

# MERCHANDISING

ARMANDO Z. SALAS

Colaborador de la revista Alta Dirección de Barcelona (España)

## CONCEPTO

La etimología de la palabra inglesa "merchandising" ofrece una orientación sobre el objetivo fundamental de este conjunto de técnicas: acción sobre la mercancía, acción sobre el producto. Es evidente que la palabra inglesa, no muy agradable a nuestra fonética, sintetiza el contenido de la actividad a que se aplica. Interés fundamental por el producto situado en el punto de venta. La preocupación del fabricante y del comerciante por el buen fin del producto, es algo que debería unirlos en todo el proceso de distribución. Esto no siempre sucede. Es sabido que, en ocasiones, se presentan fisuras en este proceso de colaboración.

Se han divulgado diversas definiciones de merchandising. Sin embargo una de ellas, tal vez la más conocida, es una de las más usadas. Dice así: merchandising es un conjunto de técnicas basadas, principalmente, en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto

en el lugar  
durante el tiempo  
en la forma  
al precio  
en la cantidad

}] más conveniente.

En esta definición destacan los fundamentos del merchandising. En efecto, menciona claramente los objetivos básicos:

- la presentación del producto en el punto de venta (problemática de zonas, gestión del lineal, etcétera),
- la rotación (el fundamento en que se apoya el comercio moderno),

- la rentabilidad (la consecuencia del objetivo básico de la empresa comercial, cualquiera que sea su tamaño y variedad).

Los técnicos franceses Masson y Wellhoff, en su obra sobre merchandising publicada en España (Editorial Deusto) presentan una definición muy breve cuyo contenido confirma los comentarios anteriores. En efecto, afirman que el merchandising es el conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta por su presentación y en torno, para optimizar su rentabilidad. Es decir, el merchandising no es solo presentación, envase y carteles: es algo más amplio y profundo como corresponde realmente a la dirección de la empresa comercial con unos objetivos a alcanzar.

## LA DOBLE OPTICA DEL MERCHANDISING

Sin embargo, debe estudiarse con una doble óptica. En primer lugar la del fabricante que, de un modo general, intenta vender su línea de productos, más o menos numerosa, en un mercado externo. Su interés es, pues, alcanzar los objetivos inherentes a su marca o línea de productos en un mercado amplio. Sin embargo, en la tienda es donde se realiza el acto de compra, que forma parte del acto de consumo. Es evidente la exigencia imperiosa de que el fabricante cuide la mejor realización del acto de compra, buscando la repetición del mismo en lo que se refiere a su línea de productos. No hay que olvidar que es en el punto de venta donde el comprador está más cerca del producto. En este punto se desarrolla la lucha, a veces intensa, transformándolo en el "campo de

batalla" de las marcas.

Desde otro punto de vista, el comerciante considera el merchandising como un plan de acciones para dirigir rentablemente su empresa, la empresa comercial creadora de riqueza. Para el comerciante "su" merchandising lo debe aplicar a todo su surtido. Este surtido debe ser lo más equilibrado posible; todas sus líneas y todas sus referencias deben de formar un todo, unas más rentables, otras de mayor atracción. Pero este conjunto es lo que constituye la substancia de su tienda, de su empresa.

Así se explican las posibles diferencias de punto de vista de estrategias y de tácticas del fabricante y del comerciante. Ante esta situación, tanto el primero como el segundo, pero principalmente el primero, deben mentalizarse para estrechar sus diferencias, tomando decisiones adecuadas. El responsable del merchandising del fabricante deberá contactar con tantos "hacedores" de merchandising como clientes, y éstos, por su parte, con tantos técnicos en merchandising como sean sus proveedores. En gran parte de las veces éstos serán vendedores especializados: lo que en Estados Unidos llaman "merchandisers".

Hay que salir al paso de la idea, muy generalizada, de que el merchandising solo es aplicable en la "venta visual"; por el contrario, también tiene el mismo campo de aplicación en la "venta tradicional". En fin, toda el área de la tienda cualquiera que sea su técnica de venta, es campo de aplicación del merchandising.

## EL MERCHANDISING — MIX

Se ha definido el establecimiento

to comercial como el centro cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades del comprador. Este es su objetivo prioritario, pero es evidente que la tienda debe atender a otros objetivos básicos de rentabilidad. La gran ecuación: satisfacer necesidades prestando servicios, pero también obtener un excedente. Así pues, nos encontramos ante una doble tendencia:

- El establecimiento comercial está obligado a dar el máximo de satisfacciones al menor coste posible.
- Estas satisfacciones deben ser suficientemente diferenciadas como para distinguir a dicho establecimiento en relación a la competencia.

Esta problemática que acabamos de sintetizar nos lleva al planteamiento de lo que se denomina "la ley de la dosificación de las satisfacciones". Es decir, las satisfacciones que un establecimiento ha de prestar en forma de servicio deben ser las más amplias posibles y esto puede diferenciarlo de la competencia, ocupando un hueco en el mercado en solitario. Pero esta carga de servicios ha de tener una dosificación impuesta por el concepto de rentabilidad, al que la tienda no puede sustraerse. Este concepto es el contexto de la ley de la dosificación de las satisfacciones.

El problema del técnico en merchandising es llegar a aquel punto crítico en que se establece el balance, la acertada dosificación entre la cantidad de servicio a prestar y los resultados que el establecimiento comercial se ha marcado. Este punto es crítico para la supervivencia de la empresa comercial y al mismo tiempo para dar a ésta una imagen que la diferencie de sus competidores.

Después de las precedentes consideraciones podemos tratar del concepto del merchandising-mix. Recordemos que cuando se habla de marketing-mix, de alguna manera se hace alusión a la "personalidad" de la empresa. Hay un paralelismo entre los conceptos: marketing-mix y merchandising-mix; éste presenta ordenadamente las llamadas subclasificaciones, es decir, las áreas de actuación, de tal forma que coherentemente se ajusten a un plan global, que permitan atender a la dosificación debida entre servicio y rentabilidad. Así se obtendrá una "personalidad"

para la empresa.

Como consecuencia de esta estrategia se ha podido establecer una definición de merchandising-mix, diciendo que se trata del conjunto de los bienes y satisfacciones que el establecimiento ofrece a su clientela, de tal manera que le permita alcanzar sus objetivos de rentabilidad. Es, por tanto, la adecuación de todos sus esfuerzos para adaptarse y situarse en el mercado.

El merchandising-mix se compone de tres subdosificaciones fundamentales, a saber:

- productos y servicios ofrecidos,
- comunicación con la clientela,
- distribución física de los productos.

La primera de las antedichas subdosificaciones queda sintetizada en los conceptos de "surtido" y "servicio". En la tienda, el surtido, constituido por toda la variedad de productos que la tienda puede ofrecer, constituye la esencia de la empresa. Las posibilidades que en relación al surtido se ofrecen a la empresa son extremadamente variadas, hasta el punto que de acuerdo con dicha variedad se pueden definir las características del propio establecimiento.

Pero el surtido viene además complementado por toda una serie de servicios que la empresa comercial puede ofrecer a sus compradores, formando un conjunto, como sistema de crédito, entrega a domicilio, precios, parking, tarjetas de crédito, etcétera, que contribuyen a formar la propia imagen de la empresa, que seguramente la diferenciará de las demás.

La segunda subdosificación, la que se refiere a la comunicación, es fundamental para todo tipo de empresa y por tanto para la empresa comercial. Esta comunicación ha de presentar una doble dirección. En primer lugar, se ha de considerar una comunicación de la empresa hacia su clientela. La segunda comunicación tendrá una dirección inversa y llevará al comerciante una información de gran valor, tendencias de consumo, actitudes del comprador actual, iniciativas de la competencia, etcétera.

Y, finalmente, la tercera subclasificación, que se refiere a la distribución física de las mercancías, tiene también matices de interés. Sin distribución de los productos no podrá desarrollarse la organización de la superficie de ventas, colocando en el momento, en la cantidad adecuada, las líneas y las referencias que constituyen su surtido, es decir, la propia esencia del establecimiento. Además, aquí se consideran todas las relaciones con proveedores, organización de stocks, lo que permitirá un adecuado aprovisionamiento del lineado.

Este conjunto debidamente dosificado es el que va a plasmar la esencia del establecimiento y le permitirá atender las necesidades de la clientela. Será el canal adecuado para alcanzar la rentabilidad prevista. Y todo esto será el resultado de organizar y aplicar su merchandising-mix.

Siguiendo a los autores Lazer y Kelley, se podría representar un modelo de merchandising-mix de acuerdo con la figura 1.

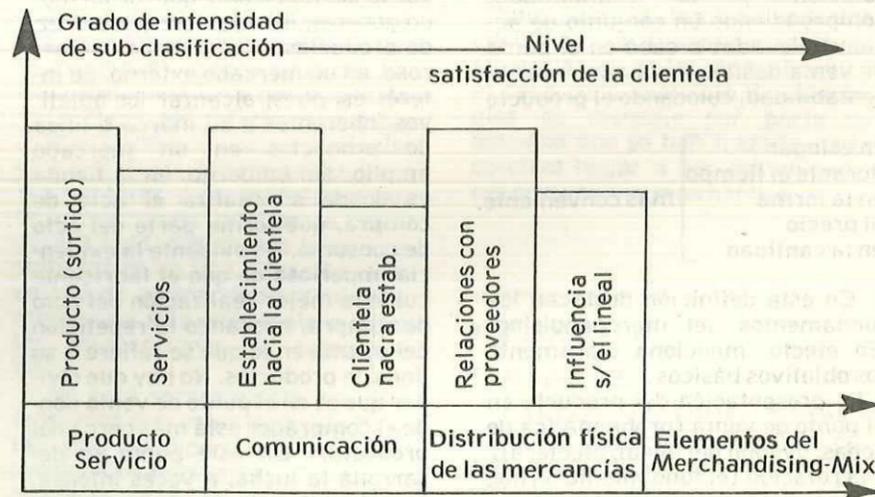


Figura 1

Tres etapas se podrían señalar para la elaboración de merchandising-mix, cuyo esquema queda sintetizado en la figura 1:

- estudio del mercado (zona de influencia)
- estudio de la competencia,
- imagen de la tienda.

El análisis de la zona de influencia del establecimiento, que debe considerarse la problemática de la ubicación del establecimiento. Este análisis ha de continuar para contribuir a definir la propia personalidad de la tienda, que habrá de distinguirla de la competencia. Esta cuestión está muy relacionada con el concepto de segmentación de mercado, concepto que tiene mucha importancia en marketing. Interesa determinar el perfil de la clientela. El perfil del comprador está constituido por un conjunto de características que, en cierta manera, homogeniza un colectivo de individuos que posee las mismas dentro de la zona de influencia, a veces muy heterogénea.

Se intenta así identificar el perfil del comprador que ha de constituir el "público objetivo" de la tienda, contribuyendo a darle una imagen. Así, el establecimiento ofrecerá un conjunto de satisfacciones que se adaptará lo más perfectamente posible al perfil del comprador seleccionado como público objetivo del establecimiento. Esto condicionará el surtido, precios, promociones, publicidad, implantación, etcétera, del propio establecimiento. Es decir, todas las acciones del merchandising encaminadas a influir y dirigir el comportamiento de compra del comprador.

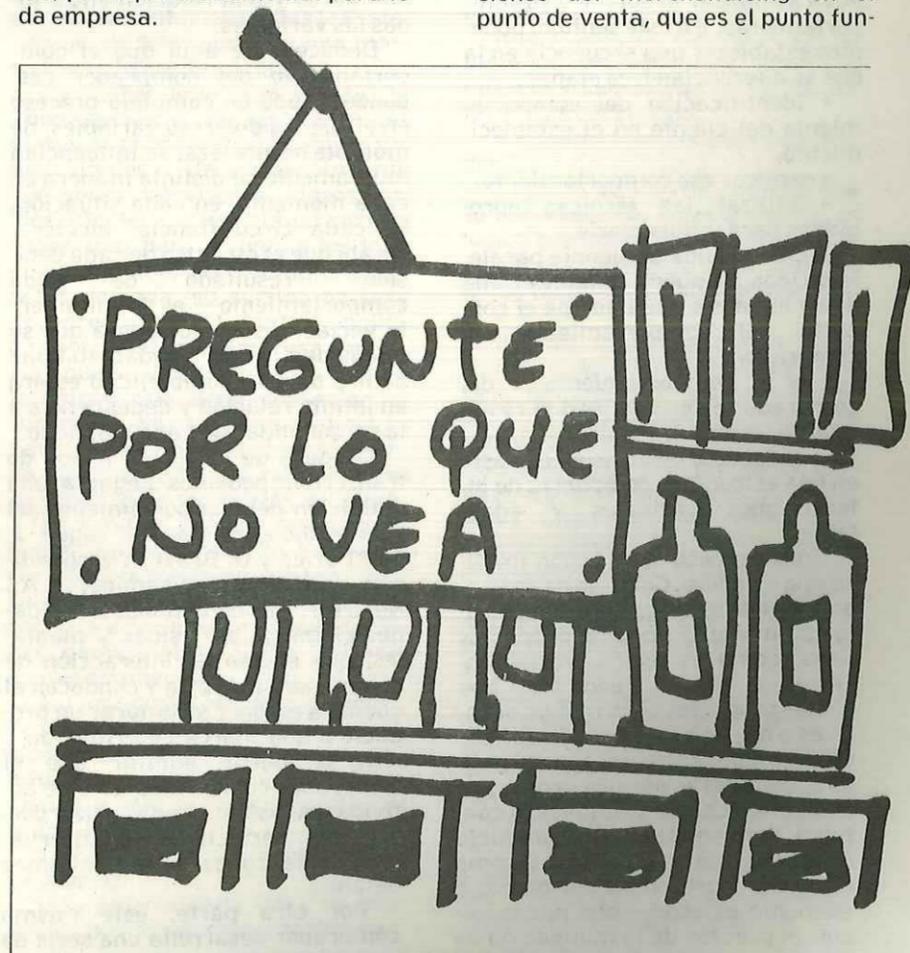
El estudio de la competencia es el segundo paso. Pero es evidente que este estudio no se ha de limitar al conocimiento de las empresas competidoras, sino que ha de ir a más: al estudio pormenorizado de sus políticas comerciales para determinar desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo las características de esa competencia. Un cuestionario en el que consten los elementos que hemos apuntado, adaptado a cada caso específico, nos permitirá llegar a conclusiones y resultados. Todo esto nos permitirá determinar espacios vacíos en la zona de influencia con posibilidades de ser ocupadas por el establecimiento comercial que realice el análisis contribuyendo a su identificación.

La imagen del establecimiento comercial es, tal vez, la consecuencia de las dos etapas anteriores. La moderna empresa comercial no puede prescindir de elaborar su imagen, que la diferencie o identifique. En ella, en realidad, van involucrados todos los condicionamientos derivados de la consecución de unos objetivos. Acabaron los tiempos en que un establecimiento podía prescindir de una imagen. En la moderna estructura de la distribución la personalidad de la tienda es de absoluta necesidad, pues como se ha dicho, será lo que la diferencie de los competidores y, por lo tanto, gozará de las preferencias de una clientela adaptada a su imagen. Esta imagen no se alcanza desde el primer momento. Hay que planificarla. Hay que conseguirla. Y una vez alcanzada, es preciso conservarla. Y todo esto es el resultado de la elaboración del merchandising-mix, que marca las directrices de acción a los que el establecimiento comercial debe responder, dentro de una coherencia, principio fundamental para toda empresa.

## EL ACTO DE COMPRA Y EL ACTO DE CONSUMO

El marketing actúa fundamentalmente sobre el consumidor. El merchandising busca su público objetivo en el comprador. El acto de consumo, punto de mira del marketing, se puede descomponer en dos funciones perfectamente diferenciadas. La primera es el acto de destrucción que todo consumo lleva consigo. La segunda es el acto de compra. He aquí una situación que paradójicamente une al marketing y al merchandising. El primero estudia, analiza, profundiza el acto de consumo, mientras que el segundo, al hacerlo sobre el acto de compra que forma parte de aquel, hace que el marketing incida de alguna manera sobre el merchandising.

Lo que es evidente es que el merchandising ha de ocuparse fundamentalmente en el estudio del comportamiento del comprador, que es el agente que realiza el acto de compra: constituye su objetivo básico. De aquí que todas las acciones del merchandising en el punto de venta, que es el punto fun-



damental donde sus técnicas han de tener aplicación, están destinados a influenciar a este comprador. Pero este comportamiento al que trata de influenciar para que de alguna manera se manifieste de acuerdo con ciertos objetivos, es diverso, múltiple, unilateral y dispar para un mismo individuo de acuerdo con tendencias psicológicas, sus motivaciones actuales, las influencias que ha podido recibir en aquel preciso momento, etcétera.

Es un complejo conjunto de variables de distinta naturaleza, físicas o psíquicas, el que configura un posible comportamiento siempre difícil de prever, pero al que, no obstante, el merchandising intenta influenciar para orientar un determinado comportamiento en dirección a un determinado objetivo. La condición humana, con toda su complejidad, es la gran dificultad para la aplicación de las técnicas tanto del marketing como del merchandising. Así, pues, esta circunstancia define el campo que nos lleva a analizar al cliente y su comportamiento. En este sentido, podemos establecer una secuencia en la que se diferencian tres etapas:

- identificación del comportamiento del cliente en el establecimiento,
- explicar ese comportamiento,
- utilizar las técnicas apropiadas para influenciarle.

Siguiendo una secuencia paralela de idas, se puede establecer una doble hipótesis que informa el concepto del comportamiento del comprador:

- el comportamiento del comprador es en realidad el resultado de un proceso de decisión,
- el proceso de decisión consiste en una estructura compuesta de interacciones variables y adaptables.

Todo proceso de decisión implica una elección. Como se ha indicado anteriormente, todo cliente situado ante una línea de productos tiene, como es lógico, varias opciones a elegir. Puede ser que dichos productos sean motivo de interés o no. Una vez tomada una decisión a este efecto y si ésta es positiva, debe optar por qué producto o marca selecciona y después la cantidad. Pero en este caso el producto está presente y éste actúa como estímulo —presencia del objeto o elemento externo— que puede iniciar el proceso de la motivación de compra creando la necesidad.

Pero este proceso, que puede ser favorable —predisposición de compra— o no —predisposición de rechazo—, se ve acompañado además de una serie de factores de diversa naturaleza, unos físicos, como facilidad de tomar el producto, placer en mirar la exposición, comparar los precios, etcétera, y otros psíquicos, como la sensación o no de la necesidad, la sugerencia de un recuerdo, el interés por una oferta, etcétera, cuyo conjunto es, en definitiva, lo que determina el proceso de decisión.

La segunda hipótesis es que dicho proceso no es el resultado de un único estímulo, de una sola variable. Por el contrario, es el conjunto de interacciones de diversas variables, que además se adaptan a la situación de cada momento o circunstancia. El conjunto de esas variables, adaptables a cada caso, entra en el mecanismo de la decisión y contribuye a influir en el mismo y a dar un determinado comportamiento como respuesta. Pues, como ya se ha indicado, hay un interés y una relación entre todas las variables.

Dedúcese de aquí que el comportamiento del comprador responde a todo un complejo proceso en el que las diversas variables, de múltiple naturaleza, se influyen mutuamente de distinta manera en cada momento, en cada situación, en cada circunstancia, etcétera. De ahí que el espectro de cada decisión —resultado de cada comportamiento— es infinitamente variable, si se considera que su intensidad, su adaptabilidad dentro de esta complejidad estará en íntima relación y dependencia a la personalidad de cada individuo.

Después de lo que se acaba de transcribir podemos llegar a una definición del comportamiento del cliente diciendo que es, según J. Saint Cricq y O. Bruel (Merchandising. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid): "El conjunto de actividades elementales, físicas y mentales, que entran en interacción de una manera o de otra y conducen al cliente a escoger y comprar un producto o una marca determinada". Así, se puede admitir que el comprador realiza una serie de actividades físicas. Todas ellas pueden ser perfectamente observadas y analizadas en sus mínimos detalles.

Por otra parte, este mismo comprador desarrolla una serie de actividades mentales muy difícil

de analizar en detalle. El mecanismo en cuestión permanece completamente desconocido para el mundo exterior. Y todo este proceso se puede dividir en tres etapas perfectamente diferenciadas:

- hay una "entrada" formada por el conjunto de estímulos a los que el cliente ha estado expuesto;
- hay un tratamiento interno de esos estímulos. Este tratamiento es desconocido. Se pueden deducir algunas conclusiones, en función de la evaluación de algunas características personales y unas variables —conscientes e inconscientes—; pero solo serán hipótesis;
- hay una "respuesta". Y este es el resultado que se traducirá en un determinado comportamiento.

He aquí la conclusión de que el merchandising ha de intentar, por medio de sus técnicas, que el proceso que se desarrolla en la mente del comprador sea influenciado de tal manera que la respuesta que se produzca como consecuencia sea lo más favorable posible a los objetivos que se ha trazado. No todas las veces se conseguirá este resultado. Pero evidentemente el merchandising puede conseguir los mayores porcentajes de comportamiento favorable y éste será su éxito.

#### SURTIDO

El surtido representa el conjunto de productos que ofrece el establecimiento a su clientela. El surtido "hace" la tienda; en su esencia, y por consiguiente forma parte integrante de su merchandising-mix, es decir, de su personalidad, de su imagen. Por tanto, será el principal elemento que diferenciará el establecimiento comercial de la competencia.

Ya se ha dicho que uno de los elementos que integran el merchandising-mix es precisamente el surtido. Es evidente que el surtido y su constitución presenta dos problemas fundamentales que, por otra parte, están interrelacionados. El surtido tendrá una directa relación con:

- problemas de política comercial de la empresa. El surtido ha de marcar las directrices básicas —políticas— en la manera de conducirse el establecimiento comercial, para atender las necesidades de su clientela. La manera en que se forma el surtido determinará la calificación de la tienda. Sigue prevaleciendo aquí aquel axioma de que



"el producto —en este caso el surtido— es el eje de la filosofía general de la empresa comercial";

• problemas de excedentes y de la productividad de la superficie de venta. He aquí una relación directa en cuanto a la llamada rentabilidad del lineal, con todo lo que implica la gestión de los stocks, como en lo que se refiere al diseño y longitud del lineal.

Es evidente que la problemática del surtido obliga al técnico en merchandising al estudio de su rentabilidad, individualizándolo en cuanto a las líneas de productos y aún a sus referencias. Todo ello está directamente relacionado con la política comercial del establecimiento comercial. En las grandes empresas con el apoyo de las tecnologías. Las características fundamentales que definen el surtido son las siguientes:

- amplitud,
- profundidad y
- coherencia.

La primera se refiere al número de líneas de productos que constituyen el surtido. Así, por ejemplo, en un establecimiento de electrodomésticos los televisores, magnetofonos, videos, frigoríficos, etcétera, formarán la "amplitud" del surtido. Una tienda puede vender televisores solamente y entonces su surtido será "estrecho"; a medida que vaya añadiendo líneas de productos, el surtido irá siendo más amplio.

La profundidad de surtido se determina por el número de referen-

cias de cada línea de productos que el establecimiento trabaja. Por ejemplo, en el caso anterior, la tienda de electrodomésticos presentará un surtido "profundo" en el caso de contar con todas las referencias de televisores de una marca o bien hasta de varias.

La coherencia representa la "homogeneidad de las diferentes clases de productos en cuanto a sus usos finales". Un establecimiento que vende televisores, videos, radios, etcétera, presenta un surtido coherente; pero si junto a los televisores añade, por ejemplo, escopetas de caza, su surtido no será "coherente". Por lo tanto, la política comercial de la empresa comercial puede determinar las características que debe presentar el surtido, y así, también, definir la naturaleza de dicha empresa: tienda especializada, polivalente, gran almacén, gran superficie, etcétera.

Se señalan cinco "factores de unión" que contribuyen a establecer una interrelación entre la naturaleza del surtido, sus características y la propia tienda y sus políticas comerciales. Estos factores son los siguientes:

1. Tamaño del establecimiento. Aquí se encuentran los condicionamientos que implican la longitud del lineal, la superficie de ventas y aún la superficie de las áreas de almacenaje.
2. Rentabilidad de la superficie de ventas.

Una determinada línea de productos puede ser más o menos ren-

table, según la frecuencia de la zona, y las influencias entre referencias expuestas su grado de complementariedad y su poder de atracción.

3. Naturaleza de los productos. Hay varias clasificaciones de productos, desde la clásica que considera tres categorías de productos:

- productos de conveniencia,
  - productos de "shopping",
  - productos especiales,
- hasta la más reciente de Kotler, que también las clasifica en las tres siguientes:
- productos corrientes,
  - productos o mercancías comerciales,
  - productos o mercancías específicas.

Es interesante observar que en estas clasificaciones se considera el comportamiento del comprador, lo cual por otra parte es lógico, ya que al final el merchandising habrá de tener en cuenta dicho comportamiento para aplicar sus técnicas.

4. Forma de presentación del producto.

Interesante en cuanto a que su tamaño, presentación, etcétera, influyen fuertemente en las características del surtido.

5. Comportamiento del comprador.

Después de los comentarios que se han expuesto anteriormente, es lógico pensar en la gran importancia de este elemento en el conjunto de los factores de unión del surtido.

6. Final.

En los cinco epígrafes anteriores se ha intentado exponer lo más fundamental en merchandising, con la idea de demostrar que este conjunto de técnicas son algo más que el uso de exhibidores, carteles con ofertas de precios y góndolas más o menos atractivas. Quedan todavía muchos temas como el mobiliario, la problemática de las zonas, el lineal, la rentabilidad, etcétera, que por falta de espacio no han sido tratados. Tal vez, en breve, lo sean.

Merchandising significa, en realidad, la dirección de la tienda, de la empresa comercial. Hay que dotar a la dirección de ésta de la misma filosofía de marketing de la empresa transformadora. Solo así se podrá hacer frente a la presencia de las grandes empresas: grandes almacenes, hipermercados, centros comerciales, etcétera.

---

# RESPUESTAS

## AL TEMA EJECUTIVOS Y CULTURA EMPRESARIAL

---

**1. Marketing.**

Proceso de gestión, responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los consumidores de forma rentable.

**2. Leasing.**

Sistema de crédito para financiar un bien en alquiler con opción a compra.

**3. Merchandising.**

Toda acción destinada a aproximar el producto al consumidor en el punto de venta.

**4. Franchising.**

Sistema de colaboración en el que el franquiciador aporta know how y marca a cambio de remuneración (fijo + %).

**5. Mailing.**

Conjunto de técnicas para la comunicación por correo mediante campañas; también: packet publicitario que forma el conjunto del mensaje por correo.

**6. Breafing.**

Intercambio de ideas para fijar los conceptos, objetivos y medios de una acción publicitaria.

**7. Factoring.**

Sistema de contratación de la gestión de cobros a una empresa especializada con financiación y garantías especiales.

**8. Managing.**

Técnicas y medios que ayudan a la gestión eficaz de la dirección empresarial.

**9. Dumping.**

Acción de ventas (ilegal) a precio inferior al costo, para penetrar un mercado, desestabilizándolo.

**10. Brain storming.**

Reunión para generar ideas sobre un tema, inventariándolas sistemáticamente.

---