguiendo esta estrategia de marketing, para tener éxito en el punto de venta y conducir al consumidor hasta la decisión de compra, se tienen que colocar los productos en la mejor posición posible dentro del punto de venta para que el cliente se sienta atraído y cree una necesidad en su interior que le lleve finalmente a comprar el producto.

El punto de venta hace que las diversas técnicas que engloban el trade marketing sea una pieza fundamental para que el consumidor “no” tenga una libertad completa sobre la decisión de compra, ya que, según ciertos estudios, se habla de que más o menos el 50% de las compras se deciden en el punto de venta.

Algunos de los factores que influyen sobre el comprador a la hora de vender un determinado producto pueden ser tales como la información que el consumidor posee sobre el producto, la notoriedad o imagen que el producto se ha ganado en el mercado, haciendo que los consumidores se decidan por comprar ese y no por otro de la competencia, la identificación mediante el envase, los colores, y otros detalles que nos hacen tener una necesidad de un cierto producto cuando los vemos y, por último, y no por ello menos importante, la ubicación que el producto tenga dentro del establecimiento.

### 3.2.2. Disposición del punto de venta

En este apartado, tomaremos como ejemplo a los hipermercados para tratar, más profundamente, sobre los conceptos que influyen en el punto de venta, como son la localización, la estética y diseño exterior e interior del local, la gestión del lineal y, además, cuál es el rol que debe tomar el empleado.

#### a) Localización del establecimiento

A la hora de ubicar un negocio, es muy importante prestar atención a una serie de factores que son determinantes a la hora de escoger un lugar u otro:

- *Las condiciones del entorno.* Estas se refieren a la facilidad de acceso al local, la visibilidad de este o las posibilidades de aparcamiento, entre otras.
- *La clientela potencial.* Este punto requerirá de un riguroso análisis del posible consumidor potencial y determinar cómo y cuántos son.
- *La competencia.* Este punto, quizás sea el factor más importante y al que haya que mirar con lupa. Es necesario, al igual que la clientela, realizar un estudio

del número de establecimientos que se encuentran cerca del negocio a implantar y cuántos de ellos se podrían considerar competidores directos e indirectos.

Estas circunstancias del entorno son muy importantes a tenerlas en cuenta, ya que, pueden ser relevantes para el atractivo de una marca. Un claro ejemplo de esto, nos lo demuestra la compañía de café americana Starbucks, quienes, cuando van a montar un nuevo local, no se dejan nada por analizar, su estudio es realizado con mucha precisión: determinan el lugar idóneo para que en el momento de su apertura, ya exista una clientela potencial, en el que el tráfico de personas sea continuo y, además, sean zonas en las que tenga mucha visibilidad, por ejemplo, podemos encontrarnos locales de esta marca, no solo en ciudades y centros comerciales, sino también, en aeropuertos, edificios de oficinas y campus de universidades.

#### b) Estética y diseño del local

A continuación, tratamos dos elementos clave a tener en cuenta en el punto de venta, tanto el diseño exterior del mismo, como el diseño interior.

##### o *Diseño exterior del punto de venta*

Es un concepto muy importante dentro de esta nueva técnica de marketing, ya que se trata de la primera percepción que los clientes tienen sobre la tienda o superficie de venta al que se dirigen.

El diseño exterior permite poner de manifiesto la verdadera personalidad y estilo de la tienda, contribuyendo, de este modo, a reforzar su posicionamiento. Facilita la identificación del punto de venta y es un elemento esencial en la transmisión, física y psicológica, de la imagen corporativa del establecimiento (Ricardo Palomares, 2001). Esta frase describe perfectamente el diseño exterior de un establecimiento, ya que al ser lo primero que un cliente ve antes de entrar a una tienda, se hace su propia idea de cómo va a ser dicha tienda.

Los elementos principales sobre los que se proyecta el diseño exterior de cualquier tienda o establecimiento comercial son la fachada, el acceso y la entrada, los rótulos exteriores y los escaparates.

El acceso y la entrada de cualquier punto de venta representa un elemento importante del mismo, pues es por el primer lugar que va a pasar el cliente para entrar. Se puede decir que la accesibilidad se divide en dos, accesibilidad física y accesibilidad psicológica. La física se basa, principalmente, en la facilidad para el cliente en llegar al punto de venta, distancia del parking, entrada... Mientras que la psicológica trata sobre la percepción que tiene el cliente antes de entrar. Por ello, se recomienda una serie de cosas para provocar una necesidad en el cliente de entrar en la tienda, y esto lo consiguen a través de la accesibilidad física, poniendo un buen parking y cercano al establecimiento, amplias puertas que no impidan el paso ligero de los clientes a la hora de entrar y salir, puertas y escaparates transparentes para poder ver el interior de la tienda, etc.

En segundo lugar, la fachada, es la primera impresión que recibe el consumidor. Se compone de los escaparates, los rótulos exteriores, la entrada y la acera. Gracias a una buena fachada, se puede conseguir que un peatón se convierta en visitante y, finalmente, en cliente. Se pueden distinguir dos niveles en la fachada:

- ❖ *Nivel superior de la fachada*: facilita la localización e identificación del establecimiento.
- ❖ *Nivel inferior de la fachada*: el objetivo es atraer a las personas que pasan cerca del establecimiento para convertirlos en clientes.

Los rótulos exteriores son el elemento que hace identificar un centro de venta gracias a un nombre o una imagen. Su diseño se debe realizar de acuerdo a la imagen que se quiere proyectar del punto de venta, situándolo en una zona perfectamente visible por los posibles clientes y debe poder reconocerse desde una cierta distancia gracias a la letra, altura, tamaño y colores utilizados para su elaboración.

Por último, los escaparates son la parte más fundamental del exterior del punto de venta, pues es, principalmente, lo que va a atraer o no al individuo que pasa por al lado de la tienda. El escaparate no sólo sirve para mostrar a través de ellos algunos de los productos que se van a vender dentro del establecimiento, sino que, también, transmite una imagen. Su función principal, como es evidente, es atraer a todas las personas que pasan al lado de él y convertir a estas personas en posibles clientes.

Sin embargo, dependiendo del tipo de tienda al que no estemos refiriendo el escaparate obtiene más o menos importancia. Si, por ejemplo, nos encontramos ante un centro comercial que se dedica, básicamente a la alimentación, el escaparate no deja de ser importante, pero deja de tener un papel fundamental, mientras que, si nos referimos a tiendas de tipo tradicional, el escaparate es uno de los aspectos más importantes del exterior de la tienda. Aunque bien es cierto que hay grandes superficies de venta que utilizan el escaparate como un elemento fundamental en la atracción de clientes.

Dentro de los escaparates, podemos encontrar dos tipos muy diferenciados, que son, los escaparates abiertos, aquellos que dejan vía libre para el consumidor de observar desde fuera la tienda al completo, o los escaparates cerrados, aquellos que tienen un fondo opaco que impide la visualización de la tienda.

Además, independientemente de que sean abiertos o cerrados, también se puede distinguir el tipo de escaparate por la función principal que cumple, pudiendo ser estos, escaparate prestigioso donde se intenta mostrar una imagen de diferenciación de la tienda respecto al resto, escaparate de temporada que se utiliza para mostrar el inicio de alguna temporada como primavera, verano, otoño o invierno, el escaparate de precios o promocional, muy utilizado por las tiendas pues atrae fuertemente a los clientes, y otros tipos de escaparates más.

- *Diseño interior del punto de venta*

Este es el otro concepto clave para desempeñar una buena acción de trade marketing en el punto de venta, pues gracias a él, se puede conseguir una mayor rentabilidad del establecimiento por el aprovechamiento del espacio a través del diseño y disposición del punto de venta y, a través del aumento de ventas por el tiempo de permanencia de los clientes en la tienda.

A continuación, se mostrarán los principios que hay que tener en cuenta de la disposición interna del punto de venta según Enrique Díez de Castro y Antonio Navarro (2003):

1. Totalidad: los factores de diseño han de concebirse con una visión integral y no individual.
2. Duración de la compra: el diseño interior debe hacerse buscando maximizar el tiempo de permanencia del cliente en el punto de venta, facilitando sus compras y minimizando los tiempos de espera.
3. Valor añadido: la disposición interna del punto de venta debe contribuir a aumentar la satisfacción de las experiencias de compras que tienen lugar en el establecimiento.
4. Eficacia y eficiencia: la existencia de restricciones de recursos, tangibles e intangibles en el diseño interior del punto de venta, obliga a que éste se realice no sólo en función del logro de objetivos previstos, sino también, al menor coste posible.
5. Efectos sinérgicos: la disposición interna del punto de venta debe realizarse sobre la base de conjugar la información disponible de los consumidores, los objetivos perseguidos y los recursos disponibles, con el objeto de que el todo sea mayor que la suma de las partes.
6. Flexibilidad: el diseño interior debe concebirse con carácter dinámico y no estático, de forma que puedan realizarse cambios para mejorar la circulación de los consumidores, evitar malas sensaciones y, en definitiva, aumentar la satisfacción con el acto de compra.
7. Tolerancia al cambio: no sólo es importante que el diseño permita cambios, sino que además la dirección esté dispuesta a aceptarlos.
8. Enfoque relacional: el diseño interno del punto de venta debe ser concebido para atender las necesidades y deseos de los potenciales compradores, permitiendo orientar la empresa al mercado y lograr la fidelización de la clientela.
9. Competitividad: la disposición interna del establecimiento debe conferirle un sello de personalidad propio, que lo diferencie de sus competidores.



10. Servicio: en el diseño interior del punto de venta no sólo deben seguirse criterios de mercado, sino también fines sociales, concibiéndose como un servicio que se presta a la sociedad en general.

#### Coeficiente de ocupación del suelo:

Obviamente, una de las cosas más importantes dentro de la disposición interna de una tienda es cómo se puede ocupar el espacio disponible, de tal manera que se rentabilice al máximo y de los máximos beneficios posibles para la empresa. Para saber cuál es el espacio ocupado con relación al total de metros existentes en la tienda se usa el coeficiente de ocupación del suelo, que relaciona el total de metros que ocupa el lineal a través del suelo con los metros de superficie del comercio.

A la hora de calcular cual es el coeficiente adecuado para cada supermercado o gran superficie de venta, necesitaremos fijarnos en varios aspectos, pero no podremos dejar que el coeficiente de ocupación del suelo sea muy alto, pues esto impediría el paso tranquilo de las personas a través del mismo y puede provocar una sensación de agobio en las mismas. Tampoco podemos dejar que sea muy bajo, pues ello implicaría que se viese el centro comercial como algo vacío y puede afectar en el pensamiento de los clientes provocando una sensación de rechazo al tener que recorrer demasiados metros para realizar la compra con pocas cosas que comprar. Según algunos estudios, se ha determinado que hoy en día el porcentaje de ocupación adecuado debe estar entre el 25% y el 40%.

#### Situación de las secciones:

La situación de las secciones es uno de los factores más importantes que contribuyen al logro de una buena gestión del merchandising, es decir, a la obtención de la máxima ganancia en el punto de venta (Ricardo Palomares 2001).

Una sección es una agrupación de artículos de una misma naturaleza que se exponen a la clientela dentro del punto de venta conjuntamente en un espacio limitado, creando, así, varias secciones disponibles para el cliente y que facilita en gran medida la compra del mismo. La división del espacio físico a ocupar en cada punto de venta es una de las primeras decisiones a las que se tiene que enfrentar el encargado de ello en cada empresa, y la deberá realizar tras haber analizado cuidadosamente todas las características que afecten en cierta manera.

Como ejemplo de cómo una gran superficie distribuye el espacio físico en secciones, vamos a utilizar la división que ha empleado el hipermercado Carrefour de Gandía:

Figura 1. Disposición de secciones del hipermercado Carrefour de Gandía



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, esta localización de las secciones no es más que un ejemplo ilustrativo de cuál puede ser su ubicación, ya que variará en función de una serie de factores y restricciones que deben tenerse en cuenta, como son:

- Los productos complementarios tienen que estar próximos. Por ejemplo, frutería, carnicería, pescadería, etcétera. De esta forma se sigue un orden lógico que ayuda al comprador e influye positivamente en la imagen del establecimiento.
- La naturaleza de los productos condiciona su ubicación. Un caso concreto es el de la pescadería que, por necesitar cámaras frigoríficas y desagües, suele situarse contra uno de los fondos.
- El peso, volumen y fragilidad de los productos influye en el esfuerzo requerido para su compra y manipulación. Un producto de gran volumen y peso, si se coloca a la entrada del establecimiento, hará que el carro pese tanto que el comprador limitará su recorrido; por el contrario, si se sitúa al final del local, cuando el cliente llegue hasta él no sabrá dónde ponerlo, porque el carro irá lleno de otros productos más frágiles. Por otro lado, es recomendable situarlo cerca de los almacenes, para facilitar su manipulación por parte de los empleados y reponedores.
- Los productos de atracción, aquellos que más se venden en un supermercado o necesarios para los clientes, se colocarán casi con total seguridad al fondo, para que el cliente al tener que ir a comprarlos tenga que pasar por varias secciones antes, pudiendo entorpecer su carrera para comprar algún producto que no tenía pensado comprar. Estos productos de atracción pueden ser, por ejemplo, los de alimentación y primera necesidad.

- El esfuerzo de compra requerido condiciona la ubicación del producto. Un artículo de compra impulsiva (chocolatinas, aperitivos) puede localizarse delante de la línea de caja en el check-out stand, mientras que otro producto de compra mucho más reflexiva (frigorífico, ordenador) se situará en un lugar visible del establecimiento, cerca de la entrada, a la derecha de la línea de caja y con espacio suficiente para poder meditar la compra sin ser interrumpido por la circulación del establecimiento.

### Distribución de la superficie

En los inicios del Merchandising, las grandes superficies distribuían la superficie disponible en el centro comercial de tal forma que los clientes tuvieran que recorrer el máximo de metros para hacer una compra completa, llena de productos de todas las necesidades posibles. Es por eso, por lo que la mayoría de las empresas de autoservicio se mueven por una serie de principios a la hora de guiar a su cliente a través de sus establecimientos:

- Las secciones están para que los clientes circulen por el máximo número de ellas, pudiendo así comprar en cada una de las secciones algún que otro producto.
- Facilitar la compra al cliente, por eso juntar cada producto con los de su familia.
- Hacer que el cliente no recorra muchos metros con productos cargados, por eso suelen estar cerca de la caja, para que los cojan de vuelta y ya estén dispuestos a pagar.
- Estos productos pesados también estarán cerca del almacén, para que no les cueste mucho a las empresas reponer los nuevos productos.
- Al fin y al cabo, rentabilizar de la mejor manera posible la superficie disponible.

Por lo general, en la mayoría de los establecimientos suele dar la existencia de dos zonas triangulares formadas por las corrientes de circulación de los consumidores, que son, por un lado, la zona caliente o de circulación natural y, por el otro, la zona fría o de circulación incentivada.

Los encargados de las grandes superficies deben estar completamente capacitados para organizar los productos de tal manera que los clientes visiten tanto las zonas calientes como las zonas frías, pasando así por casi todas las secciones del establecimiento y comprando el mayor número de productos posibles. Por el contrario, si no están bien distribuidos todos los productos, el cliente puede pasar por la zona caliente y abandonar el establecimiento directamente por la zona de caja, sin pasar previamente por la zona fría.

Por eso, a la hora de colocar los productos, deben de ir de tal manera que vayan incitando al consumidor sin parar para que este siga la corriente de compra establecida por el

establecimiento, uniendo así, las secciones disponibles y haciendo que el cliente recorra la mayor superficie posible.

Según Salén (1987), existen puntos fríos y puntos calientes en todos los establecimientos, y lo diferencia de la siguiente manera:

- Los puntos fríos son esas zonas donde se encuentran los productos vendidos con una frecuencia por debajo de la media y algunas de las razones por las que tenemos esta situación de frialdad en el punto de venta puede ser por:
  - ✓ Implantación inadecuada de productos y góndolas.
  - ✓ Mala orientación de la corriente que debe recorrer el público.
  - ✓ Zonas a la izquierda de la entrada y muy cerca de la caja, a las que el cliente no le presta mucha atención.
  - ✓ Zonas con poca luz, sucias, con ruido, personal poco agradable, y otras circunstancias que hacen que el cliente se sienta incómodo.
  - ✓ Rincones que se encuentran dentro del establecimiento que no tienen salida.
  
- Por otro lado, los puntos calientes son aquellas zonas en las que los productos vendidos están por encima de la media global del establecimiento, por lo que generan a su alrededor una sensación de atracción para el cliente. Entre estos puntos calientes, podemos encontrar dos tipos diferentes:
  - ✓ Punto caliente natural: formado por cabeceras de góndola, arquitectura del punto de venta, cajas registradoras, zonas verdes, mostradores y el pasillo de aspiración y su cruce con los pasillos principales.
  - ✓ Punto caliente artificial: zonas ambientadas con sonidos, iluminación, visual, zonas de promociones y degustaciones, mensajes publicitarios, tanto sonoros como visuales, zonas cercanas a grandes espejos y probadores y por último, zonas dónde se colocan adrede juntos los productos de mayor atracción para el cliente.

### Avenidas o pasillos

Los pasillos de un establecimiento deben estar diseñados para favorecer de manera eficaz la circulación de los clientes de tal manera que estos se sientan cómodos en el momento en el que están realizando la compra, porque en el momento en que el cliente esté incómodo decidirá terminar su compra e irse hacia la zona de caja.

Sí pensamos que lo más cómodo para un cliente suele ser zonas amplias para no tener problemas de espacio cuando hay muchos consumidores en las horas punta, pero, realmente, estaríamos equivocados si pensamos que lo mejor para un establecimiento es tener los pasillos muy anchos.

Esto se debe, principalmente, a dos grandes inconvenientes, siendo estos la dificultad de ver los productos que presentan las góndolas cuando el cliente circula por el otro lado del pasillo y porque disminuye los metros del lineal.

Sin embargo, también es preciso indicar que los pasillos demasiado estrechos tampoco son los más recomendados, básicamente, por lo que se indica en el párrafo anterior, problemas del espacio para el consumidor.

Por otro lado, hay que decir que no todos los pasillos del establecimiento tendrán la misma anchura, pues bien es cierto que algunas secciones como puede ser la de la alimentación o bebida necesitarán unos pasillos más amplios por el nivel de afluencia de público que vaya a tener en el establecimiento. Pero claro, tras ver lo anterior, llegamos a la conclusión de que la anchura óptima para los pasillos de un establecimiento desde luego no está en ninguno de los extremos, sino que habrá que encontrar una medida adecuada dependiendo del tamaño del establecimiento, cantidad de muebles, productos y si el establecimiento en cuestión da la posibilidad a sus clientes de utilizar carro de compra que, en este caso, se recomienda que el ancho del pasillo sea más o menos lo equivalente a tres carros.

Si ya hemos hablado de la anchura que debe tener un pasillo, hablaremos, también, de la longitud. Ciertos estudios demuestran que, para algunos productos, como pueden ser los productos de alimentación, cuanto más longitud tenga un pasillo, mejor será la impresión que tengan los clientes sobre esos productos colocados en las estanterías de los pasillos.

Además de la anchura y longitud que debe tener un pasillo, debemos tratar otros temas como el itinerario, la velocidad de la marcha y la duración de compra que influyen en los aspectos de circulación del consumidor dentro del establecimiento. A continuación, se explican con mayor detalle:

#### ***i. Itinerario***

La ruta que va a seguir un determinado cliente en el interior de un establecimiento depende de varios factores:

- Las cajas y la puerta de entrada
- La disposición del mobiliario
- La ubicación de los productos
- Los elementos de información que nos pueden indicar la localización de secciones

#### **La situación de las cajas y puertas de entrada**

Son dos factores básicos dentro de la disposición interna de cualquier establecimiento, pues por la puerta de entrada será por donde entren los clientes y las cajas, servirá en la mayoría de los casos, por no decir siempre, como puerta de salida de los clientes. Nos referimos a las cajas como zona de salida porque lo normal es que un cliente al entrar a un establecimiento haga ciertas compras y para salir tenga que pasar por ellas para pagar, pero, además, hay ciertos establecimientos que, aunque no lleves compra, también deberás pasar por la zona de las cajas para salir del establecimiento para evitar robos.

Las investigaciones sobre este tema nos llevan a saber que, por cuestiones psicológicas de las personas, es recomendable para los establecimientos colocar la entrada a la derecha y las cajas a la izquierda, pues el cliente suele recorrer los metros dentro del punto de venta en sentido contrario al de las agujas del reloj, yendo primero hacia el fondo y luego ya hacia la izquierda.

En el caso de que haya más de una puerta de entrada para un establecimiento, serán las cajas, las secciones y los pasillos los elementos que determinen cual va a ser el recorrido del cliente dentro del establecimiento.

#### La disposición del mobiliario

La colocación del mobiliario, como pueden ser las estanterías y las góndolas, en un cierto establecimiento también va a influir en el recorrido que va a seguir un cliente a la hora de hacer la compra. Según los autores Díez de Castro y Landa Bercebal (1996), las formas más comunes de disposición del mobiliario son las siguientes:

- *Colocación recta en parrilla:*

Esta forma de colocación consiste en poner los muebles en posición recta con respecto a la circulación normal de los clientes. Esta forma de colocar los muebles deja cierta libertad al cliente para elegir cuál es el recorrido que quiere seguir en el punto de venta para realizar su compra.

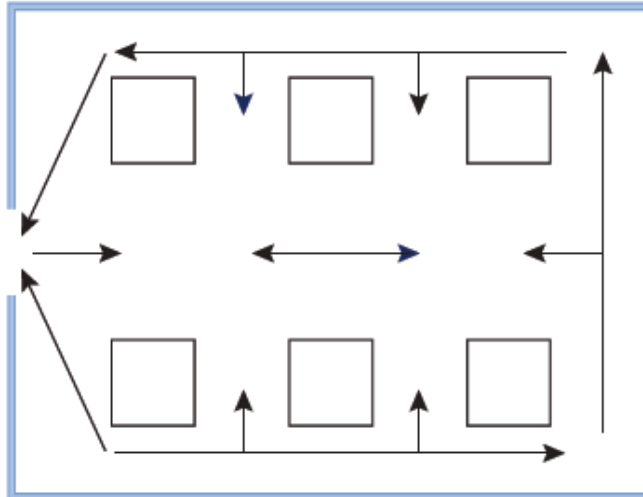
Las principales *ventajas* que presenta esta forma son:

- ✓ Aprovechamiento más eficaz del espacio disponible del establecimiento.
- ✓ Libre elección para el cliente sobre el recorrido que va a seguir.
- ✓ Al ser una estructura simple, hace que el cliente pueda realizar sus compras con mayor facilidad si acude a este establecimiento habitualmente.

Por otro lado, los *inconvenientes* que presenta son:

- ✓ Al ser de estructura fácil y dar libertad total al cliente de decidir su recorrido, puede ser que el cliente decida comprar sólo los productos pensados y pasar, así, el menos tiempo posible en el establecimiento.
- ✓ No se pueden utilizar productos denominados “para el placer del consumidor” pues la disposición de los muebles es demasiado sencilla y muy poco atractiva.

Figura 2. Disposición en parrilla



Fuente: ESCRIVA MONZO, Joan (2005)

- *Disposición en espiga:*

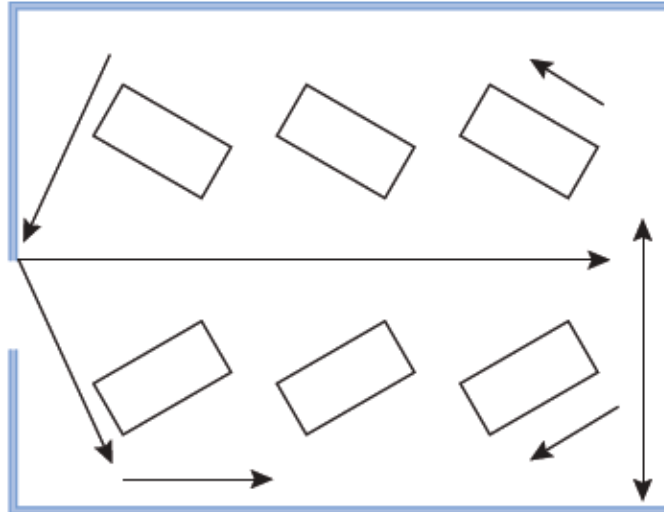
Esta disposición del mobiliario consiste principalmente en ubicar los muebles de forma que obligue a los clientes a seguir una ruta impuesta por el establecimiento. Se caracteriza porque cuenta con un pasillo de aspiración en el centro que hace que el cliente vaya a través de él hasta el fondo, dejando un poco con libertad cual será el recorrido que vaya a tomar el cliente a la hora de volver hacía la zona de las cajas y salida.

Las *ventajas* que presenta esta disposición son:

- ✓ El cliente es guiado por el establecimiento gracias a la disposición de los muebles.
- ✓ El cliente ve al mismo tiempo diferentes góndolas, lo que sin duda va a provocar una compra por impulso mucho más importante que en otros casos.

En el caso de las *desventajas* según estos autores, sólo se puede encontrar una, y es el claro desaprovechamiento de espacio que se produce.

Figura 3. Disposición en espiga



Fuente: ESCRIVA MONZO, Joan (2005)

- *Disposición libre:*

Consiste en colocar el mobiliario de manera libre, sin seguir ningún orden ni criterio. Permite una circulación por parte de los clientes de doble sentido, es decir, los clientes irán también sin seguir un orden establecido. Como el resto de disposiciones, también encontramos una serie de ventajas y desventajas:

*Ventajas:*

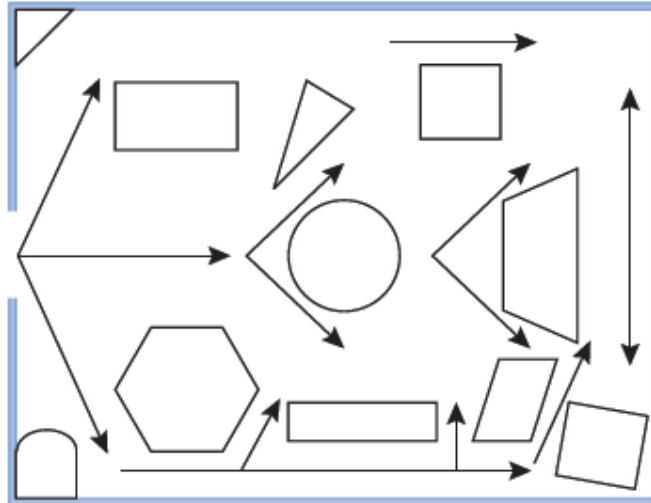
- ✓ Cada establecimiento personaliza punto de venta, lo que hace que sea diferente al de sus competidores, pudiendo mostrar de esta manera algunos puntos fuertes.
- ✓ Si se colocan los muebles de una manera adecuada, puede llegar a transmitir imagen de calidad.
- ✓ Suele ser más cómodo para la clientela comprar según esta disposición.

*Desventajas:*

- ✓ Si se rediseña el establecimiento, los muebles que se están utilizando seguramente no valgan y haya que comprar más.
- ✓ Los muebles utilizados son más caros, pues se trata de ser originales y diseñar un punto de venta atractivo con ellos.



Figura 4. Disposición libre

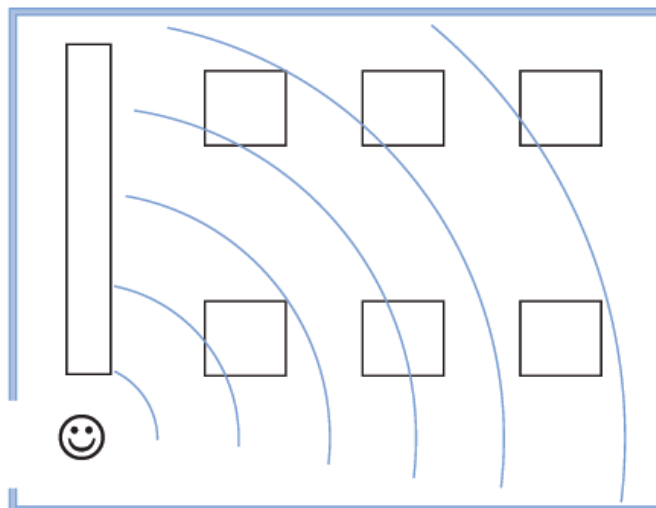


Fuente: Fuente: ESCRIVA MONZO, Joan (2005)

- *Disposición abierta:*

Esta disposición lo que trata es que el cliente al entrar al establecimiento pueda ver absolutamente todo el local sin tener ningún obstáculo que dificulte su visión, pues así conseguirá saber dónde se encuentra cada producto y llegará a él de forma más cómoda y rápida. Tan solo tendremos paredes exteriores en el local, nada por el centro. Sin embargo, al estar todos los productos juntos sin ser separados por secciones, puede creas claras confusiones en el cliente.

Figura 5. Disposición abierta



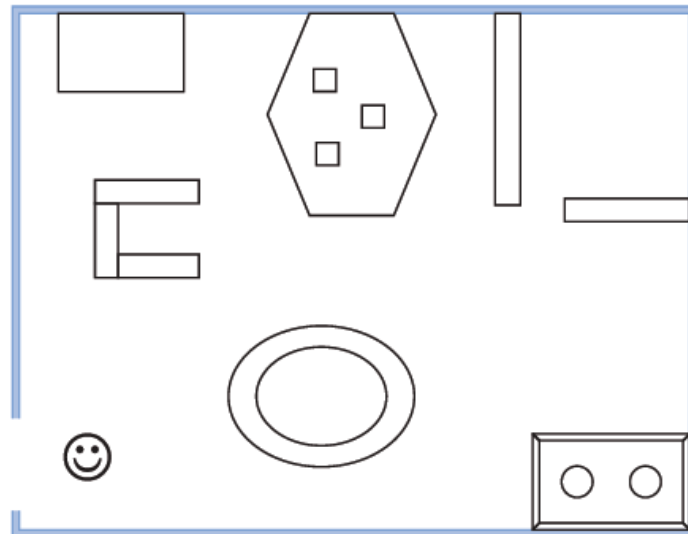
Fuente: Fuente: ESCRIVA MONZO, Joan (2005)

- *Disposición cerrada:*

Al contrario que la disposición abierta, aquí se separa las secciones de tal manera que el cliente sepa en todo momento en cuál se encuentra, incluso a veces a cada una de las secciones se las diferencia por colores, estilo del mobiliario, y otros aspectos. La gran desventaja que se aprecia

en esta disposición con la anterior es que tiene unos costes mucho más elevados, pues tienen que separar todas las secciones.

Figura 6. Disposición cerrada



Fuente: Fuente: ESCRIVA MONZO, Joan (2005)

### La ubicación de los productos

Cuando un responsable de un establecimiento decide colocar unos productos de una forma u otra, es simplemente, porque trata organizarlos de tal manera que se establezca un “camino deseado” por todo el punto de venta que deberán seguir los clientes.

Lo que realmente quiere cada establecimiento al colocar los productos de una manera u otra, es que todos los clientes recorran la totalidad del mismo, habiendo así más posibilidades de que la cesta de compra sea más amplia, pero claro, no para todos los establecimientos se puede proponer un orden fijo, sino que cada uno lo hará de la manera más conveniente.

Según Coon, D., y D. Walters (1991), tenemos que tener en cuenta dos formas diferentes a la hora de realizar las compras: compras como tarea y compras como placer. En la primera de ellas, el consumidor quiere realizar la compra premeditada en el menor tiempo posible, mientras que, en la otra, el cliente acude a un establecimiento sin tener claro cuáles son los productos que va a adquirir y va cargando la cesta con los artículos que va viendo en su recorrido.

También, se puede entender que estas dos formas puedan estar en muchos casos entrelazadas, por lo que el responsable del establecimiento debe colocar los productos de tal manera que el cliente los identifique rápido sin tener que dar muchas vueltas, pero a la vez, crear un buen ambiente en el punto de venta, de tal manera que los consumidores se sientan relajados y cómodos y empleen su tiempo y su dinero en la compra.

## Los elementos de información sobre localización de secciones y productos

Los elementos de información de un establecimiento son de una gran utilidad para los clientes, y para que puedan realizar la compra de forma eficaz y no se sientan agobiados por no encontrar los productos. Por tanto, tienen una necesidad muy importante para los establecimientos. Podemos diferenciar diferentes formas de mostrar la información, que son básicamente, mediante rótulos, carteles, planos del punto de venta, paneles, publicidad y flechas.

No solo sirven para orientar al cliente a lo largo del establecimiento, sino también para informar de ciertas ofertas, promociones, etc.

### **ii. Velocidad de la marcha**

Otro aspecto que influye fuertemente en la compra de productos por parte de los consumidores es la velocidad con la que estos recorren la totalidad del establecimiento. Lo ideal, claramente, es que los clientes lleven una marcha tranquila, sin ser demasiado rápida, pues no podrán fijarse en los productos expuestos, y sin ser muy lenta, pues puede provocar inconvenientes para el local como, por ejemplo, cuellos de botella.

En el epígrafe anterior ya se ha hablado sobre la influencia que presentan los pasillos de los puntos de venta, y podemos decir que es uno de los motivos que afecta a la velocidad de la marcha de los clientes, pues como se ha comentado, cuando nos encontramos ante pasillos estrechos la velocidad será más lenta que cuando los pasillos sean anchos.

Por otro lado, también encontramos como un aspecto determinante en la marcha de los clientes los cuellos de botella. Los cuellos de botella se producen cuando el camino por el que van diferentes clientes se va haciendo más estrecho, provocando un pasillo sin salida o de difícil paso. También se pueden crear cuellos de botella en las cajas de pago o para salir del establecimiento.

Se puede diferenciar entre dos tipos de cuellos de botella:

- Cuellos de botella artificiales: estos son aquellos que son creados por los establecimientos para ralentizar la marcha de los clientes y que estos se fijen más en las secciones por las que van pasando y vayan añadiendo productos a su cesta de compra. Estos pueden ser provocados por elementos decorativos, exposiciones en masa, stands de degustaciones, promociones, etc.
- Cuellos de botella naturales: se producen debido a varios motivos, pero siempre sin ser intencionado por el propio establecimiento. Los más habituales son los que se producen en las cajas de pago y salida (lo más normal es que sea por falta de personal), cuando para la compra de productos sea necesaria la presencia de un empleado (pescadería, carnicería, etc.) o por otros motivos, siempre, como ya hemos dicho, que no sean intencionados por el responsable del local.

Hay que tener mucho cuidado con la presencia de cuellos de botella en los establecimientos, pues puede crear situaciones de agobio e insatisfacción en los clientes y que este no vuelva a realizar sus compras en el mismo.

Otra forma de ralentizar la marcha de los clientes puede ser a través del ambiente que se cree en el punto de venta. Un claro ejemplo de esto es cuando los establecimientos utilizan a través de megáfonos y altavoces música para mantener entretenido al cliente.

### ***iii. Duración de la compra***

Podemos identificar la duración de la compra con el tiempo de permanencia que estará el cliente en el establecimiento realizando su compra. Como ya se ha comentado varias veces en anteriores puntos, cuanto más tiempo permanezca el cliente en el establecimiento realizando compras, mejor, pues eso significará dos cosas importantísimas para el establecimiento, primero, que la cesta de compra será mayor y por lo tanto el dinero gastado mayor, y porque da una sensación de buena imagen que el cliente esté a gusto en un sitio sin necesidad de tener que cambiar de local para hacer su compra.

Pero claro, también hay que tener en cuenta que no todas las compras largas por parte de los clientes significan que vaya a ser una compra grande y en la que el dinero invertido por estos sea alto, pues una compra larga puede ser provocada por varias razones, como por ejemplo por cuellos de botella naturales, que van a crear casi con total seguridad malestar en los clientes. Esto creará una mala imagen del punto de venta, y seguramente este cliente no vuelva a acudir allí para realizar sus compras. Está más que claro que a nadie le gusta soportar largas colas, por ejemplo, para pagar los productos que han adquirido.

### **c) La Gestión del Lineal**

Según H. Salén, “el lineal se puede definir como todo el espacio destinado en un punto de venta a la exposición de productos”. Pero también podemos definir el lineal como la longitud de exposición horizontal de los elementos encargados de presentar los productos en un punto de venta.

El lineal desempeña una serie de funciones imprescindibles para la venta de un producto que son:

- Exponer los productos en los muebles de tal manera que consiga atraer la atención del cliente.
- Ofrecer el producto de forma que no impida la visualización de otros productos que se encuentre cerca de este.
- Presentar los productos impidiendo una confusión en los clientes sobre que producto adquirir.
- Con las tres funciones anteriores llegaríamos a una cuarta, que consiste básicamente en que el cliente potencial se convierta en cliente y acabe realizando la compra.

- *Análisis del lineal*

Según J.E. Masson y A. Wellhoff (1993), para realizar la distribución del lineal de la forma más correcta debemos conocer primero el espacio de presentación que requiere, el método de presentación, la unidad de visualización, la motivación de la compra y por último, la rentabilidad.

Además, antes de nada, deberemos distinguir entre lineal al suelo, lineal desarrollado y el lineal total.

- *Lineal al suelo*: la longitud total en metros que ocupan los muebles encargados de exponer los productos al público.
- *Lineal desarrollado*: se calculará multiplicando el lineal al suelo por el número de estantes existentes en el mueble.
- *Lineal total*: la suma total de todos los lineales del establecimiento.

Por otro lado, debemos conocer el lineal mínimo, que lo obtendremos gracias a la velocidad media de circulación de los consumidores en el establecimiento en función de cada cuanto tiempo si visualiza un producto de media.

Según algunos estudios realizados por especialistas, el lineal mínimo debe ser de unos 30cm en pequeños o medianos puntos de ventas y de 50 cm en los hipermercados o supermercados. Esto se debe a que cada cliente recorre una media de un metro por segundo y visualiza un producto cada 0,33 segundos.

Otra forma de determinar el lineal mínimo puede ser a través del número de facings, es decir, el número de productos que se muestran en la fachada de los estantes. El número mínimo de facings a mostrar se estima en unos tres, aunque bien es cierto que depende del producto que estemos mostrando, el número de facings será uno u otro, pues no es lo mismo mostrar un producto que tenga un tamaño muy superior a otro.

El reparto del lineal para cada surtido se puede calcular teniendo en cuenta varios criterios y, a continuación, se mostrarán algunos de ellos:

- *Reparto según la cifra de ventas*: debemos tener en cuenta que el objetivo primordial del establecimiento al utilizar esta opción de reparto será la de obtener el mayor número de ventas posibles, por lo que el reparto de cada producto en la sección que estemos analizando será fijándonos en la cifra de ventas que tenga cada uno.

La longitud que ocupará cada familia se determinará multiplicando las ventas de una familia de productos en un periodo de tiempo por la longitud total del lineal y dividido entre las ventas totales de la sección.

- *Reparto según el beneficio*: en este caso la repartición se hará teniendo en cuenta el margen de beneficios que tenga cada familia de productos en una sección concreta.

Para calcularlo en este caso, lo haremos multiplicando el margen de beneficios de una familia por la longitud total de la sección dividida por el total de margen de beneficios obtenido en esa sección.

- *Reparto según la cuota de mercado:* será como en los dos casos anteriores, pero ahora tendremos en cuenta la participación en el mercado que tiene cada familia, es decir, cuánto se vende un producto respecto al total del mercado.

La longitud de la que dispondrá cada familia se determinará multiplicando la cuota de mercado de la familia en cuestión por la longitud total de la sección, dividido entre 100.

- *Reparto según la rotación:* en este caso, se repartirá el lineal en base a las unidades vendidas de cada producto en un periodo de tiempo determinado.

La longitud del lineal para cada producto será igual al resultante de multiplicar el número de unidades vendidas de cada producto por la longitud total del lineal y dividido por el número de unidades vendidas en esa sección.

- *Reparto según la política comercial:* la estrategia que usa cada establecimiento para diferenciarse de los principales competidores será lo que determine el reparto del lineal para cada una de las familias de productos existentes en cada una de las secciones.

- *El valor de los niveles*

En la mayoría de los casos, los productos que van a ser vendidos en un establecimiento son colocados en góndolas o muebles.

Casi todos los especialistas del merchandising han llegado a la conclusión de que existen tres niveles diferentes a considerar que serán apreciados por el consumidor a la hora de coger el producto de las góndolas.

Los tres niveles que se pueden diferenciar son el nivel superior o nivel de los ojos, nivel medio o nivel de las manos y nivel inferior o nivel del suelo.

En el nivel superior van a ir colocados los productos más atractivos o los más rentables para el establecimiento que pueden provocar en los clientes compras compulsivas, porque al ponerse en frente de las góndolas son los primeros productos que ven y hay que intentar que los compren.

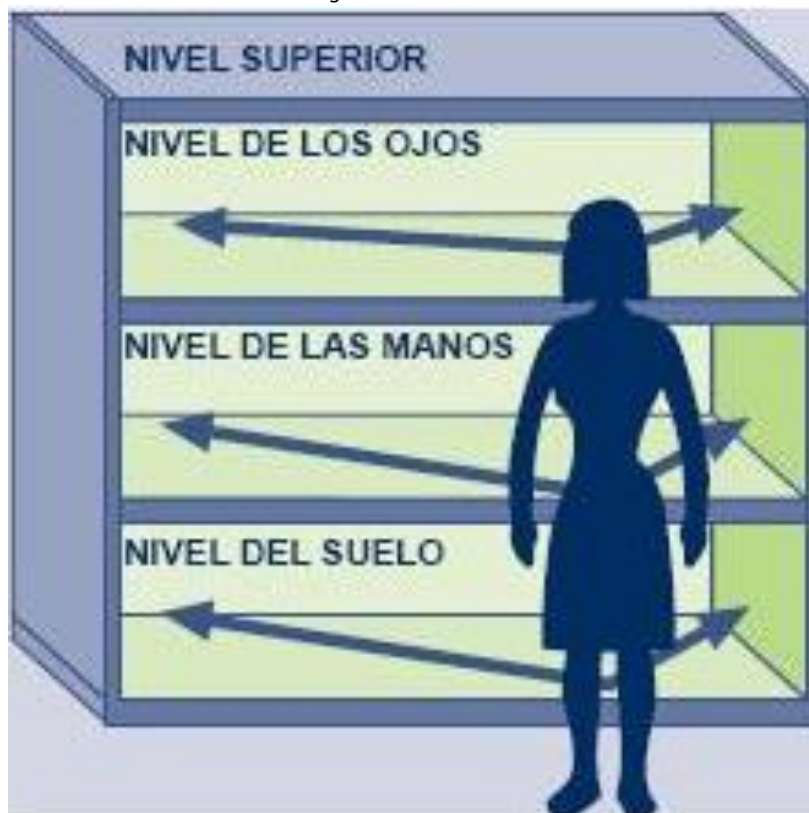
En el nivel medio se colocarán aquellos productos con un margen comercial superior y una rotación baja, promocionados con carteles y animaciones. La gran ventaja que tiene este nivel es que los productos quedan a la misma altura que las manos de los clientes, por lo que los

esfuerzos que estos tendrán que realizar para cogerlos serán mínimos. La altura que comprende este nivel es entre los 80 y los 125 cm, aproximadamente.

En el nivel del suelo estarán expuestos los productos más atractivos y promocionados a lo largo del establecimiento, pues es el peldaño peor posicionado ya que en la mayoría de los casos obligará al cliente a agacharse para ver o coger un producto. También se colocarán en este nivel aquellos productos necesarios para cualquier compra de los consumidores, pues así estos tendrán que mirar en cada uno de los niveles para encontrarlos, provocando así que se puedan dar compras impulsivas. Este nivel se encontrará entre el nivel del suelo y los 80 cm de altura.

Se pueden dar casos en el que haya más niveles y no solo tres como se ha explicado aquí, pero aun así, los niveles que más venden seguirán siendo en primer lugar el nivel de los ojos y en segundo lugar la zona que se encuentra a la altura de las manos. Como veremos en la imagen expuesta a continuación, a veces se da un cuarto nivel que en este caso se le denomina nivel superior, y se trata de un nivel que se encuentra por encima del nivel de los ojos.

Figura 7. Niveles del lineal



Fuente: ESCRIVA MONZO, Joan (2005)

○ *Presentación horizontal y vertical*

En este punto se va a hablar principalmente de las ventajas y los inconvenientes que pueden provocar las presentaciones horizontales y verticales de productos en un punto de venta según Díez de Castro y Landa Bercebal (2006). El ejemplo para mostrar cómo sería una orientación vertical y una orientación horizontal será explicado a través de una tabla mostrando diferentes productos, utilizando para el caso champú, gel de baño y mascarilla capilar.

En esta primera tabla se muestra una presentación vertical de los productos, pues los productos de las mismas características se presentan en las góndolas de arriba abajo:

*Tabla 17. Disposición vertical de productos*

Fuente: elaboración propia

Las principales *ventajas* que puede presentar esta disposición son:

- **Visibilidad del producto:** lo más común en el comportamiento de los clientes es que a la hora de observar una serie de productos lo hagan de manera horizontal, por lo que de esta manera conseguimos que estos se vayan a fijar en los tres tipos de productos, y no sólo en uno.
- **Facilita la búsqueda del producto:** los productos de esta manera se encontrarán en cualquiera de los niveles existentes, pues así el cliente podrá escoger de que nivel obtenerlo, pudiendo ser diferentes entre sí los productos.



- Equidad: de esta manera, los productos parten con la misma probabilidad de ser vistos por los clientes, pues se encuentran todos en los mismos lineales.
- Distribución de las referencias según objetivos: se colocarán los productos según marcas y objetivos fijados, así como crea el establecimiento.
- Complementariedad: la orientación vertical se suele utilizar cuando los productos que van a ser expuestos en las góndolas son complementarios entre sí, como es el caso del ejemplo.

Los principales *inconvenientes* que puede presentar la presentación vertical son:

- Pérdidas de espacio: al colocar productos diferentes en el mismo nivel del lineal, puede ocasionar y provocar pérdidas de espacio, pues todos los productos no tienen las mismas características voluminosas y no ocupan el mismo espacio.
- Dimensiones del producto en el lineal: como estamos posicionando distintos productos en el mismo nivel del lineal, esto hace que cada producto tenga menos espacio en cada uno de los niveles.

En este segundo ejemplo, tenemos como sería un posicionamiento horizontal de los productos. Como podemos observar, cada tipo de producto irá colocado en un nivel determinado, y la decisión de donde colocar cada producto será decisión de los responsables del establecimiento.

Tabla 18. Disposición vertical de productos



Fuente: elaboración propia

Las principales *ventajas* son:

- Dimensiones del producto en el lineal: antes se ha utilizado esta característica como desventaja de la representación vertical de los productos, y en este caso se establece como ventaja de la horizontal. Provoca que los clientes puedan ver en el mismo nivel durante más tiempo el mismo tipo de producto.

Como *Inconvenientes* se destacan:

- Visibilidad del producto: como se ha comentado arriba, el movimiento natural de las personas a la hora de observar los productos es de forma horizontal, por lo que muchos productos pueden no ser vistos por los clientes.
- Monotonía del lineal: en cada uno de los niveles se colocarán productos con características muy semejantes, por lo que el cliente puede cansarse de ver a la misma altura todo el tiempo el mismo producto, pero de diferentes marcas.

Como conclusión, se puede decir que para el cliente es más cómoda una orientación vertical de los productos, pues presenta muchas más ventajas para su compra, facilidad para encontrar los productos, menos monotonía que provoque aburrimiento, y otras más.

- *La elasticidad del lineal*

Se conocerá como elasticidad de un lineal a las variaciones de las ventas que tiene cada uno de los productos en un determinado periodo de tiempo al aumentar o disminuir el total del lineal disponible para los mismos. Por ello, es conveniente conocer en todo momento la elasticidad de cada uno de los productos, pues un establecimiento no puede ofrecer de forma permanente para un mismo producto la misma longitud del lineal.

Cada encargado de distribuir el lineal en cada establecimiento deberá saber que no por ofrecer a un determinado producto más metros de lineal eso signifique que vaya a tener un mayor número de ventas, pues hay un límite máximo en el que por mucho que aumentes el lineal para un producto, el número de ventas se quedará estancado. Esto significa que habrá que buscar para cada producto la longitud de lineal óptimo para que cada producto venda el número máximo de unidades posibles.

Figura 8. Disposición horizontal de productos



Fuente: ESCRIVA MONZO, Joan (2005)

Este gráfico nos muestra cuando hay que aumentar el lineal para cada uno de los productos, pues llega un momento en el que, para un determinado espacio del lineal, el producto no se podrá vender más por lo que se encuentra estancado, no sacando todo el partido que podría el establecimiento.

Como vemos en el gráfico, entre los 0 y 75 centímetros, el producto llegará a un máximo de ventas en el umbral mínimo, por lo que, llegados a este punto, el punto de venta debería tomar la decisión de aumentar la longitud del lineal para dicho producto.

En segundo lugar, tenemos, que para aquellos productos que ocupan entre 75 y 150 cm del lineal, las ventas habrán llegado a un máximo cuando se encuentren en el umbral de rendimiento. Entre el umbral mínimo y el umbral de rendimiento vemos que el crecimiento de la curva es realmente interesante, y eso básicamente, se debe a que el establecimiento ha decidido mostrar un producto de forma repetida y masiva atrayendo de esta manera al cliente, que opta por comprar el producto.

Por último, decir que una vez superado el umbral de saturación, no merece la pena seguir aumentando el espacio del lineal para el producto en cuestión, pues la elasticidad cada vez será menor y el número de ventas dejará de aumentar.

Figura 9. Elasticidad del lineal



Fuente: ESCRIVA MONZO, Joan (2005)

En cuanto al gráfico de la elasticidad del lineal, simplemente indicar que el encargado de la gestión del lineal decidirá aumentar el lineal para un determinado producto cuando  $(V2-V1)/(L2-L1)$  sea superior a 1, y por lo tanto, no se deberá en ninguno de los casos aumentar el lineal para dicho producto cuando esta operación sea inferior a 1.

○ *La optimización del lineal*

En este apartado, se tratará de observar cual es el número óptimo de facings a mostrar por cada familia de productos a lo largo del lineal en el que se encuentran. Para ello, se hablará básicamente de las variables que intervienen en el cálculo del número óptimo de facings de cada familia de artículos en el lineal disponible.

✓ Variables de organización:

- Unidad de acondicionamiento: cada producto deberá tener el lineal suficiente para que cada vez que se vaya a aprovisionar más unidades de este producto se haga con la mayor facilidad posible para el encargado de ello.
- Ventas del día más fuerte de la semana: cada uno de los productos debe tener el lineal suficiente para que el día de más ventas en el establecimiento no se quede sin stock y pueda dejar a clientes sin la posibilidad de comprar este producto.
- Necesidad de lineal entre dos reposiciones: aquellos productos que no se reponen diariamente en el establecimiento, necesitarán disponer de un lineal de exposición para que no haya productos fuera de stock a la hora de realizar las reposiciones.

✓ Variables de carácter comercial:

- Percepción de un producto: cada producto debe tener un mínimo de percepción visual por parte de los clientes, que como ya se ha comentado anteriormente, contando con que la velocidad media de circulación de los clientes es de 1 metro por segundo, verá un producto cada 0,33 segundos.
- Ventas: aquellos productos que se vendan con mayor facilidad y vendan más unidades diariamente, se les asignará un lineal más amplio, pues así se evitará que se pueda quedar fuera de stock en un determinado momento.
- Margen bruto: cuanto más margen de beneficios genere un producto gracias a sus ventas, mayor lineal se le asignará, pero siempre hasta un límite, pues como ya se ha observado anteriormente, los productos llegarán a un umbral de saturación en el que, a partir de ahí, cualquier aumento del lineal será inútil.

d) La Gestión del surtido

Se define surtido al conjunto de artículos que comercializa un establecimiento o punto de venta, sin llegar a confundirlo con el número de unidades de un producto que son vendidos.

El surtido habrá que definirlo también de acuerdo al tipo de establecimiento al que nos estamos refiriendo, pero los objetivos que tienen que cubrir son satisfacer las necesidades de la clientela y rentabilizar al máximo el punto de venta.

Debemos tener en cuenta tres dimensiones diferentes para medir el surtido de un establecimiento:

- Amplitud del surtido: se medirá por el número de familias de productos diferentes que se van a presentar en un establecimiento.
- Profundidad del surtido: el número de artículos diferentes que se presentan en el punto de venta, o mejor dicho, el número de referencias presentadas.
- Longitud del surtido: el número total de artículos que forma una familia de productos concreta.

Los niveles fundamentales que comprende el surtido son:

- Secciones:

*Ilustración 1. Diferentes secciones de supermercado local*



- Familias:

*Ilustración 2. Ejemplos de familias de productos*



- Subfamilias:

*Ilustración 3. Ejemplos de subfamilia de leche*



- Referencias:

*Ilustración 4. Surtidos de un supermercado*



- *Clasificación del surtido*

Se va a proceder a clasificar el surtido según cuatro magnitudes diferentes que pone en común un tipo de artículos con otros. Estos criterios serán los siguientes:

- ✓ Criterios de semejanza:
    - Forma de fabricación
    - Forma de conservación
    - Materias primas
    - Formas de funcionamiento
  
  - ✓ Criterios de origen:
    - Clasificados por zona geográfica
    - Clasificados por fabricante o diseñador
  
  - ✓ Criterios de uso:
    - Artículos que van destinados a un mismo grupo de consumidores, es decir, clasificarlos según el tipo de consumidor.
    - Productos que tienen un uso complementario unos con otros
  
  - ✓ Criterio de diferencias: este criterio lo que quiere indicar es que se buscarán artículos que pongan en evidencia unas diferencias sensibles entre sí e incluirlos en agrupaciones distintas.
- *Cualidades del surtido*

Para determinar las cualidades del surtido, atenderemos a tres magnitudes concretas que serán coherencia, rentabilidad, y fidelidad y dinamismo.

- ❖ *Surtido coherente*: se refiere a que todos los productos deben tener una homogeneidad para poder satisfacer las diferentes necesidades de un cliente, es decir, que al comprar un producto pueda comprar que tenga que unas características tales que pueda satisfacer también una necesidad provocada por el primer producto comprado. Un surtido no puede ser coherente si faltan en el establecimiento productos esenciales para cualquier compra de un consumidor.

Cada punto de venta debe estar completamente pendiente de las últimas tendencias, pues la coherencia del surtido está muy ligada a ello. Si un surtido no está acorde a las últimas tendencias en el mercado y en los consumidores, no tendrá la coherencia suficiente para que el establecimiento tenga éxito.

- ❖ *Surtido rentable*: lo esencial hoy en día en cualquier negocio es que sus gestiones tengan la suficiente rentabilidad para seguir en el mercado, y por supuesto, que cuanto más rentabilidad haya mejor será para el funcionamiento de la empresa. El surtido rentable

se referirá entonces, a que para un establecimiento o punto de venta es más que necesario que su surtido genere buenos resultados para sus cuentas, ya que, si no fuera así, habría que realizar importantes cambios para no caer en situaciones perjudiciales para el funcionamiento de la empresa.

- ❖ *Surtido dinámico y fiel*: como se ha comentado en la coherencia del surtido, los establecimientos deben estar continuamente atentos a las últimas tendencias, pues si no puede que su gestión del surtido se quede obsoleta y ello conlleve la pérdida de clientes. Sin embargo, tras varios estudios, se ha llegado a la conclusión de que este dinamismo que debe seguir cualquier entidad debe combinarse también con un punto de fidelidad hacia los clientes y hacia los productos de las grandes marcas que no dejan de venderse nunca. Es decir, cualquier punto de venta debe cambiar las últimas tendencias pero no debe cambiar aquellos aspectos del surtido que sigue dando beneficios para la empresa y que los clientes siguen comprando sin ningún problema.

- *La gestión del surtido*

La gestión del surtido se basa principalmente en determinar por parte del establecimiento o punto de venta cual va a ser el número óptimo de referencias a mostrar a su clientela. Se pueden usar varios métodos o formas para determinar el número óptimo de referencias, pero estos se dividen en dos grandes grupos, que son, métodos cuantitativos y métodos cualitativos.

En primer lugar, los **métodos cuantitativos** son los más utilizados, ya que nos permiten dar valores sobre la importancia de cada referencia para un establecimiento. Mostraremos, a continuación, las formas cuantitativas más utilizadas para valorar cada artículo:

- *Ventas*: es la forma más utilizada por todos los establecimientos, ya que facilita muchos los cálculos al saber perfectamente cuál es el número de ventas de cada artículo que se han realizado en un determinado periodo de tiempo. Hay dos formas de medir las ventas de un punto de venta, o bien a través del beneficio global que generan estas ventas, o bien, a través de las unidades físicas totales vendidas, pero es preferible utilizar la primera en la mayoría de los casos, pues determinará con mayor exactitud la importancia real que tiene sobre el negocio ese producto.

El método más común dentro de las ventas es el método ABC, que trata de indicar que una pequeña proporción de referencias genera la mayor parte de los beneficios, que sería nuestra letra A. Por otro lado, la letra B indica que una clase media de productos tiene más porcentaje de referencias, pero genera menos beneficios que los productos clasificados en A. Y, por último, en la letra C se clasifican la gran mayoría de las referencias pero que generan una serie de ventas bastante más pobre que las otras dos ya explicadas.

Este principio deriva directamente del Principio de Pareto y nos indica que, el 80% de las ventas son generadas gracias al 20% de los productos (A), que el 15% de las ventas



son generadas por el 30% de los productos (B), y que el 5% de las ventas son generadas por el 50% de los productos (C).

- *Margen*: determinaremos como margen la diferencia entre los ingresos obtenidos por las ventas de los artículos menos todos los costes que conlleva para el negocio dichos artículos, de forma unitaria. Para calcular el margen de un artículo, se utilizará el Margen bruto sobre ventas, cuya expresión sería:

**MBv**=  $((Pv - Cv) / Pv) * 100$ ; donde Pv es el precio de venta y Cv es el coste de venta.

- *Beneficio*: en este caso calcularemos el margen de beneficio para cada artículo, pero multiplicado por el total de artículos vendidos en un determinado periodo de tiempo. Podemos valorarlo de dos maneras diferentes, mediante el beneficio bruto, al que simplemente a los beneficios por ventas le quitaríamos los costes por ventas, o mediante el beneficio neto, el cual resultaría de minorarle al beneficio bruto los costes fijos que producen esos artículos.

En segundo lugar, tenemos los **métodos cualitativos**, los cuales tienen menor importancia por su falta de medición y que se trata de unos métodos más subjetivos que los cuantitativos. Sin embargo, decir que, principalmente, la forma de valorar la gestión del surtido de un establecimiento se hace a través de la imagen de los productos en el mercado, del número de personas que conocen el artículo en cuestión y a las que atrae dicho producto y por último, la esencialidad, es decir, que a pesar de que un artículo determinado no genere mucha rentabilidad para un establecimiento, resulte ser imprescindible para el buen funcionamiento del negocio por otras cuestiones.

#### e) El rol del empleado

El personal vendedor: muchas veces es una de las figuras más importantes a tener en cuenta en un establecimiento de venta. ¿Quién no ha acudido a un lugar a comprar un producto y por el trato recibido ha dicho que no vuelve? En este sentido, el vendedor tiene que ofrecer siempre la mejor cara posible para que el cliente se sienta cómodo y se vaya con la sensación de que se le ha ayudado en todo lo posible para realizar la compra y, además, de la forma más deseada.

De acuerdo con un artículo publicado por McKinseys Consulting (2013): "*How retailers can keep up with consumers*", un buen retailer debe aplicar las cuatro erres del shopper:

- ✓ **Relevancia**. El cliente debe sentir que se le considera un elemento fundamental para la rentabilidad y crecimiento del negocio. No basta con decir que él es el jefe, como es el caso de la distribuidora de alimentos española Mercadona, sino que debe sentirlo y constatarlo con evidencia, como que se le escucha y que su opinión cuenta. Debe sentir que tiene el poder de decidir, premiar y castigar. La *Tasa de conversión* se debe analizar y compararla cada mes, y tras cualquier acción promocional para medir su efecto, o también para medir a nuevos dependientes.

- ✓ Relación. El cliente debe sentir que la marca o empresa desea establecer relaciones a largo plazo, que sea un noviazgo y no un simple ligue. No debe sentirse “cazado” como un “aquí te pilló aquí te mato”. Según AC Nielsen en su estudio “Fidelidad del Consumidor” (2013), el 77% de los consumidores suelen ir siempre al mismo súper o hipermercado para la compra semanal.
- ✓ Recompensa. El cliente debe sentir que se le premia su elección de tienda, su fidelidad a la enseña o a la marca. Habrá que recompensarle de alguna forma por haber elegido un determinado punto de venta y no alguno de los del resto de competidores.
- ✓ Reducción de esfuerzos. El cliente debe sentir que la relación precio-calidad que está pagando es la adecuada. Debe poder apreciar que su inversión de esfuerzo y energía durante la compra ha sido apropiada con el nivel de exigencia del producto adquirido. Es decir, que no ha tenido que esperar mucho, o hacer cola, que ha tenido facilidades de medios de pago (tarjeta de crédito, móvil, y todo lo que vendrá muy pronto: biométrica).

Otro punto a favor del retailer será el emplear recursos dedicados a sus trabajadores en el punto de venta. Es decir, se deberá invertir en seleccionar, formar y retribuir bien a sus empleados, ya que repercutirá muy positivamente en su motivación, lo que se trasladará en actitudes de servicio y atención a nuestros clientes de primera calidad.

La atención personal recibida por los clientes es uno de los aspectos que más valoran los “shoppers” en cualquier encuesta, prueba de ello son los resultados obtenidos en numerosas de estas, en la que los “shoppers” valoraban con puntuaciones muy altas la amabilidad y cortesía de los empleados.

### **3.2.3. La experiencia del cliente: marca y comunicación**

#### **a) Animación en el punto de venta**

Los seres humanos somos sociales por naturaleza, la mayoría de las veces nos movemos en masa y vamos a los lugares a los que el resto de la sociedad va, comemos en restaurantes que se suelen llenar, vamos a discotecas en las que hay ambiente suficiente para divertirse.

Con las actividades de compra pasa absolutamente lo mismo, las personas acudimos a aquellos establecimientos que dan buena imagen y que cada día de la semana alberga gran número de personas que realizan sus compras.

Para cualquier punto de venta es imprescindible transmitir buena imagen y que los clientes se encuentren satisfechos y cómodos a la hora de hacer sus compras. Una de las técnicas utilizadas para que esto sea así son las técnicas de animación del punto de venta.

Las formas con la que los establecimientos consiguen esta animación se pueden clasificar como medios físicos, medios psicológicos, medios de estímulo y medios personales, que a continuación serán descritos uno a uno:

- *Medios físicos*

Entre los medios físicos destacamos, principalmente, las formas de presentación de los productos como principal instrumento:

- *Cabeceras de góndola*: en las cabeceras de góndola se trata, la mayoría de las veces, de publicitar algún producto lo suficientemente demandado por la clientela para cubrir los costes que genera, en forma de promoción que debe durar entre 7 y 15 días. Se ha estimado, mediante estudios, que la segunda semana esta cabecera de góndola venderá el 50% de la primera semana, y que la tercera únicamente se venderá el 25% como máximo.

*Ilustración 5. Ejemplos de cabeceras de góndola*



- *Islas*: es una forma de presentar un producto, o incluso varios productos, de forma aislada y separada del resto de los productos. Lo denominamos islas porque realmente se ubican fuera del lineal y sin tener ningún tipo de contacto con otros productos que no se encuentren en la propia isla. Lo recomendable es situar estas islas alejadas de las secciones de los productos que se están presentando, pues sino no tiene lógica ya que el cliente en vez de fijarse en la isla irá directamente a la sección que quiere ir.

Ilustración 6. Ejemplos de islas en Supermercados



- Pilas: a diferencia de las islas, las pilas permiten presentar el producto en la propia sección del mismo. Se trata de presentar los artículos de forma apilada fuera del lineal o incluso en el propio lineal, y suele atraer a los clientes porque la mayoría de las veces se trata de productos con precios bajos. No obstante, hay que tener muy en cuenta que los productos a mostrar en las pilas deben ser aquellos que no se deterioren o se estropeen por amontonarlos unos encima de otros.

Ilustración 7. Ejemplos de presentación de productos de forma apilada



- o *Medios psicológicos*

En los medios psicológicos se suelen emplear dos formas diferentes de atraer al cliente de animación del punto de venta. Estas son la exposición repetida de productos a lo largo de todo el establecimiento, sin importar que se encuentren dentro de su sección o no, y la más importante, la promoción de ventas.

La promoción de ventas suele ser una exposición de un producto para aumentar las ventas considerablemente o darse a conocer el producto en un espacio corto de tiempo, ya que si una promoción dura mucho tiempo dejaría de ser una promoción. Dicha promoción se puede hacer

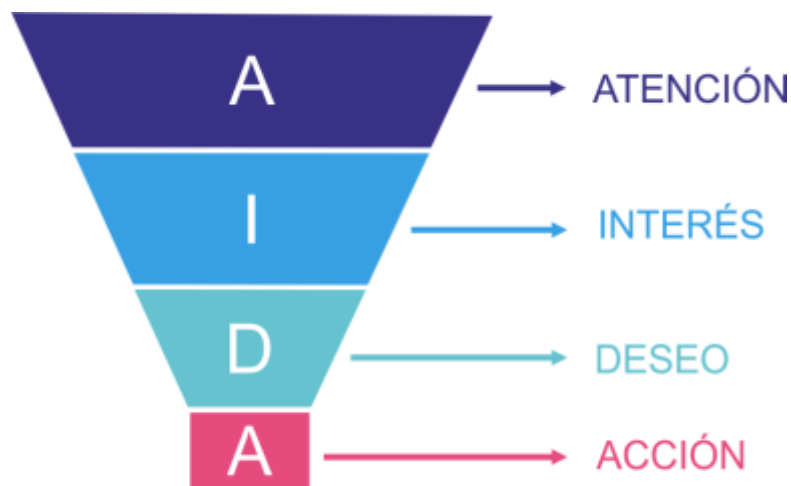
mediante entregas gratuitas de muestras, cupones de descuento, regalos publicitarios, regalos publicitarios, reembolsos, etc.

- *Medios de estímulo*

En tercer lugar, tenemos la animación del punto de venta a través de medios de estímulo. Para detallarlo más profundamente, se dividirán en dos grandes grupos, que serán: los medios audiovisuales y las creaciones de ambiente:

- *Medios audiovisuales*: se trata de llevar a cabo el modelo AIDA (ver gráfico: 3.2.3.- 4), que consiste en provocar que el cliente acabe comprando un producto después de haber hecho que sienta, de alguna forma, atracción por el producto (Atención), despierte cierta intriga por él (Interés), le causen ganas de comprarlo (Deseo) y que, finalmente, lo compre (Acción).

Figura 10. Modelo "AIDA"



Fuente: ESPINOSA, R. (2017)

- *Creación de ambientes*: esta forma de animar el punto de venta es algo que utilizan mucho las empresas para atraer a los clientes, sobretodo, en épocas especiales y señaladas a lo largo del año, como semana santa, navidad, etc. Por tanto, consiste en cambiar la imagen del establecimiento acorde a una serie de especificaciones relacionadas con aquello con lo que quieres ponerlo en común.

- *Medios personales*

Consiste en disponer de personal de animación del punto de venta: en este caso podemos hablar de dos figuras diferentes, siendo la primera de ellas personajes famosos reales o de ficción que se consigue tener en el establecimiento para entretener y atraer a posibles clientes, como puede ser la firma de discos y libros o la creación de personajes de ficción mediante disfraces como, por ejemplo, de dibujos animados, y por otro lado, azafatas, que intentarán convencer a la clientela para comprar una serie de productos mediante el diálogo y explicando las posibles ventajas que tiene la compra de los mismos.

Ilustración 8. Personal de animación en un punto de venta



o *Stand de degustación*

Esta es una de las formas de animación más empleadas por las grandes superficies de venta, ya que atrae al cliente a probar una serie de productos que, si está satisfecho con ello, acabará comprando.

Ilustración 9. Ejemplo de stand de degustación



b) La publicidad en el lugar de venta

La publicidad es uno de los factores más determinantes para influenciar en la compra de un producto por parte de un consumidor. Es imprescindible que el encargado del establecimiento sepa utilizarla de forma correcta y sepa sacarle todo el partido necesario para crear un deseo de compra y una necesidad en el cliente.

Según Escriba y Clar en su libro: *Marketing en el punto de venta* (Madrid, 2000), existen distintos tipos de publicidad en el punto de venta, atendiendo a las distintas funciones que cubre cada una:

- ✓ *Selectiva*: la publicidad se realizará en una zona determinada del punto de venta y enfocada, únicamente, a un producto y una clientela determinada.
- ✓ *Generalizada*: se va a enfocar la publicidad en los productos de una marca en todo el establecimiento.
- ✓ *De prestigio*: la función es destacar un producto en concreto o su marca gracias a decorativos o elementos que hagan sobresaltar ese artículo sobre el resto.
- ✓ *De lanzamiento*: la veremos cuando el punto de venta quiera dar a conocer un nuevo producto.
- ✓ *De mantenimiento*: trata de recordar al consumidor sobre la existencia de un producto, para que siga adquiriéndolo en el establecimiento en el que se encuentra.
  
- ✓ *De repetición*: se repite la publicidad a lo largo de todo el establecimiento para poco a poco ir creando la necesidad de compra del artículo por parte del consumidor.

La publicidad la llevará a cabo cada establecimiento mediante diferentes formas o métodos, pero los más conocidos sin lugar a dudas son: displays, megafonía, carteles, exhibidores y expositores.

Ilustración 10. Ejemplo de display de nescafé



#### 4. ANÁLISIS DE CASOS

Como se acaba de ver en los puntos anteriores, lograr unas experiencias de compra de los clientes con gran repercusión y que resulten satisfactorias, representan el objetivo principal del Retail Marketing, o Trade marketing, que también venimos llamando a lo largo del proyecto.

El objetivo primordial en el retail consiste en distribuir experiencias que sean memorables, que inciten al comprador a regresar a por más y, a ser posible, que recomiende a sus familiares, amigos o conocidos la compra de esa determinada marca en un punto de venta determinado.

Los clientes, con su fidelidad, contribuyen al desarrollo estable y creciente de ingresos y, al mismo tiempo, ayudan a disminuir los costes operativos.

A continuación, se expondrán tres casos de empresas que han introducido recientemente esta área del marketing en sus respectivas compañías: Hasbro Iberia SL y Goliath Iberia, pertenecientes al sector del juguete, y Wonderbox, que se incluiría dentro del sector turístico. Este estudio, del tipo cualitativo, se llevó a cabo por medio de dos entrevistas realizadas a personal especializado en el área comercial y de marketing en dichas empresas.

Además, se verán las aplicaciones de marketing en el retail por parte de algunas otras compañías que hacen de sus productos más atractivos y consiguen la fidelidad del cliente con la marca, entre ellas, las pioneras en esta materia a nivel mundial: Apple y Starbucks. Cabe decir que, la siguiente lista, es una selección destacada entre las muchas empresas que empiezan a interesarse y a dirigir gran parte de sus inversiones en el marketing en el punto de venta.

Esta investigación se ha llevado a cabo con el fin de conocer y evaluar las distintas estrategias de marketing experiencial diseñadas e implementadas por las distintas compañías seleccionadas, sobretodo, en lo que respecta a su grado de eficacia en alcanzar los objetivos propuestos en la gestión de marca. Principalmente, se focalizó en los siguientes aspectos:

- El pensamiento de las empresas sobre esta estrategia de marketing.
- Qué es lo que más valoran dentro de esta materia.
- Cómo empezaron a implementar las estrategias de marketing experiencial.
- Con qué propósito tomaron la decisión de dicha implantación y cuál es su visión a futuro.



#### 4.1. Hasbro Iberia SL



Nombre del Entrevistado: *Alexandra García*

Cargo en la Empresa: *Trade Marketing Manager*

Hasbro es una compañía global de entretenimiento y juegos dedicada a *crear las mejores experiencias de juego del mundo*. Desde juguetes y juegos, hasta televisión, películas, juegos digitales y productos de consumo, Hasbro ofrece una variedad de formas para que el público experimente sus marcas emblemáticas: Nerf, My Little Pony, Play-Doh, Monopoly, Littlest Pet Shop y Magic: The Gathering, así como las principales marcas asociadas. Los Estudios Hasbro de la compañía y su sello de cine, Allspark, Pictures, están construyendo sus marcas a nivel mundial a través de grandes historias y contenido en todas las pantallas. A través de su compromiso con la responsabilidad social corporativa y la filantropía, Hasbro está ayudando a hacer del mundo un lugar mejor para los niños y sus familias.

##### Caso Hasbro Iberia SL:

Esta sede de la compañía controla la gestión del negocio de España y Portugal, y se encuentra en Valencia, concretamente en el polígono industrial de Xirivella. Hasbro Iberia practica el marketing de experiencias a raíz de la creación, hace 5 años, de un nuevo departamento de Trade Marketing. Hubo una ampliación de la plantilla, ordenado por internacional, ya que, en algunas otras sedes del resto de países ya estaban dando importancia al contacto directo con el consumidor final en los puntos de venta, y estaba dando unos resultados mucho más positivos y mejores de lo esperados.

Tuvo mucho sentido desarrollar este departamento en esta organización, al tratarse de una de las empresas de juguetes más grandes a nivel mundial, por lo que se dieron cuenta de que su contacto con los clientes finales, niños y padres, debe de ser constante y directo, para crear el vínculo de fidelidad.

En Hasbro creen que los consumidores y sus necesidades están evolucionando y en continuos cambios, y cada vez tienen más información de las ofertas del mercado que les llega por múltiples canales de comunicación, off y on-line. Es por esto, que han visto una clara oportunidad en el marketing de experiencias como herramienta imprescindible para la notoriedad de su marca y presencia en la mente del consumidor.

Así pues, su objetivo principal es estar presentes en la mente de sus consumidores y expandir sus marcas a nuevos segmentos y categorías del mercado, lo cual lo están consiguiendo a través del trade marketing, llevando a cabo estrategias de marketing experiencial en los puntos de venta, de tal forma que provoquen en el consumidor ciertas emociones y sentimientos que se asocien con sus marcas.

Un claro ejemplo de esto, son las estrategias que está adoptando con una de sus marcas Play-Doh, líder en la categoría de juegos de arte y creatividad dentro del sector de juguetes. La

campaña más reciente de “Abre un bote de imaginación con Play Doh”, ha sido en 2017 con el anuncio de un nuevo segmento de innovación: Play Doh Touch; bajo el claim: “¡Haz que tus creaciones cobren vida!”, en el que se muestra su producto de “Estudio de creaciones animadas: crea, escanea y explora”. Para esta campaña, en Hasbro sabían que debían de utilizar todos sus recursos para dar a conocer el producto y triunfar, como viene haciendo durante años con dicha marca. No obstante, sabían que era necesaria una estrategia de explicación del producto, para que los consumidores lo entendiesen bien, y no quedaran dudas acerca de la mecánica de dicho producto. Así pues, además de una potente campaña a través de medios tanto off-line, con anuncios de televisión, como on-line con activaciones en redes sociales, blogs, y home pages, decidieron llevar a cabo una serie de implantaciones en los puntos de venta que hacen partícipe al consumidor, dotándolo de total libertad en cuanto a experiencia del producto.

Desarrollaron un plan junto con la empresa de distribución Carrefour, donde situarían en algunas de sus tiendas con mayor tráfico de personas, una serie de promotoras con este nuevo producto de Play-Doh, para explicar a padres y niños en qué consiste este nuevo juego de moldeo. Se trata de una isla iluminada a modo “Point Of Emotion” formada con surtidores que contienen botes de plastilina de todos los colores y expositores con producto de Touch y, en uno de sus extremos, hay una pequeña mesa con sillas infantiles y una pantalla en la que dentro hay colocada una Tablet, donde aparece reproducido un vídeo explicativo del juguete. De esta forma, tanto niños como padres, pueden acercarse a este rincón de diversión y jugar con la plastilina con total libertad, a la vez que aprenden a jugar con el nuevo producto de la marca. Estas implantaciones se están llevando a cabo en 20 tiendas distintas de Carrefour, así como en otros puntos de venta de distintos clientes minoristas con diferentes dimensiones, teniendo un éxito mucho mayor de lo esperado, sobretodo en la venta de botes individuales, que han experimentado un incremento del “sell out” del 30%, aproximadamente, y en la mayoría de los casos, ha sido por acto de compra impulsivo. Estas imágenes son algunas de las implantaciones llevadas a cabo.

*Ilustración 11. Implantación de Play Doh en Carrefour El Pinar de Madrid*



Ilustración 12. Implantación de Play Doh en Carrefour Málaga



Otras de sus marcas que están empezando a tener más presencia con implantaciones impactantes en los puntos de venta son My Little Pony, Transformers y Nerf, al igual que marcas partners como Star Wars.

Ilustración 13. Implantación de dianas Nerf en Carrefour Málaga



Ilustración 14. Implantaciones de My Little Pony en El Corte Inglés y Star Wars en Toys 'R' Us



En el caso de Nerf y Play Doh, también se han llevado a cabo eventos especiales en los puntos de venta, como el “Evento Día del Niño”, en el que estuvo implicado el distribuidor de juguetes Toys 'R' Us, que implicó en este día a varias de sus tiendas en todo el país.

Ilustración 15. Taller de Play Doh en Toy 'R' Us de Alcobendas



Ilustración 16. Taller de Play Doh y Nerf en Toy 'R' Us de Alorcón



Ilustración 17. Taller de Play Doh y Nerf Toy 'R' Us de Lugoés



## 4.2. Goliath Games

Nombre del Entrevistado: *Ana Gregori*

Cargo en la Empresa: *Product Manager*



Goliath Games es una compañía global de juguetes que fue fundada en Holanda en el año 1980 por Adi Golad y su esposa Margreeth. Es una de las pocas empresas familiares que se mantiene en el mundo de los juguetes y juegos. Actualmente, es una organización con base sólida, sirviendo a 1,5 mil millones de consumidores en todo el mundo, operando en oficinas ubicadas en: Francia, Alemania, España, Portugal, Polonia, Bélgica, Holanda, EEUU, Canadá, Hong Kong y Australia. La oficina central se encuentra en los Países Bajos, desde la que exportan a, aproximadamente, 70 países. Entre las marcas que comercializan se encuentran: Rummikub, Triominos, Roilt, Wordsearch, Pop el cerdo, Doggie Doo, Goody Looney, Robofish, Domino Rally y muchos más vendidos bajo nuestra marca Goliath.

### Caso Goliath Games Iberia:

En Goliath Games consideran que no solo el consumidor ha cambiado, sino también las formas de llegar a él. Como fabricantes de juguetes que son, se dirigen a un público que ha conocido las nuevas tecnologías desde el primer día y que ya no se contenta con lo material, sino que busca algo más allá. El consumidor valora mucho lo que hay detrás del producto, que le genere una experiencia única, memorable y que le incite a repetir, y esto, hoy en día, es muy importante, dado que el consumidor es cada vez más infiel a las marcas y la competencia es cada vez mayor.

En esta empresa, conciben el marketing experiencial como aquellas acciones que logran hacer que los niños vivan una experiencia divertida, que pasen un buen rato y que, además, cuando vayan a pedir un juguete en su carta a los Reyes Magos, por ejemplo, se decidan por sus productos por el simple hecho de que un día fueron a una tienda y lo pasaron genial con ellos.

Existe una gran diferencia entre el marketing tradicional y el experiencial, y en esta compañía defienden la experiencia del cliente, ante todo, y es algo que el convencional no es capaz de proporcionar, ya que simplemente se centra en atraer su atención y conseguir la venta, bien a través del precio, el *packaging* llamativo o la calidad. Por su parte, el marketing de experiencias se elabora pensando en el cliente, en darle un valor añadido, haciéndolo personalizado para que el cliente se sienta especial y querido. Este marketing mueve sentimientos y produce beneficios en el cliente que el producto por sí solo no le puede ofrecer. Este marketing requiere de una gran dosis de creatividad, pues no consiste solo en vender sino también, en entretener.

En Goliath Games Iberia, empezaron a implementar estas estrategias hace unos tres o cuatro años, con el lanzamiento de una de sus marcas más potentes a día de hoy, Super Sand. El equipo de marketing y ventas de esta sede de la compañía decidió organizar talleres en tiendas, ferias y eventos para que los niños pudieran probar el producto y aprender nuevas maneras de juego.

Poco a poco, fueron llevando esta idea hacia otras marcas, no solo a través de talleres, sino también, a través de concursos, tutoriales, etc., dada la buena acogida que tuvo.

El objetivo principal que persigue la organización con estas estrategias es el de aumentar las ventas y el reconocimiento de marca, así como el entretenimiento de su público objetivo, ya que, como buena empresa de juguetes, lo que buscan es sacar una sonrisa a todos los niños. Así mismo, también pretenden crear un recuerdo en la mente de los consumidores y una experiencia única que les permita crear una comunidad, y que ellos mismos sean los que disfruten con las novedades de sus marcas y experiencias que ofrecen, al mismo tiempo que la compañía pueda reaccionar y adaptarse a la respuesta del mercado por las estrategias adoptadas, con el fin de poder seguir mejorando. De este modo, también desean intentar fidelizar a los consumidores con sus marcas, para que, a la hora de escoger, no se decanten por productos de la competencia.

En cuanto a visión de futuro de esta nueva tendencia de marketing, según nos transmite Ana Gregori, los consumidores de la mayoría de los productos a largo plazo pertenecerán a las generaciones Z y Alpha, comprendidos entre los 0 y 20 años. Con estos consumidores las empresas tendrán que ser capaces de generar una interacción constante y personalizada. Cada vez más, se valoran aquellas empresas que les ofrecen, no solo un rato, sino un producto personalizado, más allá del precio. Es por esto que las empresas tienen que ser capaces de captar su atención o sus consumidores *“se irán a comprarle al vecino”*.

*Ilustración 18. Eventos y talleres de Super Sand en tiendas*



### 4.3. Wonderbox

Nombre del Entrevistado: *María Senabre*



Cargo en la Empresa: *Key Account Manager*

Wonderbox es una empresa francesa que opera en el sector turístico y nace en 2004 de la idea de un matrimonio francés de que: *“la vida son solo experiencias y el resto no es importante”*. De ahí surgió la idea de hacer unas cajas (o *cofres*, como les llaman) llenas de vivencias y planes diferentes, creando una tipología de obsequio diferente. Tras el gran éxito en su país natal, en 2009 deciden trasladar sus cofres de experiencias a España y, más adelante, a Italia, Bélgica y Suiza. También lo intentaron en Estados Unidos y en Alemania, aunque no tuvieron éxito alguno, por la competencia y, sobretodo, por la cultura del país al carecer de entusiasmo por salir y vivir experiencias, como los países latinos. Según una de sus fundadores Bertile, el negocio a nivel español va viento en popa, creciendo a un ritmo del 30% anual, que seguirá en la misma línea o incluso más los próximos años. La compañía vende 800.000 cofres y factura 19 millones de euros en nuestro país, y no descansarán hasta conseguir el millón de cofres vendidos.

#### Caso Wonderbox:

En realidad, lo que diferencia a Wonderbox del resto del mercado del ocio y turismo es que sus clientes los eligen por las vivencias que van a tener durante el consumo de su producto, ofreciendo una gran variedad de cofres de experiencias, entre los que pueden elegir entre 64 cofres diferentes, sumando un total de 50.000 experiencias, por lo que, realmente, todo el marketing que realiza la empresa se podría considerar como experiencial.

Para Wonderbox, el marketing experiencial es el medio fundamental para establecer lazos con el consumidor, a través de las experiencias memorables que este vive con sus productos o, en algunos casos, durante la compra de los mismos. De esta forma, descartan totalmente el marketing tradicional, ya que este solo trata de aumentar los atributos positivos del producto en sí, mientras que el marketing experiencial se centra más en el cliente, provocándole una serie de sentimientos y emociones, que es justo lo que buscan en esta compañía con los cofres de experiencias.

El objetivo de Wonderbox con brindar la oportunidad de vivir experiencias únicas parte de la realidad de que los consumidores no son fieles, y menos en un mercado en el que, cada vez más, la competencia es mayor en precios, en atributos del producto... Por ello, hay que buscar la manera de que los consumidores se queden con nosotros. Mediante el marketing de experiencias, se despierta un sentimiento en el consumidor que le lleva a vincularse de alguna manera con nuestra marca.

Según María Senabre, cuando hablamos de marketing experiencial estamos hablando en términos a largo plazo, debido a que las empresas se encuentran en un entorno que está en constantes cambios, donde, o se adaptan, o se quedan atrás. La importancia de que los clientes pasen de ser meros compradores a “fans” de una marca es imprescindible. De esta forma, si la



empresa cambia o evoluciona, los clientes lo harán con ella, ya que habrá logrado ser parte de ellos y, también, hacer que se sientan parte de su marca.

Para María, el futuro del marketing de experiencias está más centrado en el consumidor como individuo, y no tanto como colectivo. En este sentido, nos encontramos en la era de la información, en la que todos podemos conocer y comparar los atributos y cualidades de cada marca y cada producto, pero, a pesar de ello, a la hora de elegir lo que buscamos es que nos conquisten, conozcan y sepan lo que necesitamos, es decir, buscamos un marketing personalizado, que es exactamente la dirección en la que se está moviendo el marketing que conocemos.

*Ilustración 19. Cofres de Wonderbox*



#### 4.4. Otros casos de éxito



##### 4.4.1. Apple

Una de las compañías globales líder en el mercado de las nuevas tecnologías, que sigue creciendo, no solo lo hace desarrollando nuevos dispositivos y softwares que nos dejan a todos con la boca abierta, sino que, además, también nos sorprende con sus estrategias llevadas a cabo en sus tiendas físicas. ¿Quién no ha entrado nunca a una tienda Apple, aunque no se vaya a llevar nada? Y, seguro, más de una vez...

Un artículo de The Wall Street Journal (2010), desvelaba algunos de los secretos acerca del éxito de las tiendas Apple. Como bien es sabido, estas gozan de un diseño aireado, perfectamente iluminado y con una estética muy actual, acorde con el mercado en el que opera, en definitiva, están pensados de forma que el cliente se sienta plácido y especial durante su estancia allí.

Esta publicación confirma que las compañías que logran una mayor lealtad y confianza por parte de sus clientes y, defienden que el factor clave de este fenómeno es la experiencia integral que tienen dichos consumidores con la marca. El artículo también afirmaba, en este sentido, que las estrategias que utiliza esta empresa para lograr y seguir teniendo éxito en sus tiendas, pueden adaptarse y ponerse en práctica en cualquier otra empresa, ya que, básicamente, se basa en una adecuada atención y servicio al cliente con un ligero toque artístico.

Con este toque artístico, el artículo se refiere a la forma en que es atendido el cliente, ya sea interno o externo, de una manera digna y con la intención de influir positivamente en él. Se basa en el primer paso que debe tomar el consumidor, que es la decisión personal, hacer algo que sea por él y para él. Atender con arte, es un acto de excelencia, gratificante, de bienestar y nobleza.

El método de aprendizaje confidencial de la compañía, se revela tras una de las reuniones a las que acudieron decenas de empleados para su formación, en la que se les hace un control exhaustivo de la forma en que estos interactúan con los clientes, además un training de los soportes tecnológicos, y alertan del peligro ante posibles cargas online de música y fotos en los dispositivos que se utilizan como muestra en las tiendas.

Hoy en día, Apple es considerada pionera en muchos aspectos de atención al cliente y en el diseño de las tiendas. Muchos empleados y manuales de sus cursos profesionales aseguran la nueva forma de ver las ventas, no como algo material, sino como una manera de ayudar a sus clientes a resolver problemas, ya que su trabajo es entender todas y cada una de las necesidades del consumidor. Acorde con esta filosofía de negocio, no existen ni cuotas ni comisiones para sus empleados, ya que no se busca cerrar una venta, sino que se trata de encontrar soluciones para las inquietudes de los clientes. El nombre de esta compañía APPLE se crea como acrónimo, que revela su valor más importante, que es el cliente: "A" se define como "acoger a los clientes con una cálida y personalizada bienvenida"; "P" es "proporcionar una atención educada para entender todas las necesidades del cliente"; la segunda "P" como "presentar una solución para

que el cliente se la lleve a casa”; la “L” es “escuchar atentamente y resolver cualquier petición o inquietud”; y, “E” es “terminar la visita con una amable despedida y una invitación a regresar”.

La supervisión en Apple de la experiencia del consumidor se realiza con el más mínimo detalle. Las tiendas disponen de un manual de técnicas en el punto de venta que describe exactamente qué decir a los clientes de forma emocional.

Además, los empleados que llegan 6 minutos tarde más de tres veces en 6 meses, quizás deban abandonar la compañía porque ese no es su sitio. Si bien no hay cuotas salariales, se deben vender paquetes de servicios, de acuerdo con antiguos empleados. Aquellos que no vendan bastante son reentrenados o reubicados en otro puesto de trabajo, dependiendo de la tienda.

Esta gran compañía trata de formar “embajadores” y excelentes anfitriones que hagan sentir bien a los clientes en sus tiendas, que les transmitan sus ganas de servirles y que se esmeren en los detalles. Es por esto que, ningún empleado responde con comentarios negativos o correcciones en la pronunciación del nombre del producto. Además, como buenos anfitriones, cuidan y supervisan las condiciones físicas de los establecimientos: limpieza, iluminación... y, por supuesto, dejan tocar y probar todos sus productos para que los clientes experimenten con ellos.

Apple ahora parece estar mirando a clientes de negocios en sus tiendas. La compañía construyó un proyecto especial llamado “Briefing Rooms” en algunas tiendas y, a principios de este año, puso en marcha un servicio llamado “Join Venture” para proporcionar un programa separado para clientes con negocios, que se ha definido como “el pilar para el comercio minorista para la próxima década”. Esto demuestra que el interés de Mr. Jobs por sus tiendas no ha cambiado, y sigue creciendo a un ritmo bastante acelerado, y lo seguirá haciendo durante muchos años, sin dejar de sorprendernos en cuanto a atención al cliente, en cada uno de ellos.

*Ilustración 20. Atención al cliente en tienda Apple*



#### 4.4.2. Starbucks Coffee



La famosa cadena de cafeterías americana ha conquistado el mundo, eso es evidente. Starbucks ha creado una marca sólida y muy solvente, que ha servido como ejemplo en numerosos artículos y en análisis de investigaciones de mercado, en los que tienen un momento de gloria, luego van en declive y, de nuevo encabezan el mercado, más fuerte que nunca. Esto lo vivió hace unos años, cuando vio que su negocio estaba en crisis y decidió cerrar todas sus tiendas a nivel mundial para comprobar y analizar qué estaba pasando. Ahora, es una empresa que está muriéndose de éxito.

Starbucks, es una de las compañías con mayor compromiso y lealtad del mundo. Así lo transmite en sus estrategias, con las que ha conseguido cautivar a los consumidores, basadas en la diferenciación añadiendo valor al producto, a través, sobretodo, de sus campañas digitales.

Ha conseguido llegar a numerosos consumidores gracias, además, de su adaptación la nueva generación de la economía digital, facilitando una app que permite realizar los pagos mediante el teléfono móvil, siendo pionera en atención al cliente en las redes sociales, así como convertirse en la primera cafetería que ofrecía acceso gratuito a internet. Starbucks es un claro ejemplo de filosofía empresarial basada en el cliente como el foco de atención y en la que basar su estrategia global.

La adaptación de esta estrategia global al mundo digital, ha llevado a la compañía a ser líder en materia de marketing experiencial, con la que ha conseguido crear un vínculo entre marca-cliente, permitiendo la conexión emocional con el consumidor.

Starbucks se centra en el “buyer persona”, el cual quiere formar parte de un grupo de personas selectas a las que les gustan las nuevas tecnologías y la personalización, y siguen hasta la última tendencia. Esta estrategia ha logrado que la venta de café sea vista como un servicio, y no como un producto: “la experiencia Starbucks”; la que, una vez el cliente desea formar parte de dicha comunidad, el siguiente paso es implicarlo a formar parte de toda la experiencia.

Este modelo, es completamente aplicable a cualquier negocio, tan solo se deben prestar atención a los puntos clave de las estrategias de esta compañía. Es fundamental estudiar con detenimiento al que será el “buyer persona”: si será sensible a subidas de precio o, por el contrario, valora más otro tipo de variables como en este caso, la experiencia del cliente. Esto va ligado a la diferenciación frente a la competencia, Starbucks no es simplemente una venta de café, sino que da un valor añadido proporcionando una experiencia al tomarse una taza de café, acompañada de una atención al cliente excepcional.

*Ilustración 21. Establecimiento de Starbucks Coffee en Madrid*



#### 4.4.3. Mattel



Mattel, junto a Hasbro, es otra de las grandes multinacionales pertenecientes al sector de juguetes, que tiene fuertes marcas como Barbie y Hotwheels. Al igual que Hasbro, esta compañía también dedica gran parte de sus recursos a fuertes e impactantes implantaciones en tienda. En el caso de Barbie, existe una tienda específica para esta famosa muñeca, ubicada en Shanghái, en la que la organización dedica cuatro plantas totalmente tematizadas.

*Ilustración 22. Tienda Barbie en Shanghái*



Las implantaciones en nuestro país de estas dos grandes marcas de la gran juguetera, también demuestran una clara presencia en la distribución y no pasan desapercibidas.

Ilustración 23. Implantaciones de Mattel en Carrefour España



Otra de sus marcas categorizada como líder en juegos de preescolar es Fisher Price, con las que ha realizado implantaciones especiales, muy parecidas a las de Hasbro con Play Doh Touch, mediante la utilización de pantallas digitales:

Ilustración 24. Implantaciones especiales de MATTEL en Carrefour Málaga, España





#### 4.4.4. Famosa

Otra gran empresa juguetera que está volviendo a ganar peso es Famosa, y lo está haciendo con la marca Pinypon. La compañía ha relanzado esta marca con un nuevo concepto y nueva tematización y diseño de los packagings y muñecos, acompañados, como no, de fuertes activaciones e implantaciones en los puntos de venta.

*Ilustración 25. Implantación Pinypon en El Corte Inglés*



*Ilustración 26. Implantación Especial Pinypon en Carrefour Málaga*



#### 4.4.5. Carrefour



Carrefour es una compañía de origen francés distribuidora de alimentación, moda, electrónica, juguetes, accesorios para el hogar, etc. Nació como supermercado y, en los años 60, inventa el nuevo concepto de tienda: el hipermercado, con una superficie de 2500 m<sup>2</sup>, 12 cajas y 400 plazas de aparcamiento. Actualmente, la compañía está presente en la mayoría de los países a nivel mundial, con distintos tamaños de tiendas, como Carrefour express o Carrefour city, entre otros.

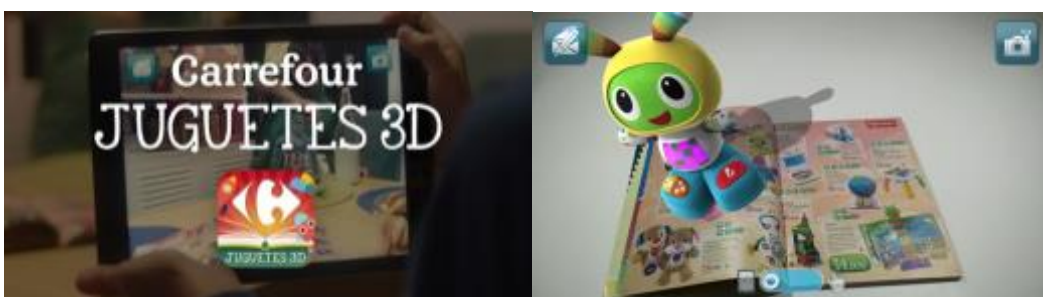
Esta gran empresa distribuidora, ha ido evolucionando en sus ofertas de servicios, acorde a como lo va haciendo el mercado y los consumidores. Se está adaptando muy rápidamente a la era digital, ya que pretenden favorecer la accesibilidad, innovación, orientación al consumidor y mejorar, de esta forma, la experiencia de compra y satisfacer los nuevos hábitos de consumo. En 2015 lanzó una aplicación “Mi Carrefour”, que permite a los usuarios acceder a descuentos y promociones.

Ilustración 27. App “Mi Carrefour”



En 2016, lanza para la campaña de navidad su primer catálogo virtual, incorporando la realidad aumentada, en el que los juguetes cobran vida. De esta forma, a través de una aplicación que Carrefour ha creado para conseguir aumentar la realidad, la pantalla del dispositivo mostrará las imágenes en 3D de los productos, incluso interactúan cuando son automáticos. Con esta nueva tecnología, la guerra comercial de las empresas de distribución ha dado sus frutos, ya que todas se centran en captar la mayor atención de clientes, ya sea a través de potentes campañas de publicidad, o mediante guerras de precios.

Ilustración 28. Catálogo virtual Carrefour





Pero esta gran compañía no se queda aquí, sino que, como muchas otras empresas, también apuesta por la omnicanalidad, y están empezando a adoptar estrategias para dar potencialidad a la tienda física. Están poniendo en marcha tiendas piloto con 35 iniciativas digitales, en las que, por ejemplo, se permite obtener el ticket de la carnicería a través de una aplicación y avisar del turno, además hay pantallas táctiles sobre información adicional del producto, y se puede pagar con el móvil con su tarjeta corporativa.

#### 4.4.6. Media Markt



Es una empresa multinacional que nace en Alemania, con la idea de implantar un modelo de negocio basado en grandes superficies, gran surtido de productos y precio muy competitivo. Rápidamente, se hizo hueco como especialista con su apuesta por la tecnología, disponiendo del mejor surtido, mejores marcas y precios. Los últimos años, la compañía ha experimentado un cambio muy significativo, pasando a englobarse bajo una empresa de nueva creación en 2016, llamada Ceconomy. Su objetivo: adaptar la compañía a la era digital, de tal forma que su relación con el cliente sea totalmente diferente a como solía ser y conseguir una operativa interna eficiente.

En España, la cadena cuenta con 82 establecimientos, además de, por supuesto, su tienda online. La compañía ha realizado una gran inversión en la renovación de todos estos establecimientos. Estos, unen todas las ventajas del mundo online (comodidad, rapidez, gran variedad de productos), con las de las tiendas físicas (asesoramiento por expertos, cursos de formación, experiencias). En Barcelona, se encuentra su tienda “flagship” denominada “Digital Store”, que se trata de un punto de venta de menor tamaño, que ofrece al cliente una experiencia multicanal desde el mismo establecimiento, además de los servicios de formación a clientes sobre el uso de dispositivos o reparación de móviles. La compañía pretende, no acabar con grandes establecimientos, sino adoptar una nueva estrategia con habilitar más tiendas de estas características a nivel urbano.

*Ilustración 29. Tienda Digital Store Mediamarkt en Barcelona*



Ilustración 30. Formación a clientes en tienda Mediamarkt



## 5. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS DE VALOR

A continuación, vamos a proceder a la valoración de los resultados obtenidos en la prueba del SPSS expuesta en el apartado 3.1.2. De nuevo, se exponen los resultados de tablas obtenidas:

Tabla 19. Tabla del informe final del análisis en SPSS (vs Tabla 13)

Informe						
Media						
Ward Method	Diversión	Malo para la economía doméstica	Comer fuera	Buenas compras	No me interesa especialmente	Comparar precios
1	5,75	3,63	6,00	3,13	1,88	3,88
2	1,67	3,00	1,83	3,50	5,50	3,33
3	3,50	5,83	3,33	6,00	3,50	6,00
Total	3,85	4,10	3,95	4,10	3,45	4,35

Fuente: Elaboración propia

En la primera tabla vemos el resultado para el cluster 1, que vincula “Diversión” y “comer fuera”:

Tabla 20. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 1” (vs Tabla 14)

Ward Method	Diversión	Malo para la economía doméstica	Comer fuera	Buenas compras	No me interesa especialmente	Comparar precios
1	5,75	3,63	6,00	3,13	1,88	3,88

Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, obtenemos el cluster 2, al que pertenecen los individuos que se decantan por la opción de “No me interesa especialmente”:

Tabla 21. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 2” (vs Tabla 15)

Ward Method	Diversión	Malo para la economía doméstica	Comer fuera	Buenas compras	No me interesa especialmente	Comparar precios
2	1,67	3,00	1,83	3,50	5,50	3,33

Fuente: Elaboración propia.

Y, por último, en el cluster 3, se vincula a “Malo para la economía doméstica”, “Buenas compras” y “Comparar precios”.

Tabla 22. Tabla del informe final del análisis en SPSS: “Cluster 3” (vs Tabla 16)

Ward Method	Diversión	Malo para la economía doméstica	Comer fuera	Buenas compras	No me interesa especialmente	Comparar precios
3	3,50	5,83	3,33	6,00	3,50	6,00

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que el cluster 1 domina la opción “Diversión” y “comer fuera”. El cluster 2 domina “no me interesa especialmente” y, el cluster 3: “malo para la economía”, “buenas compras” y “comparar precios”.

Por tanto, tenemos tres grupos que corresponden a estas características:

- **Grupo 1: Comprador social.** Reúne las características de **X1** y **X3**. Es decir, gente que se divierte con la acción de salir e ir de compras. Son personas con una alta dosis de sociabilidad.
- **Grupo 2: Comprador básico.** Reúne las características de **X5**, es decir personas que no le atrae comprar y que va por obligación. Cubre sus necesidades de forma objetiva y básica. Buscará en los productos la solución básica que cubra sus necesidades.
- **Grupo 3: Comprador racional.** Reúne las características de **X2**, **X4** y **X6**, es decir, agrupamos la gente que va poco porque es malo con su economía familiar, con la que busca productos “chollos” a buen precio, con la gente que va a comprar con frecuencia para ahorrar. Resumiendo, es un comprador reflexivo que busca productos a buen precio.

Estos resultados, podemos relacionarlos con los hábitos generales de compra de cada persona, según a la generación a la que pertenece. Así, podemos diferenciar entre:

- a) **Baby Boomers.** Estos consumidores nacieron entre 1946 y 1964. Esta generación es la que más perjudica a los comercios si tienen una mala experiencia de compra. Este grupo de personas tan solo buscan una simple y racionalizada experiencia de compra, porque son los que menos las disfrutan. Además, los pertenecientes a este grupo, suelen ir de compras a sitios que ya conocen, por temor a arriesgarse. A este grupo pertenecerían

personas con características similares a los grupos 2 (comprador básico) y 3 (comprador racional). Las experiencias para atraer a este tipo de compradores deberán basarse en un estudio previo del comprador potencial del comercio en concreto, para saber qué es lo esencial para este, lo que sería deseable y lo que es accesorio. Con ello, debería determinar una estrategia que aporte valor añadido, que haga que ese cliente al que no le guste comprar o no se deje llevar por impulsos, rompa sus propias reglas, gracias a la experiencia que ha vivido en ese establecimiento.

- b) Generación X. Esta generación precede a los *baby boomers*, son los individuos nacidos entre 1964 y 1981. Aunque sean el grupo de personas que sigue a un grupo no muy familiarizado con el mundo digital, este se ha adaptado más rápidamente a él y ha empezado a utilizar métodos de compra online. A pesar de esto, no deja de preferir la compra en los puntos de venta físicos y, al igual que los anteriores, en muchas ocasiones, buscan productos o servicios a menor precio con la misma calidad de marca.
- c) Millennials (o Generación Y). Son los nacidos entre 1981 y 1997. Estos consumidores se inclinan hacia las tiendas más especializadas, en lugar de grandes almacenes. Estos buscan experiencias personalizadas con opciones de pago racionalizadas, como estaciones de autoservicio y tecnologías de pago digital. Debido a que los consumidores de esta generación han tenido acceso a Internet durante toda su vida, consideran que hacer pagos usando distintos dispositivos, sobre todo los teléfonos móviles, es lo más normal del mundo. A estos consumidores hay que proporcionarles una respuesta inmediata a sus peticiones, y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, como bien ha hecho la ya mencionada Starbucks desarrollando aplicaciones digitales, que permiten ordenar pagos, acumular descuentos y recompensas, entre otras cosas. También sería el caso de Zara, entre otras, con su app que también permite funciones similares.
- d) Generación Z. Es la generación nacida después de los millenials, desde 1997 hasta la fecha. Los consumidores de esta nueva generación buscan experiencias de compra interactivas y, lo que más valoran a la hora de comprar es la rapidez en encontrar lo que buscan. Y, ¿dónde lo buscan?, en Internet, ya que es el medio más rápido que les permite conseguir este objetivo, aunque también cabe señalar la poca paciencia que tienen, ya que, si ven que tardan mucho en encontrarlo, dejarán de intentarlo muy pronto. No obstante, aunque sean los pioneros en compras digitales, también les gusta ir a comercios físicos. Los minoristas que pretendan captar su atención y llevárselos como clientes deben tener en cuenta su público objetivo, obtener información de los consumidores para saber sobre las tendencias de compra y evaluar dónde pueden mejorar o actualizar los servicios para atender a esos compradores. Un ejemplo de las empresas que hemos visto sería, por ejemplo, Carrefour con el catálogo virtual que permite ver el juguete en 3D desde donde estés, o MediaMarkt, con los cursos sobre las tecnologías que permiten experimentar con los nuevos productos que se lanzan en este mercado.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que las empresas y su presencia en los establecimientos han de evolucionar al ritmo que lo hace el mercado y, con este, los consumidores, si no quieren verse atrapados en el fin de su existencia, al menos, en tienda física.

Como bien hemos analizado en el comportamiento del consumidor español, estos valoran muy profundamente la naturaleza del sentido del tacto en las compras que realizan físicamente. Categorizan la posibilidad de tocar, sentir y probar el producto como su motivo número uno para comprar en la tienda física.

Sin embargo, la frustración en el punto de venta todavía se mantiene, en cuanto que hacer cola es el aspecto que más desprecian los consumidores españoles, ya que se sienten muy incómodos durante el tiempo de espera.

Otro motivo de rechazo a la compra física es encontrar un ambiente abarrotado y agobiante en el local al que se decida ir a comprar. No obstante, el marketing sensorial o neuromarketing que también se ha mencionado en el punto 2 del presente trabajo, parece ser que calma esta situación, sobretodo en cuanto a la música del establecimiento, que minimiza todas estas frustraciones.

Sin embargo, esto no es suficiente para paliar el alto nivel de frustración. Por ello, las empresas, como bien se ha visto en algunos casos, están empezando a reestructurar y renovar los establecimientos en los que, bien tienen presencia sus productos o, por el mero hecho de ser distribuidores como tal, para hacer más atractiva la compra en la tienda física y, hacer que los consumidores que hemos categorizado en el estudio anterior del punto 3 como “comprador básico”, el que detesta salir de compras y, “comprador racional” que cuando lo hace, busca el producto más económico porque su objetivo es ahorrar, hacer que, al menos, sea capaz de decantarse por un punto de venta y no por otro, porque le genera una serie de sentimientos y emociones que le hacen volver, incluso aunque lo deteste.

Los compradores del mundo actual son usuarios activos en la era digital, y lo que buscan es la posibilidad de recibir en sus dispositivos promociones canjeables dentro del punto de venta, mientras están comprando en él. Al mismo tiempo, sienten dependencia de estos, ya que buscan obtener la máxima información del producto y, además, pedir consejo a amigos o seguidores en la red.

Este aspecto de omnicanalidad revela que existe una gran dependencia por las nuevas tecnologías y, por consiguiente, una potente demanda de incorporar la tecnología a la experiencia de compra en las tiendas físicas, como ya se ha visto en el caso de Carrefour con la omnicanalidad que ofrece su nueva app que te permite pedir turno en la pescadería o la carnicería, o realizar el pago de tu compra.

Por ejemplo, en el caso de los retailers, podrían atreverse con probadores inteligentes, o pantallas táctiles que enseñen distintas combinaciones de ropa de su tienda para lograr una serie de looks, a la vez que ofrezcan más información detallada del producto. Se debe explotar al máximo esa sed de consumismo y de experiencia de compra que tanto busca el consumidor.

Como revelaba la gran compañía móvil global Samsung en su informe “Future Shoppers” (2014), si un minorista desea atraer la atención de este público tan consumista formado, en su mayoría, por las últimas generaciones “Y” y “Z”, deben hacer “teatro” en sus tiendas haciendo uso de la tecnología más innovadora.

En cuanto a las compras por impulso, es decir, las no programadas, la mayoría de ellas se produce por los descuentos y promociones que llevan consigo los productos. Aunque bien es cierto, que a los consumidores que les gusta salir a comprar por diversión, sentirse animado en el proceso de compra les incita a hacerlo por impulso. Esto nos indica que es innegable que los consumidores quieren formar parte de la experiencia en el establecimiento en el que se encuentren. Es decir, cada vez dan más valor a las marcas que prestan atención a los detalles y les hacen ser partícipes de ellas. Por ejemplo, que se les puedan conceder puntos por el tiempo que están en la tienda y el número de visitas, tener precios especiales por ser socios, o realizar actividades sociales, como hacen Hasbro Iberia o Goliath, entre otras empresas, con los talleres y eventos que brindan la oportunidad de que el consumidor participe y actúe por sí mismo.

A pesar de todo, hay que tener mucha cautela a la hora de tomar las decisiones para la renovación de la tienda física y realizar un análisis del consumidor exhaustivo. Aunque sea laborioso, es necesario para que no pueda pasar malas facturas, después de la gran inversión y esfuerzo dedicado a ello. A continuación, se exponen algunos consejos/errores a tomar/corregir en cuanto a la experiencia del cliente se refiere:

#### Consejos:

- ✓ *Concentración en el cliente.* Para todo negocio es muy importante contar con unas buenas instalaciones, un buen surtido, los procedimientos, sistemas informáticos y no informáticos y, sobretodo, los productos. Gran parte de las ventas de una compañía proceden de los clientes que van una y otra vez a la tienda, es decir, los clientes leales. Es por eso que se debe ver a la empresa con los ojos de los clientes, pensando con el corazón y cabeza de quien paga y, si no se llega a comprender con sus productos o servicios, habrá que preguntar a los clientes y cambiar, si es necesario, asuntos internos para satisfacerles. De esta forma, conseguiremos su máxima fidelidad.
- ✓ *Fidelización una la experiencia del servicio al cliente.* Los clientes fieles constituyen el sustento principal de cualquier empresa, además de contribuir a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos, al mismo tiempo que ayudan a disminuir costes operativos: aceptan más fácilmente precios altos, traen gratuitamente a nuevos clientes... A largo plazo, traerá muy buenos resultados, por lo que uno de los objetivos primordiales de toda empresa debería ser el de pérdida de clientes cero.
- ✓ *La clave: la diferenciación experiencial.* Vender vivencias, no productos y, más todavía, cuando las empresas de las mismas características se parecen tanto entre sí. La diferenciación consiste en generar ventajas competitivas mediante la creación de experiencias percibidas por los clientes como únicas: evitar competir solo en precio.
- ✓ *Centrarse en los sentidos.* La clave está en cómo emplear y combinar estos estimulantes de los sentidos, como los olores, para generar comodidades, facilidades, placer y disfrute en los clientes.

- ✓ *Formación al personal.* Las personas, por su naturaleza, son capaces de transmitir y potenciar las experiencias de otros, aunque, para que sean óptimas, es necesaria la formación de los miembros del personal, y conseguir una atención de gran calidad y calidez.

Errores:

**No definir cómo debe ser la experiencia del cliente en todos sus contactos con la empresa.** No solo los productos o servicios, también, la comunicación con la empresa, la imagen, el ambiente y la ambientación, el personal, los procesos, los equipos, todo contribuye a la experiencia del cliente.

- ✓ Solución: estudio y análisis de las experiencias de los clientes, definición de cómo deben ser, rediseño y planificación, y reestructuración del contacto con ellos.



**No realizar continuadas investigaciones formales del mercado y clientes.** El contexto de mercado cambia continuamente, debido por los avances tecnológicos, la situación económica y social, etc., lo que influye en los hábitos de los individuos y, por consiguiente, consumidores.

- ✓ Solución: Podemos obtener información a través de sondeos a los empleados, ya que son los que están en contacto directos con los consumidores; quejas y reclamaciones; el llamado “mystery shopping” ...

**No improvisar y darlo a entender.** La mayoría de los negocios sufren ciclos de incidencias que se repiten periódicamente, como los retrasos en repartos, bajas de producción...

- ✓ Solución: Anticiparse creando protocolos de actuación elaborados a partir de diferentes escenarios de todas las posibles incidencias, situaciones y problemas.

**Desconocer las expectativas de los clientes.** Los clientes llegan a las tiendas teniendo una idea de cómo debe ser ese servicio, es decir, cómo se lo esperan. Para evaluarlo, comparan lo esperado con lo recibido y determinan, así, su experiencia.

- ✓ Solución: Estudio de sus expectativas: fiabilidad, comunicación, capacidad de respuesta, credibilidad, profesionalidad, seguridad, accesibilidad, conocimiento y comprensión del cliente, cortesía, elementos tangibles...

**No cumplir lo prometido.** Las expectativas de los clientes, se basan en la información que reciben del producto o servicio de una empresa, que la proporciona esta misma. No hay que prometer nada que luego no se pueda dar.

- ✓ Solución: Las promesas inespecíficas actúan como no vinculantes, vinculan al cliente, pero no al proveedor (empresa).

**Hacer que el cliente pierda tiempo.** El factor tiempo, como ya hemos visto, es una influencia de primer orden en la percepción de la experiencia. El cliente no quiere perder su tiempo y valora mucho que le ayuden a ahorrarlo.

- ✓ Solución: Minimizar lo máximo posible el tiempo de espera, bien con animaciones que hagan olvidar al cliente de su espera, o con atención de los empleados a los clientes en cola.

**No adoptar como filosofía clave el marketing relacional.** No se puede establecer un plan de marketing dirigido solo a captar nuevos clientes.

- ✓ **Solución:** El marketing de relaciones es una filosofía de negocios, una orientación estratégica que se centra en mantener y potenciar la experiencia de los clientes actuales.

## 6. CONCLUSIONES

Las experiencias en el punto de venta, al fin y al cabo, son la última impresión que el cliente tiene durante el proceso de compra, y esta será la que hará que la experiencia de compra mejore o empeore.

El marketing de experiencias en el punto de venta pretende transformar un “solo estoy mirando” en una experiencia diferenciada, un estímulo que haga que los clientes tengan motivos para volver al comercio y se sientan bien dentro de él, consiguiendo que no se marchen sin adquirir algo que les recuerde ese momento inolvidable.

Hay que olvidarse del pensamiento tradicional del consumidor basado en la calidad del producto y una buena imagen de la marca. Lo que realmente buscan es un producto con una buena campaña de marketing que deslumbrase sus sentidos, estimule su mente y llegue a sus corazones, es decir, que les haga “vivir una experiencia”. Las empresas que logren hacer que el consumidor conciba la compra de su producto como una experiencia única, será capaz de dar vida a su marca y, por consiguiente, las que conseguirán grandes éxitos.

El crecimiento del marketing experiencial se debe al deseo de los consumidores de estar conectados a las marcas por medio de una comunicación especial y la necesidad de los publicistas de desmarcarse del saturado mercado de la publicidad y contrarrestar la creciente ineficacia del marketing de masas. Los consumidores no quieren malgastar su tiempo, pero les encantan las buenas ideas y las experiencias increíbles. Quieren probar antes de comprar, y es necesario el diálogo con un embajador de la marca para que lleguen a comprender su mensaje.

La distribución comercial es uno de los pilares más complejos y versátiles en el mundo empresarial, que presenta, cada día, nuevos retos a los que es necesario responder con nuevos planteamientos de actuación, que sean capaces de resolver, de forma eficaz, la gestión del marketing en el proceso de distribución de los bienes y servicios que las empresas comercializan en distintos formatos comerciales, mediante la gestión estratégica del merchandising. Así pues, el marketing experiencial ha ido ganando terreno como una nueva técnica de comercialización en esta rama empresarial, que pretende promover y garantizar el éxito en la gestión del merchandising en el punto de venta, buscando mejorar la seguridad en la toma de decisiones y el “Know-How” del empresario en el desempeño de sus operaciones tácticas y estratégicas.



Las relaciones con los clientes no se deben valorar como una suma de sus compras realizadas, sino como una unión entre el comprador y el vendedor, y es imprescindible obtener información detallada y correcta, al igual que establecer una comunicación prolongada e interactiva, para consolidar dichas relaciones por tiempo indefinido. Esto permitirá a la empresa mantener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Estamos, pues, atravesando una revolución del marketing desde hace años, pero que todavía continúa, y que eliminará por completo al marketing tradicional. Este es un nuevo enfoque, que ha surgido en la era de los “milenials”, el nuevo siglo, y que sigue desarrollándose, llevando a esta área de la empresa a un mundo más allá que el simple hecho de cubrir necesidades, y esto afectará a la manera de hacer negocios en general, si no lo está haciendo ya.

El marketing de experiencias, como todo en general, está evolucionando a pasos gigantes. Hace unos años el marketing de experiencias consistía, únicamente, en ser capaz de que tu marca interactuara con el consumidor en el punto de venta. Ahora hay empresas que ofrecen marketing sensorial, es decir, marketing a través del olfato, como, por ejemplo, autobuses que huelen a café, y todo pasará también por las nuevas tecnologías. El 3D estará presente en todas partes y no solo en las tiendas, también las empresas tendrán que ser capaces de crear las experiencias en la red, para que los usuarios puedan disfrutar de ellas desde casa y desde cualquier dispositivo. El marketing de experiencias va a pasar de ser diferenciador a ser determinante en unos años.

En este sentido, vivimos en la economía de la experiencia, es decir, las decisiones que tomamos como consumidores se basan en la experiencia percibida. Cada interacción que vive un cliente, puede crear o destruir la marca de una compañía, condicionando su comportamiento de compra y la de su red de contactos. Pero, ¿por qué es necesario invertir ahora en experiencia del cliente? En los últimos años, han surgido algunos elementos que han multiplicado el poder del cliente: dispone, por un lado, de información y toma de decisiones en cualquier lugar y a cualquier hora, lo que le permite comparar productos, precios, nivel de servicio, etc. Por otro lado, las redes sociales se han convertido en el altavoz en manos de clientes que pueden poner en riesgo a la empresa. Las reglas del juego han cambiado totalmente, la posición dominante de las marcas sobre el consumidor está desapareciendo, si no lo ha hecho del todo ya.

Las tiendas físicas de toda la vida, han de reinventarse, es lo que pide un consumidor “hiperconectado” que tiene una fuerte presencia y conocimiento en el e-commerce, y que cada vez es más exigente a la hora de visitar un establecimiento. Para que esto no continúe, deben de reinventarse y afrontar un nuevo reto al que nunca se habían enfrentado antes, y volver a sacar la máxima potencialidad al punto físico, y volverlo a posicionar como la mayor herramienta de fidelización del cliente. La solución a ello es renovar sus establecimientos, haciéndolos atractivos y en generar experiencias memorables de compra, mucho más personalizadas, y donde se pueda interactuar con el producto. El medio más idóneo para ello, como venimos diciendo, es la digitalización, aunque sea un proceso muy lento, los resultados serán permanentes en el largo plazo: poder comprobar la disponibilidad del producto en tienda, acceder al instante a toda la información disponible y poder comparar el artículo con otros a través de expositores digitales, poder escanear productos para pagar haciendo uso del móvil o

cualquier otro dispositivo, que los empleados utilicen estas tecnologías y estén más preparados cuando sean atendidos, o la posibilidad de contar con alguna herramienta que pueda encargar productos que no haya en el almacén.

Las fronteras entre el comercio físico y el “e-commerce” se han diluido, las marcas desarrollan estrategias “cross-channel” o “multicanal” entre las realidades online y offline, mientras que los líderes en el mundo digital como Amazon o Google inauguran sus primeras tiendas físicas. Estamos en un momento en el que las marcas se comunican con sus consumidores en un: “de tú a tú”; y, su principal vía de comunicación: las redes sociales.

Y, ¿cómo será la tienda del mañana? La población mundial habrá aumentado considerablemente, viviendo la gran mayoría en zonas urbanas. La innovación en las tiendas físicas deberá de afrontar nuevos retos, como, por ejemplo, el impacto medioambiental del modelo actual de distribución y fabricación, la escasez de productos y las nuevas tecnologías. Lo cual conducirá, tanto a la relocalización de la producción, como a la producción a pequeña escala gracias a la impresión 3D, lo cual permitirá fabricar bajo demanda, sin necesidad de almacenaje, al igual que ocurrirá, por ejemplo, en caso de alquilar en lugar de comprar o, de reparar y no renovar.

Existe una clara evidencia del camino que está tomando el marketing, que no se queda en una simple satisfacción de las necesidades del cliente, sino que, mira más allá y, para poder satisfacerlo, le proporciona una vivencia llena de experiencias inolvidables, que queden grabadas en su mente para siempre. Porque, el simple hecho de ser recordado, aunque no lleve a resultados inmediatos, hará que las emociones que se sienten en experiencias vividas, provoquen el deseo de sentir las de nuevo y, más de una vez, lo cual conllevará al mayor logro que pueda alcanzar una empresa con su marca: ser reconocida y estar presente en la mente del consumidor; y este ha de ser el principal factor clave del éxito que todo negocio debería perseguir.

\*\*\*

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Libros y documentos

- COBO QUESADA, F., y GONZÁLEZ RUIZ, L. (2007): "Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados", en Anuario Jurídico y Económico Escurialense.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; LANDA BERCEBAL, FJ.; y NAVARRO GARCÍA, A. (2006): "Merchandising. Teoría y práctica", Madrid: Pirámide.
- ESCRIVÁ J. y CLAR F. (2005): "Marketing en el punto de venta", Madrid: McGraw-Hill
- LOBATO GÓMEZ, F. (2005): "Marketing en el punto de venta", Madrid: Thomson Paraninfo.
- MACKENZIE, M. (2013): "How retailers can keep up with consumers". Artículo publicado por McKinseys Consulting.
- PALOMARES, R. (2001): "Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales", Gestión 2000. Barcelona.

### Artículos y documentos electrónicos

- ALFARO, E. (2010): "Customer experience", en eBook, reinportail.eu. <[http://www.reinportail.eu/docs/eBook\\_CustomerExperience.pdf](http://www.reinportail.eu/docs/eBook_CustomerExperience.pdf)> [Consulta: 3 de Marzo de 2017].
- ARRIETA, E. (2017): "El cambio radical de MediaMarkt en España", en Expansión.com. <<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/07/28/597a49c6268e3ee06f8b461b.html>> [Consulta: 28 de Julio de 2017].
- BERND, H. SMITH (2000): "Experiential marketing", Deusto, Barcelona. <<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/materialesnuevos/semana4/MercadeoVivencial-ExperientialMarketing.pdf>> [Consulta: 5 de Febrero de 2017].
- BERRY, L.L. (1983): "Relationship Marketing", en CÓRDOBA, J.F. (2009): "Del Marketing transaccional al Marketing relacional", en Redalyc.org. <<http://www.redalyc.org/html/2654/265420457002/>> [Consulta: 5 de Febrero de 2017].
- DE JUAN VIGARAY, M.D. (2004): "Comercialización y Retailing: Distribución Comercial Aplicada", Ed. Pearson Educación-Prentice Hall. <[http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14825/1/13\\_distrib\\_comerc\\_dejuan.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14825/1/13_distrib_comerc_dejuan.pdf)> [Consulta: 10 de Mayo de 2017].
- DEL ARROYO, P. (2017): "La Estrategia De Starbucks, Un Referente en la Fidelización", en Increta.com. <<http://increta.com/es/blog/estrategia-de-starbucks-fidelizacion/>> [Consulta: 27 de Agosto de 2017].
- DEL CASTILLO, A. (2004): "Gestión por categorías. Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores", A Coruña, Ed.: Netbiblo. <[https://books.google.es/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA175&lpg=PA175&dq=H+sal+evolucion+merchandising&source=bl&ots=CQ4hPkjNmU&sig=x\\_pLS7gvsX7cOwvz\\_1RhKs7nf60&hl=es&sa=X&ei=LpwmVdGaMYrg7Aal-](https://books.google.es/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA175&lpg=PA175&dq=H+sal+evolucion+merchandising&source=bl&ots=CQ4hPkjNmU&sig=x_pLS7gvsX7cOwvz_1RhKs7nf60&hl=es&sa=X&ei=LpwmVdGaMYrg7Aal-)>

- [IGIDw&ved=0CFkQ6AEwCQ#v=onepage&q=H%20salen%20evolucion%20merchandising&f=false](#)> [Consulta: 5 de Abril de 2017].
- DÍEZ DE CASTRO, E.; y NAVARRO, A. (2003): “Distribución y consumo. Disposición del punto de venta”. Departamento de Administración de Empresas y Marketing Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla. <[http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292603388\\_DYC\\_2003\\_68\\_5\\_22.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292603388_DYC_2003_68_5_22.pdf)> [Consulta: 5 de Abril de 2017].
  - HIRSCHMAN, E., y HOLBROOK, B. (1986): “Elementos del consumo experiencial” en BARRIOS, M. (2012): “Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características, en Palermo.edu. <[http://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2012/PBR7/PBR\\_04MarceloBarrios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf)> [Consulta: 10 de Abril de 2017].
  - IWATANI YUKARI, K.; y SHERR, I. (2011): “Secrets from Apple’s Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity”, en The Wall Street Journal. <<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304563104576364071955678908>> [Consulta: 27 de Agosto de 2017].
  - JACKSON BUND, B. (1985): “Build Customer Relationships That Last”, en Harvard Business Review. <<https://hbr.org/1985/11/build-customer-relationships-that-last>> [Consulta: 5 de Febrero de 2017].
  - JORDÁ, B. (2010): “Merchandising: mejorar la presentación del producto en el lugar de venta”, en Disseny.ivace.es <<http://disseny.ivace.es/es/comunicacion-e-imagen/publicidad/merchandising-mejorar-la-presentacion-del-producto-en-el-lugar-de-venta.html>> [Consulta: 23 de Mayo de 2017].
  - KOTLER, P. y KELLER, K. (2009): “Dirección de Marketing”, Ed.: Pearson Educación, en Google Books. <[https://books.google.es/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)> [Consulta: 5 de Febrero de 2017].
  - MARTÍNEZ, I. (2005): “La comunicación en el punto de venta”. Esic Editorial, Madrid. Google Books. <[https://books.google.es/books?id=DD5tNeMJW1AC&pg=PA135&lpg=PA135&dq=H+salen+evolucion+merchandising&source=bl&ots=JC32Obf3L&sig=03Vmu5ijlQV\\_sdZac2XDLRH6b4o&hl=es&sa=X&ei=LpwmVdGaMYrg7Aal-IGIDw&ved=0CD8Q6AEwBA#v=onepage&q=H%20salen%20evolucion%20merchandising&f=false](https://books.google.es/books?id=DD5tNeMJW1AC&pg=PA135&lpg=PA135&dq=H+salen+evolucion+merchandising&source=bl&ots=JC32Obf3L&sig=03Vmu5ijlQV_sdZac2XDLRH6b4o&hl=es&sa=X&ei=LpwmVdGaMYrg7Aal-IGIDw&ved=0CD8Q6AEwBA#v=onepage&q=H%20salen%20evolucion%20merchandising&f=false)> [Consulta: 13 de Marzo de 2017].
  - MORAL, M., y FERNÁNDEZ, M. (2012): “Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial”, en Revista Entelequia. <[https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Teresa\\_Alles/publication/243963003\\_Nuevas\\_tendencias\\_del\\_marketing\\_el\\_marketing\\_experiencial/links/0a85e53835a2466ace000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Teresa_Alles/publication/243963003_Nuevas_tendencias_del_marketing_el_marketing_experiencial/links/0a85e53835a2466ace000000.pdf)> [Consulta: 5 de Febrero de 2017].
  - NARVER, J., y SLATER, S. (1990): “Market Orientation on Business Profitability”, en STECKERL GUERRERO, V. (2006): “Modelo explicativo de una empresa familiar que

- relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado”, en Redalyc.org. <<http://www.redalyc.org/html/646/64602006/>> [Consulta: 5 de Febrero de 2017].
- ORGANON, N.V. (2006): “Olfato, oído, gusto- Los sentidos de las marcas no tradicionales”, en Revista de la OMPI. <[http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2009/01/article\\_0003.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2009/01/article_0003.html)> [Consulta: 10 de Febrero de 2017].
  - PYMNTS (2017): “Examining the Generational Differences Between Retail Consumers”. Artículo publicado por PYMNTS. <<http://www.pymnts.com/consumer-insights/boomers-vs-millennials/2017/generational-differences-in-shopping-trends/>> [Consulta: 27 de Agosto de 2017].
  - SALAS, A.Z. (AMA, 1987): “Merchandising Alta Dirección”, en marketeando.com. <<http://www.marketeando.com/2009/10/definicion-merchandising.htm>> [Consulta: 18 de Febrero de 2017].
  - SALEN, H. (1994): “Los secretos del merchandising activo”, Ed.: Díaz de Santos, SA, en Google Books. <[https://books.google.es/books?id=tQhYWzVqFMQC&pg=PR5&lpg=PR5&dq=Henrik+Sal%C3%A9n+\(1994\)&source=bl&ots=O3NKs7Utex&sig=yGeJxWJdZcAe6HVYIJXHeZ8LNLI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA85HvglzWAhUKAxoKHcorC6EQ6AEIVTAN#v=onepage&q=Henrik%20Sal%C3%A9n%20\(1994\)&f=false](https://books.google.es/books?id=tQhYWzVqFMQC&pg=PR5&lpg=PR5&dq=Henrik+Sal%C3%A9n+(1994)&source=bl&ots=O3NKs7Utex&sig=yGeJxWJdZcAe6HVYIJXHeZ8LNLI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA85HvglzWAhUKAxoKHcorC6EQ6AEIVTAN#v=onepage&q=Henrik%20Sal%C3%A9n%20(1994)&f=false)> [Consulta: 18 de Febrero de 2017].
  - VIDAL, J. (2017): “El Catálogo De Carrefour Sorprende Incorporando La Realidad Aumentada”, en Especializados.es. <<https://www.especializados.es/2017/03/catalogo-carrefour-realidad-aumentada-2017/>> [Consulta: 28 de Julio de 2017].
  - WOODRUFF, R. (1997): “Customer Value: The next source for competitive advantage”, en Springer.com. <<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02894350>> [Consulta: 5 de Febrero de 2017].