

**LA IMPORTANCIA DEL MERCHANDISING COMO  
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS: CASO  
PRÁCTICO LEROY MERLIN.**



---

**Universidad de Valladolid**

**GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS**

**Sara González Pérez**

Tutor: Luis Rodrigo Martín

27/07/2015



**CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA**

“Trate de que la experiencia de la  
marca supere la percepción que se  
tiene de ella”

**Stan Rapp**

# ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA.....	4
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA</b> .....	5
<b>1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b> .....	6
<b>1.3 METODOLOGÍA</b> .....	7
CAPÍTULO 2: EL MERCHANDISING .....	9
<b>2.1 CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE MERCHANDISING</b> .....	10
2.1.1 Concepto de merchandising .....	10
2.1.2 Evolución del merchandising .....	10
<b>2.2 DISEÑO EXTERIOR EN EL PUNTO DE VENTA</b> .....	12
2.2.1 Ubicación y entorno .....	12
2.2.2 Fachada e imagen exterior .....	13
2.2.3 Rótulos.....	13
2.2.4 La entrada al establecimiento .....	14
2.2.5 Escaparate.....	14
<b>2.3 DISEÑO INTERIOR EN EL PUNTO DE VENTA</b> .....	14
2.3.1 Merchandising de presentación .....	15
2.3.2 Merchandising de gestión .....	20
2.3.3 Merchandising de seducción .....	24
CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO LEROY MERLIN .....	29
<b>3.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	30
<b>3.2 DISEÑO EXTERIOR DE LAS TIENDAS LEROY MERLIN</b> .....	30
3.2.1 Localización y entorno de Leroy Merlin .....	30
<b>3.3 DISEÑO INTERIOR DE LAS TIENDAS DE LEROY MERLIN</b> .....	31
3.3.1 Acceso y punto de venta.....	31
3.3.2 Sectores y mundos de producto .....	31
3.3.3 Sentido de circulación de los clientes.....	32
3.3.4 Mobiliario y Uso .....	32
3.3.5 Exposiciones en Leroy Merlin.....	33
<b>3.4 GESTIÓN DEL LINEAL Y DEL SURTIDO</b> .....	34
3.4.1 Ubicación de la familia en la sección .....	34
3.4.2 Tipo y uso de implantación según el producto .....	36
3.4.3 El lineal.....	36

<b>3.4.4 Estrategia comercial en la implantación</b> .....	38
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES .....	39
CAPÍTULO 5: FUENTES DOCUMENTALES .....	43
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	44
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	45

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA**

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

Esta investigación trata sobre la estrategia de merchandising de las empresas y su aplicación en un caso real. El merchandising es una estrategia comercial que llevan a cabo las organizaciones en sus establecimientos y que tiene por finalidad producir una respuesta de compra en las personas que actúan como consumidores.

Con el paso del tiempo, el merchandising ha ido ganando importancia en la estrategia de las empresas, debido a que cada vez existe una mayor competencia en los mercados. Esto ha provocado que las marcas se vean obligadas a diferenciarse unas de otras.

Todas las empresas de éxito innovan de forma constante para conseguir estar a la cabeza de sus competidores y, al mismo tiempo, satisfacer los deseos y necesidades de su público objetivo, que cada vez es más exigente. El consumo de un producto depende de su diferenciación y el poder ofrecer un valor superior al mismo tiempo. Determinadas estrategias pueden suponer una ventaja competitiva en el mercado y las empresas han encontrado en el merchandising una vía para poder conseguirlo.

No hay soluciones generales ni definitivas, pero hay que saber adaptarse a las reglas de cada caso en particular, teniendo en cuenta sus valores como empresa, su público objetivo y el producto que oferta. Pero la norma básica del merchandising es sustituir la presentación pasiva por una presentación más activa al consumidor, no solo para conseguir ventas, sino sobre todo para obtener beneficios.

El objetivo que se persigue con este trabajo es conocer y estudiar los diferentes enfoques e instrumentos que aporta el merchandising desde una doble perspectiva: teórica y práctica. La empresa elegida para estudiar en profundidad el merchandising es Leroy Merlin. El motivo de la elección de ésta es que se trata de una compañía líder en el sector que desarrolló por primera vez el concepto de gran superficie especializada. Asimismo, creó un nuevo estilo de compra ofreciendo servicios de apoyo a la realización de proyectos de decoración del hogar y generó un estilo de vida de “hágalo usted mismo”.

El trabajo está dividido en tres fases. Se parte de la exposición y del desarrollo del concepto de merchandising, su evolución y los diferentes instrumentos que utiliza en el desarrollo como estrategia comercial.

En segundo lugar, lo expuesto anteriormente se complementa con un análisis de la empresa Leroy Merlin. A través de este caso práctico, veremos de una manera más clara los instrumentos de merchandising enfocados en una empresa. Del mismo modo, entenderemos cómo el merchandising puede ser una buena herramienta orientada a aumentar la cantidad de ventas de un producto haciéndolo más eficaz y atractivo, consiguiendo que su público objetivo compre su producto y no otro. Finalmente, del caso analizado se extraerán unos resultados y conclusiones que darán respuesta a los objetivos e hipótesis fijados.

**Palabras clave:** Merchandising, gestión, seducción, estrategia, presentación, lineal, surtido, diseño.

## 1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS

### Objetivos

-Objetivo general:

- Analizar el concepto de merchandising, su evolución y herramientas.
- Analizar la estrategia de merchandising en la empresa Leroy Merlin.

-Objetivos específicos:

- Definir las diferentes variables de merchandising y sus características más importantes.
- Examinar y determinar la relevancia del merchandising en las empresas actuales.
- Conocer las diferentes variables de merchandising que gestiona la empresa Leroy Merlin para comprender la configuración de sus tiendas.

### Hipótesis

Una vez establecido el objeto de estudio, así como los objetivos que persigue este proyecto, se puede establecer la hipótesis de la misma:

La importancia del merchandising como estrategia empresarial, su usabilidad y las formas de adaptarlo según las características y valores de la empresa Leroy Merlin.

### 1.3 METODOLOGÍA

Para conseguir alcanzar los objetivos, tanto generales como específicos que hemos definido en el anterior punto, así como para poder llevar a cabo la verificación de la hipótesis propuesta como punto de partida, es necesario plantear un análisis de las variables a estudiar. Para el estudio de la estrategia de merchandising en las empresas, debemos recurrir a un soporte teórico.

<b>ESTUDIO (ETAPA)</b>	<b>FASE 1 TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	<b>FASE 2 TEÓRICA ANALÍTICA- DESCRIPTIVA</b>	<b>FASE 3 CONCLUSIVA</b>
<b>TAREA</b>	Delimitación del objeto de estudio	Contextualización de las variables	Nivel de cumplimiento de los objetivos y comprobación de la hipótesis
<b>FINALIDAD</b>	Estudio de las bases y variables del merchandising.	Definir las variables y análisis de la gestión de merchandising de Leroy Merlin.	Conseguir conclusiones significativas y nuevas vías de investigación
<b>SOPORTE TEÓRICO</b>	Teoría de la comunicación y la publicidad, la psicología, la sociología, marketing sensorial.	Teoría de la comunicación y la publicidad, la psicología, la sociología, marketing sensorial.	
	<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>CAPÍTULO 4</b>

El objeto de estudio de este proyecto se lleva a cabo mediante tres fases. En la primera fase llevaremos a cabo una introducción básica a través de un estudio conceptual. En la segunda fase, nos encontramos con una fase analítica-descriptiva. Y en la última fase conclusiva, los diferentes resultados y conclusiones del presenta trabajo.

La primera fase, se centra en un plano teórico conceptual que analiza el merchandising desde su



## INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

concepto básico y su evolución. Además de una división o categorización en función de las diferentes variables, tanto internas como externas, de un espacio comercial.

A continuación, se desarrolla una fase analítica-descriptiva de la empresa Leroy Merlin, que aporta una visión real a la investigación y permiten extraer los factores y las características de la estrategia de merchandising, que la compañía realiza en sus espacios comerciales.

Finalmente, la investigación termina con la fase conclusiva, que realiza una estimación general del trabajo llevado a cabo, la evaluación de la consecución de objetivos y una valoración del cumplimiento de la hipótesis.

## **CAPÍTULO 2: EL MERCHANDISING**

## 2.1 CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE MERCHANDISING

### 2.1.1 Concepto de merchandising

Antes de definir merchandising debemos tener en consideración dos aspectos muy importantes. El primero de ellos es que no hay una traducción concisa en castellano para la palabra merchandising. Etimológicamente esta palabra proviene de “merchandise” (mercancía) y del radical utilizado en inglés “ing” que expresa la acción voluntaria para llegar a conseguir un objetivo determinado.

El segundo de los aspectos es el escaso acuerdo que existe entre los teóricos sobre el concepto y el contenido de merchandising. Esto se deriva en que no hay una traducción en español como tal de la palabra y, a que la técnica de esta, es producto de la evolución de los principios de comercialización. A continuación se recogen un conjunto de definiciones extraídas del libro Henry Salen (Salen: 1994: 57-59).

*Definición de la Academia de Ciencias Comerciales Francesa:*

“El merchandising es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales y permite presentar en las mejores condiciones materiales y psicológicas el producto o el servicio que se quiere vender al comprador eventual.”

“El merchandising tiende a sustituir una presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa apelando a todo lo que puede hacerle más atractivo: condicionamiento, fraccionamiento, embalaje, exposición, colocación, etc.”

*Definición del Instituto Francés de Merchandising:*

“El merchandising es el conjunto de estudios y de técnicas de aplicación y puesta en práctica, separada o conjuntamente, por los distribuidores y los productores con el fin de incrementar la rentabilidad del punto de venta y la circulación de productos a través de una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado, y a través de la presentación apropiada a los productos.”

*La American Marketing Association propone la siguiente definición:*

“El merchandising es la planificación y el control necesario de la comercialización de bienes y servicios, en los lugares, en los momentos, en los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos del marketing de la empresa.”

*Según Alain Wellhoff:*

“Conjunto de métodos y técnicas para dar al producto un papel activo de venta a través de su presentación y de su entorno para optimizar la rentabilidad.”

“El merchandising es, ante todo, un perfecto conocimiento del punto de venta.”

*Según Kepner:*

“El merchandising es la mercancía que conviene, en el lugar que conviene, en la época que conviene, en cantidades convenientes y al precio que conviene.”

Como vemos, existe una gran número de definiciones existentes y que ponen en evidencia que no existe un acuerdo exclusivo sobre qué es el merchandising, aunque si se puede llegar a concebir como el conocimiento de la distribución en general y del punto de venta en particular, que se aplica a todos los productos de consumo ya sean de carácter masivo, generalizada o especializada.

### 2.1.2 Evolución del merchandising

El punto de venta es uno de los elementos más importantes ya que en el confluyen cliente y producto. Por esta razón, en la clasificación de la evolución del merchandising y su evolución es

muy importante considerar que, los cambios que se producen están íntimamente ligados con los cambios de comportamiento que la sociedad va generando a su vez.

De igual modo, existen numerosas clasificaciones de merchandising que se han ido produciendo a lo largo de numerosos libros. Enrique Carlos, Francisco Javier Landa y Antonio Navarro (1996) desarrollan tres clasificaciones que nos permiten entender y ampliar en profundidad cual ha sido la evolución a través de las distintas etapas.

### 2.1.2.1 Primera clasificación

Esta clasificación muestra las diferencias que se establecen desde el origen o las primeras manifestaciones de la comunicación en el punto de venta hasta el desarrollo y origen del propio término tal como lo conocemos. Córdoba y Torres (1986) han distinguido tres etapas:

**1. Etapa del comercio tradicional:** Esta etapa comprende desde el comercio primitivo hasta 1970. Según los autores, esta época está caracterizada por un comercio independiente, es decir, el merchandising no existe como tal, es más bien de carácter intuitivo. Para el consumidor está basado en el conocimiento y la propia experiencia. Las acciones que se llevan a cabo son muy simples y el objetivo de los comerciantes es poder mejorar la presentación de los productos frente a otros establecimientos.

En esta etapa podemos encontrar las bases del merchandising ya que, se hace uso de los expositores, carteles publicitarios que hablan sobre las ventajas y el uso del producto o el apilamiento de los artículos en el establecimiento.

**2. Etapa del comercio en evolución:** La segunda etapa alcanza desde 1970 hasta 1990. En esta fase, hablamos de un comercio mucho más moderno y estructurado que el anterior. Durante estos años, los supermercados e hipermercados se establecen en la sociedad, generando una nueva forma de consumo y de gestión ya que, son los primeros que ahondan en las bases de merchandising y su evolución. Los fabricantes ven como su poder se desvanece en las negociaciones generadas por la imposición de las nuevas condiciones que se les ofrecen.

A esto se le debe sumar la profesionalidad en el campo de la distribución que queda reflejado en la nueva gestión de las empresas distribuidoras.

**3. Etapa del comercio evolucionado:** Esta fase se desarrolla desde 1990 hasta nuestros días. El anterior enfrentamiento que se había producido entre distribuidor y fabricante desaparece. Ambos llegan a un acuerdo debido que su objetivo es común y es que el único y verdadero protagonista es el consumidor final.

### 2.1.2.2 Segunda clasificación

Según el criterio de Mouton (1989) la clasificación de merchandising se desarrolla en correlación de la historia del consumidor europeo, una época que comprende desde la posguerra hasta nuestros días y son divididas en cuatro eras.

**1. La era primaria:** Esta primera se produce desde la época de la posguerra hasta la aparición del primer supermercado. Durante este periodo el comercio tiene un carácter tradicional. El consumidor realiza la compra en su barrio, depositando su total y absoluta confianza al comerciante que le atiende. Los servicios que le presta el comercio son casi nulos y el precio está fijado por el fabricante.

**2. La era secundaria:** La segunda era va desde 1963 hasta la primera crisis del petróleo, en 1973. Se trata de un época próspera, donde el consumidor comienza a darle poca importancia a los servicios pero sí al precio. Además, los supermercados e hipermercados comienzan su gran desarrollo y expansión y la publicidad es muy utilizada en el mercado. Para Mouton (1989), el merchandising de esta época sigue siendo inexistente debido a las características de la sociedad.

**3. La era terciaria:** La tercera era comprende desde 1973 hasta 1985. Su diferencia con las dos eras anteriores es que el paro y la inflación aparecen y el consumidor pierde el poder adquisitivo que había tenido hasta ese momento. Junto a esto, cabe mencionar que este mismo consumidor

se vuelve más selectivo en su compra, demanda más servicios y por tanto aparece la noción de calidad-precio. A su vez, aparecen las primeras organizaciones de consumidores y movimientos ecologistas. Es a partir de este momento cuando comienza a desarrollarse el merchandising, basándose en la adaptación de las nuevas necesidades y exigencias del consumidor.

**4. La era cuaternaria:** La última de las eras comienza a partir 1985 y se sigue desarrollando en la actualidad. Esta es la etapa del progreso y del completo desarrollo del merchandising. Comienzan a aparecer nuevos consumidores que consumen más ocio y que demandan abundantes servicios en el mercado. También es el momento en el que surge el concepto de voluntad de compra, por el cual una persona encuentra los beneficios de un producto la satisfacción de sus necesidades y deseos. Por todo ello, es imprescindible poder obtener información a través de los medios informáticos que proliferan y tienen un fuerte y potente desarrollo.

### 2.1.2.3 Tercera clasificación

Salen (1994) propone otra clasificación que hace referencia a las acciones y efectos que tiene el merchandising sobre el producto y es de gran importancia ya que, engloba su aplicación a cualquier tipo de punto de venta, sin hacer diferencias entre tamaño, carácter contractual o actividad. Para establecer esta clasificación, el autor se basa en tres épocas diferentes, estableciendo tres tipos de merchandising:

**1. Merchandising visual o de presentación:** El merchandising visual o de presentación comprende hasta los años 80 del siglo XX y se basa en la importancia de la presentación del producto y el desarrollo de técnicas tal como los puntos calientes o fríos, la ubicación de los productos, la iluminación, etc., que potencia las compras por impulso.

**2. Merchandising de gestión:** Este tipo de merchandising comienza a desarrollarse en los años 80, momento en que aparece la figura del *visual merchandiser*<sup>1</sup> que, a través de las tecnologías de la información, ofrece un mayor conocimiento sobre la gestión eficaz del establecimiento.

**3. Merchandising de seducción:** Se basa en la creación de sensaciones y estímulos en una tienda. Consiste en mostrar el lado atractivo y seductor que la tienda tiene y también el trato con el cliente que debe estar enfocado en la misma línea.

## 2.2 DISEÑO EXTERIOR EN EL PUNTO DE VENTA

El diseño exterior de un establecimiento hace visible el estilo, los valores y la identidad del establecimiento y facilita su identificación, destacando y diferenciándolo frente a sus competidores. Asimismo, es un factor clave para la captación de los clientes potenciales y su motivación a entrar al punto de venta.

Son cinco los elementos sobre los que se concibe el diseño externo de cualquiera de los establecimientos:

- Ubicación y entorno
- Fachada e imagen exterior
- Rótulos
- La entrada del establecimiento
- Escaparate

### 2.2.1 Ubicación y entorno

Un estudio previo del área comercial, tanto general como específica, ofrece una visión de primera mano de cuál es el potencial de las ventas y la afinidad del negocio con el público. Una

---

<sup>1</sup> Persona encargada de incrementar las ventas en un establecimiento gracias a la atracción de un escaparate y, a continuación, mediante la disposición de los artículos dentro de un establecimiento.

mala ubicación puede llevar aparejado la rentabilidad baja debido a que no atrae a nuestro público objetivo. Podemos afirmar que, la correcta ubicación del espacio comercial es, a nivel estratégico, un éxito seguro a largo plazo, siendo un elemento importante para poder contribuir al éxito de la empresa.

Para Palomares (2013) existen cuatro factores importantes que determinan la localización del punto de venta:

- **Los factores que afectan a la demanda:** Esta variable se corresponde con todo el público potencial susceptible de ser cliente y la estimación de las ventas según el consumo del mercado.
- **Los factores que afectan al entorno:** Conciernen a todos y cada uno de los elementos que forman el entorno de la ubicación y la forma en que lo condicionan tanto favorablemente como desfavorablemente.
- **Los factores que afectan a la arquitectura exterior:** Lo conforman todos los elementos de la arquitectura exterior, desde su visibilidad, accesibilidad, las dimensiones, entre otros muchos.
- **Los factores que afectan al coste de adquisición y mantenimiento:** Este último factor está relacionado con el gasto que supone el alquiler o la compra del terreno elegido para poder edificar el punto de venta.

### 2.2.2 Fachada e imagen exterior

La fachada del establecimiento es uno de los principales elementos de la arquitectura exterior ya que transmiten, de forma instantánea, la imagen de marca, ejerciendo una gran influencia en el público. Debe ser un punto en común entre la correcta comunicación y la imagen del establecimiento, obteniendo una clara diferenciación frente a otras marcas. Deben concentrarse diferentes elementos como son los decorados, el color, los símbolos, la limpieza de la fachada, o los establecimientos de alrededor, entre otros muchos factores, para crear la diferenciación respecto a otras marcas.

Según palabras del autor Ricardo Palomares “La longitud de la fachada resulta ser un aspecto de vital importancia a la hora de valorar la idoneidad del punto de ubicación del establecimiento comercial, ya que en función de sus dimensiones contribuirá más o menos a potenciar su localización, conformando en buena medida su nivel de visibilidad” (Palomares, 2013:72)

Debe ser un punto en común entre la correcta comunicación y la imagen del establecimiento y para ello deben confluír elementos tales como, los decorados, el color, los símbolos, la limpieza de la fachada, o los establecimientos de alrededor, entre otros muchos elementos.

### 2.2.3 Rótulos

El rótulo es la identificación comercial de la empresa. Generalmente, hace uso de su nombre, logo, signo o la composición de varios de estos elementos. Es altamente recomendable de que esta pieza sea visible tanto en la entrada al establecimiento y a cierta distancia de este.

Esta identidad de la marca debe tener unos parámetros acordes a la imagen que se desea transmitir al público, y además, debe ser claramente diferenciable de sus principales competidores.

Hoy en día, los rótulos tradicionales están siendo modificados gracias a las nuevas tecnologías dando paso a imágenes mucho más dinámicas e impactantes. Es uno de los nuevos desafíos que se están encontrando las marcas, la rotulación digital, siendo una forma más llamativa de captar la atención de los clientes.

### 2.2.4 La entrada al establecimiento

La puerta es el elemento físico que permite el paso al interior de sus clientes y es por esta razón que debe “invitar a entrar”.

Sebastián Molinillo (2014) nos explica que el diseño incide básicamente en dos aspectos:

- **Aspectos físicos:** Son aquellos elementos como la presencia de escalones, rampas, puertas automáticas, pasillos amplios, entradas ubicadas a la derecha, etc.
- **Aspectos psicológicos:** Se refiere a las entradas con accesos anchos, la facilidad de llevar un carro, la buena visibilidad exterior, etc.

### 2.2.5 Escaparate

Valencia (2000) define el escaparate como un “sistema activo de comunicación comercial que, mediante la utilización de diferentes estímulos sensoriales, pretende influir sobre las decisiones de compra de los clientes desde el exterior de los establecimientos.” El escaparate es el primer contacto que ofrece la marca. A través de su escenografía, permite conocer cuál es su forma de vida y captar las necesidades y deseos del público. Es un gran recurso del marketing ya que no es necesario gastarse dinero porque forma parte de la arquitectura y ofrece información sobre el precio o la presentación de los propios productos de la empresa. Para Tony Morgan “puede actuar como una herramienta publicitaria y dar una idea de lo que puede comprar en la tienda” (Morgan, 2011: 37) Un buen escaparate, que sea atractivo e innovador, permite crear en el público un impulso para entrar en la tienda y provocar la compra gracias al impacto visual que se ha generado.

Para Beisel (1993) la efectividad de los escaparates será mayor en aquellos casos en los que exista un tráfico denso de peatones y la combinación de productos del detallista esté compuesta por *shopping goods*, siendo estos los bienes que los clientes comparan en precio, calidad y estilo en varias tiendas antes de tomar una decisión de compra.

Por ello, el escaparate debe suponer un estímulo y tener un efecto en el público que le ayude a cambiar actitudes y estimular su deseo de compra. Se le podría considerar como un vendedor silencioso pero efectivo.

Cada marca tiene una identidad característica y, a través de los escaparates, debe ofrecérsela a su cliente. Por eso es importante conocer el mensaje que quiere transmitir y que tipo de público queremos captar. Cuando nos encontramos con un diseño correcto y los diferentes elementos que lo integran ofrecen una apariencia agradable, se acelera el consumo de los productos.

## 2.3 DISEÑO INTERIOR EN EL PUNTO DE VENTA

El diseño interno en el punto de venta es uno de los elementos más importantes a través del cual se mejora la rentabilidad. Traslada y orienta a los consumidores a través de la superficie de venta, aumentando la satisfacción de los clientes potenciales y actuando como universo de marca, los valores que se tiene sobre él y que quedan plasmados en el establecimiento.

Son tres los elementos que inciden en el diseño de interior en el punto de venta:

- Merchandising de presentación
- Merchandising de gestión
- Merchandising de seducción

### 2.3.1 Merchandising de presentación

El merchandising de presentación o merchandising visual, tal y como lo hemos definido en el punto 2.1.2.3, realiza todas aquellas acciones que destacan la presentación del producto en la superficie de venta y conseguir llamar la atención, estimular el interés y mostrar el valor de los productos.

Los principales factores que se presentan en el merchandising de presentación son los siguientes:

#### 2.3.1.1 Punto de acceso y cajas

Este es un aspecto importante en el diseño del establecimiento, ya que sitúa al consumidor dentro del establecimiento donde dará comienzo su compra. Debemos tener presente que la situación de las cajas y la puerta de entrada condicionará, desde el primer momento, la circulación que los clientes establecerán en el punto de venta.

La situación de las cajas vendrá siempre asignada por la ubicación de la puerta de acceso. Si una puerta la situamos a la derecha del establecimiento, las cajas se ubicarán al lado izquierdo, y viceversa.

Para Ricardo Palomares “El mejor punto de acceso es el que siempre permanece abierto; o en su defecto, aquel que no precisa de ningún esfuerzo por parte del cliente para acceder a la sala de ventas, y por tanto, conforma una total accesibilidad materializada como un gesto de invitación, buena predisposición y orientación al cliente por parte del comercio.” (Palomares, 2013:83)

#### 2.3.1.2 Pasillos de circulación de la tienda

Los pasillos son las zonas internas del espacio comercial por donde circulan los clientes dentro del espacio comercial. El diseño de éstos debe favorecer la circulación de los clientes, facilitar su compra y la orientación de los productos. La dimensión adecuada de los pasillos será un factor fundamental, ya que dependiendo de cuál sea la marca y el producto de venta, será un factor de éxito, además de ejercer una importante connotación psicológica en el consumidor.

Palomares (2011) establece tres tipos de pasillos:

**1. El pasillo de aspiración:** Este tipo de pasillo se basa en el “efecto de aspiración” que consiste en lograr llevar a los consumidores a través de un pasillo de grandes dimensiones, desde el punto de acceso hasta la zona más profunda del establecimiento, coincidiendo con la zona fría de ventas. Las dimensiones de este pasillo oscilan entre los 5,5 metros y los 9 metros, ya que siempre dependerá de la dimensión de la superficie de ventas.

**2. Los pasillos principales:** Este pasillo tiene vital importancia en la estrategia del diseño de los pasillos ya que logra dirigir a los clientes a las principales secciones de compra del establecimiento. El tamaño de estos, al igual que en el pasillo de aspiración, se dispone según el tamaño del establecimiento, y suele estar entre 1,5 metros en pequeñas superficies, a 6 metros en las hipersuperficies.

**3. Los pasillos de acceso:** Se disponen, de forma transversal al pasillo de aspiración y a los pasillos principales y su misión consiste en la de ramificar el flujo de los compradores y permitir la visibilidad y accesibilidad a los productos.

Además de los tipos de pasillos, debemos tener en cuenta otros aspectos como son la longitud y la anchura. Palomares afirma que “los pasillos amplios ayudan a mejorar la imagen del establecimiento comercial, pero en su contra perjudican la rentabilidad disminuyendo la superficie destinada a vender. Los pasillos estrechos resultan incómodos y molestos para el comprador, produciendo un auténtico problema de fluidez, especialmente cuando se presentan en espacios muy concurridos.” (Palomares, 2011:164)

Asimismo, la longitud de un pasillo también será de gran importancia ya que según el tamaño



de la superficie, el producto que se oferta y la disposición del mobiliario, los pasillos tendrán una longitud u otra.

### 2.3.1.3 División de la superficie de ventas

La división de la superficie de venta determina y clasifica el interior de éste. Según el autor Sebastián Molinillo (2014) estamos sujetos a cinco áreas que componen todo el espacio de venta:

**1. Zona caliente:** Es una extensión imaginaria ubicada en el primer cuadrante de la superficie de ventas, desde el punto de acceso y por ello queda dentro del flujo de circulación natural de los clientes, que es la zona más transitada en el espacio comercial. Las zonas calientes las conforman: las zonas más cercanas al punto de acceso de la superficie de ventas, las zonas intermedias entre los dos puntos de acceso al centro, la parte más cercana a los punto de acceso que tienen forma de tubo y la primera zona cercana al acceso en superficies estranguladas.

**2. Zona fría:** Al contrario que la zona caliente, es la zona menos frecuentada del punto de venta, ya que no hay un flujo de circulación natural. Las zonas frías son: las zonas más lejanas del punto de acceso de la superficie de ventas, las zonas de los extremos, las zonas más alejadas del punto de acceso en las superficies en forma de tubo y la zona más alejada en superficies estranguladas.

**3. Puntos calientes:** Son los espacios visibles y accesibles donde se genera un gran flujo y concentración de clientes. Estos puntos no están predefinidos en los espacios comerciales ya que dependerá de las características de estos, pero sí que podemos predefinir que la ubicación de los mostradores y los probadores contribuyen a optimizar estos puntos calientes.

Se pueden distinguir dos tipos de puntos calientes: los naturales y los creados.

- Los puntos calientes naturales se crean en los puntos de acceso.
- Los puntos calientes creados se crean en los mostradores con caja registradora, mostradores de asesoramiento o los probadores.

**4. Puntos fríos:** Los puntos fríos son los espacios que están delimitados por los vértices poligonales de la superficie de ventas, es decir, aquellos puntos menos visibles y más inaccesibles. El diseño de los pasillos estrechos contribuye a la creación de estos puntos fríos. Al igual que con los puntos calientes se distinguen dos tipos de puntos fríos: naturales y creados.

- Los puntos fríos naturales se desarrollan en los ángulos poligonales del área perimetral.
- Los puntos fríos creados se desarrollan en los pasillos estrechos en la zona caliente, los pasillos estrechos en la zona fría y los pasillos que no tienen salida.

**5. Zona caliente natural:** Esta zona se crea entre el punto de acceso y el pasillo de aspiración que va hasta la zona fría. Esta zona es utilizada estratégicamente para que fluyan la zona fría y la zona caliente y se logre que ambas zonas se fundan en una, la zona caliente natural.

### 2.3.1.4 Emplazamiento de las secciones de venta

Es imprescindible dividir la superficie de venta en sectores o secciones para fomentar una correcta percepción a los consumidores, además de una correcta orientación de éste. Sebastián Molinillo (2014) propone cinco factores distintos para la división del punto de venta:

**1. Productos de atracción:** En todos los establecimientos comerciales hay productos que siempre se venden. Deben colocarse distantes unos de otros, y al final de la superficie, de forma que el cliente recorra la mayor parte del establecimiento.

**2. Productos de compra racional o impulsiva:** Un aspecto a tener en cuenta es el

comportamiento de los consumidores respecto a los productos. Los productos de compra impulsiva se sitúan en las zonas de caja o en los pasillos de aspiración, fomentando la visualización de estos. Por su parte, los productos de compra reflexiva necesitan de una zona amplia, que favorezca la reflexividad por parte del cliente y que, además, sea una zona tranquila y lejos del pasillo principal. Es habitual situar este tipo de productos en la zona derecha de la zona de venta, cerca de los espacios informativos.

**3. La complementariedad:** Este punto permite distribuir las secciones de manera que se complementan unas con otras.

**4. La manipulación de los productos:** En todo punto de venta debemos tener en cuenta, factores como el peso de los productos, el volumen o la fragilidad de los productos, ya que según cual sean sus características se necesitará un tipo de espacio u otro para su correcto emplazamiento en el lineal.

**5. La conservación de los productos:** Al igual que en el anterior punto, hay ciertos productos que precisan de unas condiciones específicas para su mantenimiento.

### 2.3.1.5 Técnicas de exposición

La exposición es la presentación de un conjunto de productos o referencias, que provienen de diferentes secciones y que tienen como único fin poder realizar una presentación escénica que, invita a los consumidores a satisfacer sus necesidades suponiendo un beneficio para el espacio comercial. Estas siempre vendrán dadas según sea el tipo de espacio comercial o la tipología y moda de los productos. Según Palomares (2014) se distinguen seis tipos de técnicas de exposición:

**1. La composición espacial:** La composición espacial permite distribuir los productos mediante un equilibrio espacial que se consigue a través de la estructura y el equilibrio.

La estructura podrá segmentar el área expositiva en pequeños espacios con el fin de componer diferentes escenas; y la estructura unificada presenta una sola escena, una sola composición de los productos. Por su parte, el equilibrio podrá ser simétrico, que es cuando las dos mitades de una exposición se dividen en dos partes iguales y están equilibradas a nivel horizontal y vertical. Por su parte, el equilibrio asimétrico es aquel en la que las dos mitades de una exposición no son iguales, ni en peso, forma o color.

**2. La composición de línea:** Este tipo de exposición se basa en la realización de la lectura del mensaje de una forma secuencial, ordenada y lógica. Para ello, debemos tener en cuenta que la lectura de una imagen se realiza de izquierda a derecha.

Dentro de esta composición lineal podemos encontrar 6 categorías diferentes:

- **Línea horizontal:** Se configuran los productos sobre una o varias líneas de forma horizontal y paralela.
- **Línea ascendente:** Se configuran los productos sobre diferentes niveles de forma ascendente. Generalmente, los productos en los que queremos focalizar más la atención se situarán en el nivel inferior en el lado izquierdo.
- **Línea descendente:** Los productos se ubican de manera que en la zona de la izquierda, y en el nivel superior, se presente el artículo más llamativo.
- **Línea ascendente-descendente:** Los productos se distribuyen en diferentes niveles realizando una lectura triangular, donde el producto más llamativo se situará en la parte inferior izquierda.
- **Línea descendente-ascendente:** Los productos se distribuyen en diferentes niveles realizando una lectura triangular, donde el producto más llamativo se situará en la parte superior izquierda.

- **Línea combinada:** En este tipo de composición lineal podemos disponer de varios trazados de líneas.

**3. La composición temática:** La composición temática se basa en la gestión de categorías, expresándose en un solo tema o idea, así como en colores, colecciones, público, etc.

**4. La mercancía:** Los productos que se exponen son los que mayor peso tienen en la presentación y los que consiguen atraer más a los clientes, ya sea por su color, textura o forma. Para su correcta gestión se debe tener en cuenta conformar una exposición con una gran fuerza visual, transmitir innovación y no estar recargada ni masificada.

**5. El cromatismo:** El color tiene una vital importancia ya que es una de las principales comunicaciones visuales y, además, influye mucho sobre el ánimo del consumidor. A través del conocimiento y significado de los colores, se utilizarán unos u otros para sugerir al cliente la compra del producto.

**6. La dominancia:** La dominancia es aquel elemento en la exposición que mayor fuerza de atracción tiene gracias a sus características y de su ubicación en la escena.

### 2.3.1.6 Implantación de los productos

La implantación de los productos en las góndolas representa una de las estrategias más importantes ya que es una técnica de presentación de los productos. Su correcta realización permitirá el desarrollo óptimo en las ventas. Según Sebastián Molinillo (2014) la presentación de productos se puede hacer de tres maneras:

**1. Presentación vertical:** La presentación vertical dispone a un mismo producto en dos o más niveles de la góndola. Este tipo de presentación crea más visibilidad al producto y facilita su búsqueda por parte del cliente. Asimismo, permite romper la monotonía de las presentaciones horizontales y da más equidad. Está especialmente indicada para exhibir los productos complementarios.

Por el contrario, la situación de un mismo producto en diferentes baldas supone una pérdida de espacio y reduce las dimensiones de exposición en cada nivel.

**2. Presentación horizontal:** La presentación horizontal dispone de un mismo producto en un único nivel. La mayor ventaja de este tipo de presentación es que el cliente tiene una mayor visibilidad del producto durante más tiempo. En cambio, esta disposición confiere al lineal gran monotonía y, debido a que el movimiento de la cabeza es horizontal, muchos de los productos no serán vistos.

**3. Presentación mixta:** La presentación mixta utiliza la presentación horizontal y vertical, y consigue lograr una exposición más sistémica y coherente, ya que los productos se agrupan por marcas, formas, familias, etc.

Deberemos también tener en cuenta el nivel de presentación de los productos en las estanterías ya según Sebastián Molinillo “se demostró que el nivel de ubicación de los productos y su variación durante periodos comparables y duración suficiente, confirmaba la hipótesis del valor de los niveles en el orden: ojos, manos y suelo. En cuanto a las ventas se incrementan un 63% subiendo del nivel de las manos al nivel de los ojos, un 78% del nivel del suelo al nivel de los ojos y un 34% del nivel del suelo al nivel de las manos.” (Molinillo, 2014:422)

Para Sebastián Molinillo (2014) hay cuatro tipos de niveles de implantación que están relacionados en función de la altura:

- **Nivel superior:** Es el nivel más alto y está situado a partir de 1,70 m. de altura. Los productos están ubicados fuera del alcance de los clientes. Este espacio es utilizado para, fines publicitarios e informativo.
- **Nivel de ojos o nivel medio-superior:** Entre 1,40 y 1,70 m. de altura. La situación de los productos serán aquellos que tiene mayor posibilidad de rotación ya que son productos que tiene la característica de ser de compra impulsiva. En esta estantería se

ubican aquellos productos que aportan el mayor porcentaje de las ventas.

- **Nivel mano o nivel medio-inferior:** Este nivel se sitúa entre 0,70 y 1,40 m. de altura. Permite ubicar los productos de consumo diario, debido a que es el nivel con acceso más fácil.
- **Nivel del suelo o inferior:** Es el nivel más bajo, entre 0,10 y 0,70 m. de altura y, al igual que el nivel superior, es uno de los menos accesibles. Este nivel se caracteriza por tener una baja percepción para el consumidor y por ello se colocan productos de carácter pesado.

Una vez expuestos los tipos de implantación y los niveles de presentación de los productos, debemos tener en cuenta una serie de parámetros que conforman los métodos de implantación y que se basan en la organización y distribución de los productos sobre las góndolas. Ricardo Palomares (2014:397-412) menciona tres formas de implantación: implantación malla, implantación cruzada e implantación VRAC.

- **Implantación malla:** Se basa en ubicar en un lineal una familia de productos, con el objetivo de conseguir que el cliente observe el mayor número de familias en el primer barrido visual que este realice. Podemos encontrar cuatro formas de implantación malla:
  - Implantación malla simple de familias
  - Implantación malla compuesta de familias
  - Implantación malla simple de categorías de productos
  - Implantación malla compuesta de categorías de productos
- **Implantación Cruzada:** Ubica en un lineal categorías de productos que pertenecen a diferentes secciones pero están relacionadas entre sí. Este tipo de implantación genera una compra por impulso en el consumidor ya que este al buscar un producto, encuentra al lado otro producto complementario.
- **Implantación VRAC:** Presenta los productos en la góndola de forma desordenada y en grandes cantidades. Su objetivo es transmitir al consumidor el mensaje de precios bajos y oportunidad. Debemos tener presente que este tipo de implantación solo sirve para determinados productos, es decir, nunca podrán tener productos que tengan la categoría de caros. Se presentará en contenedores, de forma que sean visibles y accesibles y siempre serán productos que pertenezcan a la misma familia o productos complementarios.

### 2.3.1.7 Colocación y tipo de mobiliario

La colocación de los muebles utilizados en la superficie de ventas, influye de manera muy importante en la circulación de los clientes.

Básicamente, las disposiciones de mobiliario más comunes y utilizadas en el comercio son las siguientes:

**1. Disposición recta en parrilla:** La disposición de mobiliario es en forma rectilínea o de rejilla con respecto a la circulación de los consumidores. El flujo de circulación es bastante libre para el cliente, pudiendo elegir el circuito oportuno y teniendo como desventaja que éste no lo visite entero. Además, la disposición es monótona y poco creativa.

La ventaja es que el espacio es más eficiente ya que se aprovecha más el espacio y la instalación del mobiliario y su mantenimiento es más económico respecto a otros. Facilita mucho la compra a los consumidores y dada la distribución, éstos pueden llegar a conocer la ubicación exacta de cada uno de los grupos de productos.

**2. Disposición en espiga o aspirada:** El mobiliario se ubica de forma oblicua, haciendo que los

clientes tengan un determinado camino que recorrer. Los pasillos transversales permiten el acceso al pasillo central. La colocación del mobiliario permite y empuja a los clientes a las compras impulsivas ya que visualizan varias góndolas con productos sin relación entre ellos.

**3. Disposición libre:** Los muebles en el espacio de venta se sitúan de forma irregular, con góndolas de diferentes alturas, tamaños y formas. Esta disposición es más creativa que las dos anteriores y se utiliza en aquellas superficies que quieren realizar una compra placentera y con tiempo, fomentando por ello también las compras impulsivas.

La desventaja de esta disposición es que el mobiliario que utiliza en la superficie de venta no es normalizado sino que, su diseño y fabricación, tiene que estar a medida, suponiendo un coste mayor.

Además de estos tres tipos de disposición, deberemos tener en cuenta la distribución abierta y cerrada. La disposición abierta crea un ambiente completamente abierto y diáfano, la sala de ventas se podrá visualizar desde cualquier punto de vista en el que el cliente se encuentre. Y la disposición cerrada divide a la superficie en sectores o secciones, dando una cierta identificación a cada una de ellas.

También debemos destacar el tipo de mobiliario que se puede encontrar en los puntos de venta, que es muy variado y dependerá del tamaño de la superficie de ventas. Según Díez de Castro, Landa Bercebal y Navarro García (2010) entre los más habituales nos podemos encontrar:

- **Cabeceras de góndola:** Estas siempre estarán situadas en los extremos de la góndola. La ubicación de estas, en los extremos de los lineales, permite realizar todas las actividades a nivel promocional de un producto garantizando su éxito.
- **Islas y contenedores:** Estos muebles están considerados como exhibidores masivos de mercancías. Son productos que están fuera del lineal de su categoría y que no tiene relación con otros productos. Este mobiliario se utiliza para presentar gran cantidad de producto sobre algún soporte de tipo *pallet* o metálico.
- **Mostrador:** El mostrador es aquel en el que está el personal de ventas del establecimiento. Puede tener doble función, bien sea como punto de exposición o como lugar de cobro.
- **Góndolas:** Las góndolas pueden tener cualquier tamaño y, generalmente, son estanterías rectangulares con estantes en los cuatro lados. En la mayoría de los casos, los estantes son ajustables, pudiéndose adaptar a la mayoría de los productos. Para producir mayor impacto en el consumidor, es preferible llenarla hasta el máximo de su capacidad.
- **Vitrinas:** Son expositores de cristal que exhibe a los productos de una forma decorativa.
- **Mural:** Tienen una sola cara y se colocan sobre una pared.

### 2.3.2 Merchandising de gestión

El merchandising de gestión, tal y como lo hemos definido en el punto 2.1.2.3, desarrolla numerosas estrategias que optimizan y rentabilizan el espacio de venta. Para poder conseguir realizarlo nos basamos en la gestión del lineal y la gestión del surtido.

#### 2.3.2.1 Gestión del lineal

El lineal lo podemos definir como la superficie de ventas que se dedica a la exposición y a la venta de los productos.

Según Molinillo (2014) podemos repartir el lineal teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Maximizar la cifra de ventas.

- Obtener el mayor margen bruto.
- Minimizar los gastos de stockage y manutención de la mercancía.
- Aumentar el índice de rotación de stock.
- Liquidar mercancía en stock.
- Probar nuevos productos.

Además, debemos tener en cuenta importantes ratios para la toma de decisiones en la gestión del lineal, destacando los siguientes:

- **La rotación de stock:** La rotación de un producto es aquello que toda empresa debe establecer, por lo que la rotación del surtido es sinónimo de beneficio. Esta se calcula teniendo en cuenta un periodo de tiempo concreto y se calcula a través del coeficiente de rotación, que es el cociente entre el coste de las ventas y el valor de las existencias medias.
- **Margen Bruto:** El margen bruto es la diferencia que existe entre el precio de venta y el precio de compra. También podemos denominarlo beneficio bruto unitario o contribución ya que cada uno de los productos contribuye a cubrir los costes fijos.
- **Rentabilidad de un lineal:** Es igual al beneficio bruto total dividido la longitud del lineal ocupado.
- **Rentabilidad directa del producto o Direct Profit Product (DDP):** Es una herramienta capacitada para calcular la rentabilidad real de un producto tras su distribución y venta.
- **Gastos del espacio:** Maximizar el espacio es básico para poder sacar mayor partido y rentabilizarlo.

### 2.3.2.1.1 Gestión del espacio del lineal

La gestión del espacio compone la longitud del lineal para que la implantación del lineal sea la mejor, teniendo como referencia la rentabilidad de los productos.

Para Palomares (2013) hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El lineal es un espacio que está limitado, por lo que para introducir un nuevo producto en el lineal se deberá eliminar otro, que siempre será el que menos beneficio tenga.
- Cuanto mayor incremento de espacio se le ofrezca a un producto, éste tendrá mayor oportunidad de incrementar su venta.
- En función del espacio que se le otorga a un producto, la dimensión del lineal queda establecida en cuatro tipos:
  - Dimensión del lineal deficitario: No hay un umbral de percepción mínimo sobre el producto.
  - Dimensión del lineal mínimo: El producto genera un umbral de percepción mínimo.
  - Dimensión del lineal óptimo: El producto está entre el umbral de percepción mínimo y el umbral de percepción saturado, siempre estará establecido según a las ventas de éste.
  - Dimensión del lineal saturado: Cuando se consigue esta dimensión debemos tener en cuenta que, por más aumento del lineal respecto a este producto, no se producirán más ventas.

- El lineal a ras del suelo son los metros del lineal que están a nivel del suelo.
- El lineal desarrollado es el total de la multiplicación del lineal a ras de suelo por el número de niveles.

### 2.3.2.2 Gestión del surtido

Definimos el surtido como un conjunto de productos o referencias que se comercializan en un punto de venta. Es un factor fundamental en el merchandising ya que influye en la percepción que el consumidor tiene sobre el espacio de venta, logrando satisfacer las necesidades de éste mejorando la rentabilidad de la compra.

#### 2.3.2.2.1 Tipos de comercio según la dimensión del surtido

Hay que tener en cuenta que el posicionamiento y cantidad de productos que se venden en un espacio comercial está relacionado con su tamaño. Por ello, vamos a realizar una descripción del tipo de establecimientos que existen actualmente según Palomares (2011):

- **Grandes almacenes:** Son superficies de gran tamaño, que tienen numerosas secciones y por ello son quienes más referencias de producto tienen, entre 40.000 y 60.000. Generalmente, son espacios de calidad media-alta y de precios elevados.
- **Hipermercados:** Son grandes superficies, de un tamaño superior a los 2.500m<sup>2</sup> y con un número de referencias entre 25.000 y 40.000. Son establecimientos ubicados a las afueras de las ciudades y ofrecen numerosos servicios.
- **Supermercados:** El tamaño de superficie de los supermercados es inferior a los 2.500m<sup>2</sup>. El surtido que ofrece está entre 5.000 y 7.000 referencias, permitiendo satisfacer las necesidades diarias de compra.
- **Comercio especializado:** Estos se pueden dividir en tres clases: los pequeños comercios especializado, que realizan ventas de forma tradicional; las grandes superficies especializadas que venden en forma autoservicio y tiene gran cantidad de servicios complementarios y el comercio ultra especializado, que, a diferencia de los dos anteriores, está especializado en una sola sección.
- **Tiendas descuento:** Son espacios de autoservicio con un tamaño entre los 300 y 2.500m<sup>2</sup> y con un número de referencias que oscila entre 1.000 y 6.000.
- **Tiendas de conveniencia:** Son establecimientos de tamaño pequeño y con un número de referencias entre 800 a 3.000. Son pequeñas tiendas con un surtido amplio y poca profundidad.
- **Comercio tradicional:** Este establecimiento es aquel en el que el vendedor es quién entrega al cliente el producto que este solicita. Tienen una variedad de productos que está en torno a los 800, con una gran variedad en su familia pero con poca profundidad.

#### 2.3.2.2.2 Estructura del surtido

Clasificar el surtido consiste en ordenar este conjunto de miles o cientos de referencias en una serie de niveles, que permitan su identificación y su localización en el punto de venta.

Esta división del surtido permitirá gestionar de una forma adecuada los productos, en cuanto a las características y políticas comerciales del establecimiento.

A continuación, vamos a definir los diferentes niveles de división que según Ricardo Palomares (2011) tienen los productos en las superficies de venta.

- **Divisiones:** También llamados grupos.
- **Sectores o departamentos:** Estos son grandes divisiones que se agrupan en diferentes secciones, siempre en función de su homogeneidad y complementariedad. Este tipo de división se da en grandes superficies.
- **Secciones:** Agrupan diferentes categorías de productos con cierta homogeneidad.
- **Categoría de productos:** Son divisiones que hay en las secciones y que se agrupan en familias, ofreciendo al consumidor una relación entre ellos.
- **Familias:** Son un conjunto de artículos que suplen una misma necesidad genérica y que en conjunto forman una categoría de productos.
- **Subfamilias:** Son una serie de subdivisiones que se encuentran dentro de una familia.
- **Referencias:** También denominados series o artículos, son las unidades de venta que están definidas según la marca, el modelo o el contenido del producto.

### 2.3.2.3 Dimensiones estratégicas del surtido

Podemos medir el surtido en base a tres dimensiones:

1. **La amplitud del surtido:** Se mide por el número de secciones de las que dispone un espacio comercial. La amplitud se podrá medir en función del tipo de comercio y habrá un surtido muy amplio, medianamente amplio y poco amplio.
2. **La profundidad:** Se mide según el número de referencias que posee una familia o subfamilia. Decimos que un surtido es profundo cuando las familias contienen una amplia gama de productos y, un surtido es poco profundo cuando la familia contiene poca gama de productos.
3. **La longitud del surtido:** Son el número total de referencias que se comercializan en el espacio comercial.

### 2.3.2.2.4 Criterios de la gestión del surtido

Sebastián Molinillo (2014) propone la división de la gestión del surtido en dos criterios: el criterio cualitativo y el criterio cuantitativo.

1. **Criterios cualitativos:** Estos criterios se utilizan con independencia de si son rentables o no, ya que son de difícil valoración y muy subjetivos. Destacamos los tres siguientes:

- **La imagen:** Un lineal lleno de productos que satisfacen el deseo de compra de los consumidores genera una buena imagen al punto de venta. Es importante conocer los productos que más demandan los clientes y cuál es el comportamiento de estos en la compra.
- **La notoriedad de productos:** Hace referencia al grado de conocimiento y recuerdo que existe sobre una determinada marca o producto.
- **La esenciabilidad:** Es un factor estratégico clave en la gestión del surtido ya que determina que producto o artículo es esencial dentro del surtido con independencia de la rentabilidad. Mide la posición de éste en el mercado, en relación a la notoriedad y la imagen de marca, para satisfacer a sus clientes diferenciándose de sus competidores.

2. **Criterios cuantitativos:** Estos criterios permiten una medición, por lo que suelen ser los más utilizados ya que, cuanto mayor valor se alcanza, el producto será más útil y se hará imprescindible y viceversa.

- **Ventas:** Es uno de los criterios más utilizados por las empresas de distribución. Cuanta más alta sean las ventas de un determinado producto, mayor será su utilidad en el



espacio de venta. Inversamente, los productos que menor venta tienen serán los productos que menos utilidad tendrán.

La clasificación del surtido lo podemos hacer según el criterio ABC o por la regla de Pareto<sup>2</sup>.

*El método ABC* tiene como objetivo dividir el conjunto de referencias, en tres grupos: A, B y C.

- El grupo A incluye el grupo más reducido de referencias, en concreto el 10%, y son las que proporcionan la mayor parte del volumen de las ventas, que están entre el 50% y el 65% de las ventas.
- El grupo B incluye el grupo de referencias que vende entre el 20 y 30%, y las ventas de este grupo están entre el 40% y el 20%.
- El grupo C incluye el grupo de referencias entre el 60% y 70%, y su nivel de ventas está entre el 10% y 20%.

*La regla de Pareto o la regla 20/80* explica que el 20% de los productos que se presentan en una superficie generan el 80% de los beneficios. En yuxtaposición, el 80% de los productos restantes generan el 20% de las ventas. Esto nos traslada a la teoría de que una pequeña parte de los productos que existen son los que tienen una gran importancia en las ventas mientras que otros, tienen una importancia más reducida.

- **Beneficio:** En el beneficio podemos destacar dos:
  - **Beneficio bruto:** El beneficio de un producto es la multiplicación del margen bruto por las unidades vendidas.
  - **Beneficio neto:** El beneficio neto de un producto es deducir del beneficio bruto los costes fijos ocasionados por el mismo.
- **Rentabilidad de las ventas:** La rentabilidad de un producto es el beneficio que nos obtenemos de la inversión realizada en él.
- **Margen bruto sobre las ventas:** Este criterio es la diferencia que hay entre el precio de venta y el precio de los costes mismos. Explicado está en contra al criterio de ventas ya que los productos más vendidos son los que se comercializan con un margen más reducido y, por el contrario, los productos de mayor margen suelen ser los menos vendidos.

### 2.3.3 Merchandising de seducción

El merchandising de seducción, tal y como lo hemos definido en el punto 2.1.2.3, se encarga de crear espectáculo y animación en el punto de venta con el objetivo de conseguir incrementar las ventas en el espacio comercial. La combinación del punto de venta, la animación en el punto de venta, el *traffic bulding*<sup>3</sup>, las condiciones ambientales y otros servicios añadidos, consiguen los efectos que se describen en el modelo AIDA<sup>4</sup>.

Las principales acciones de merchandising de seducción son las que se describen a continuación:

---

<sup>2</sup> La Ley de Pareto fue enunciada por el economista italiano Vilfredo Pareto, según la cual existe una relación entre la cuantía de la renta y el número de personas que la perciben, que vendrá dada por la expresión matemática:  $\text{Log } N = \text{Log } A - a \text{ Log } X$ . Siendo  $A = \text{Constante}$ ,  $a = \text{constante}$ ;  $N = \text{número de personas que perciben la renta } X$  y  $X = \text{Cuantía de la renta}$ . Ortega E. (1990): *El nuevo diccionario de Marketing*, ESIC Editorial, Madrid, p. 255

<sup>3</sup> Estrategia comercial que está enfocada a atraer al público objetivo de una empresa a través de diversas estrategias.

<sup>4</sup> Modelo AIDA: Modelo que describe secuencialmente los efectos de un mensaje publicitario: atracción, interés, deseo y acción.

### 2.3.3.1 Publicidad

La publicidad se configura como uno de los procesos más importantes e influyentes en el que se informa a nuestro grupo de consumidores sobre las marcas, productos, ofertas o promociones que la empresa tiene, ya sea de forma directa o indirecta. La publicidad tiene como objetivos crear conocimiento sobre aquello que se está comunicando, estimulando y satisfaciendo las necesidades del cliente, además de crear imagen de empresa. En cuanto a publicidad de un espacio comercial encontramos la siguiente:

#### 2.3.3.1.1 Anuncios medios publicitarios

Hoy en día no hay ningún tipo de limitación para el uso de medios publicitarios por parte de las empresas, ya que cuantos más medios publicitarios utilicen, desde una estrategia coherente y eficaz, más notoriedad y visibilidad tendrán en el mercado. Pero para esto, se deberán tener en cuenta numerosos factores como la notoriedad, la localización, el tamaño de empresa, el público objetivo o el tipo de mercado, para poder desarrollar anuncios en medios publicitarios.

Los medios más utilizados son los siguientes:

- La televisión
- La radio
- La prensa
- Internet
- Vallas publicitarias

#### 2.3.3.1.2 Publicidad directa

La publicidad directa está englobada en el marketing directo y, actualmente, es uno de las principales comunicaciones que realizan las empresas. Es un medio que se utiliza para generar la afluencia del público objetivo al punto de venta. Su principal función es dar a conocer la superficie comercial, explicando las ventajas de la empresa y de sus productos, reforzando el impacto. Según Díez de Castro, Landa Bercebal y Navarro García (2010: 211-213) los más importantes son:

**1. Catálogos:** Son revistas que ofrecen información sobre diferentes promociones, productos, etc. En ellos se describen tanto las condiciones del producto como los precios de éstos. Los catálogos, a diferencia de los folletos, contienen una amplia gama de productos.

**2. Folletos:** Son una o doble hoja de papel, impresa en color, que describe los productos y sus precios. Estos, habitualmente, se distribuyen por las tiendas informando de ofertas o bien se envían a domicilio. También se utilizan los encartes, que son folletos que se sitúan en las páginas de publicación de un soporte escrito.

**3. Desplegables:** Son hojas que están plegada y que para ver su contenido deberán desplegarse. Estos, al igual que el folleto, informan sobre ciertos productos.

#### 2.3.3.2 Técnicas de animación en el punto de venta

La animación en el punto de venta consiste en realizar diferentes actividades en el establecimiento con el fin de conseguir un incremento en las ventas y haciendo al público mucho más atractiva la compra. Existen infinidad de técnicas para desarrollar animación en el punto de venta. Según Díez de Castro, Landa Bercebal y Navarro García (2010) las clasifican

en:

**1. Los medios audiovisuales:** Esta práctica está siendo utilizada por la mayoría de las grandes superficies, debido a que es un medio fuertemente visual y que genera impacto en el consumidor.

**2. Megafonía publicitaria:** Son anuncios que se emiten por el medio radiofónico en el punto de venta.

**3. La creación de ambientes:** Su uso está considerado como una forma creativa de animación y suelen utilizarse con motivo de acontecimiento o fechas señaladas, como por ejemplo: san Valentín, Navidad, el día de la madre, etc.

**4. Las promociones:** Su fin final es dar a conocer los productos y generar un incremento en su compra. Las promociones suelen ser temporales y están dirigidas a un público específico. Las promociones las podemos dividir en:

- **Promociones de precio:** Se reduce el precio del producto para generar tráfico de clientes. Estas están anunciadas en los medios clásicos así como en la publicidad directa.
- **Promociones sin precio:** Su uso se basa en la fidelización del cliente y se suele utilizar vales descuento, cheques regalos, etc.
- **Promociones especiales:** Con motivo de la celebración de aniversarios o aperturas, se generan ofertas y descuentos que permiten captar la atención del cliente.

**5. Stand de demostración o degustación:** Tienen como objetivo explicar el funcionamiento de un producto o bien realizar una prueba de éste. Ambas permiten generar un mayor conocimiento del producto, pudiendo argumentar las ventajas que ofrece e incrementando la subida de las ventas de dicho producto.

**6. Personal de animación en el punto de venta:** En cualquier superficie comercial existe personal de animación recurrente:

- **El personal vendedor:** Es uno de los puntos más importantes en el personal de animación ya que representan la cara humana del establecimiento y son los que generarán una mejora en la experiencia de compra gracias a su conocimiento de la empresa y de los productos.
- **Personal de animación en el punto de venta a través de personajes:** Muchas veces las marcas o productos son reconocidos por algún personaje, ya sea real o de ficción. En muchas ocasiones, los establecimientos recurren a ellos como una forma de fomentar las ventas.
- **Personal de animación en el punto de venta a través de azafatas:** Suelen ser muy recurrentes ya que, el objetivo principal es la de la argumentación de prueba de un producto y la explicación de éste.

### 2.3.3.3 Carteles

El cartel es uno de los elementos de comunicación más básicos y utilizados en el punto de venta. Éstos pueden servir para informar de los precios de los productos, informar de promociones, ambientar la sección y orientar al cliente sobre la situación de las secciones, entre otras cosas.

Según Díez de Castro, Landa Bercebal y Navarro García (2010: 214-217) clasifican los carteles según su soporte:

- **Cartel colgante:** Son aquellos que están situados a nivel del techo y, habitualmente, indican las secciones o promociones. Estos deberán ser visibles desde cualquier punto

del establecimiento y podrán estar dotados de movimiento para una mayor captación de la atención.

- **Mástiles:** Estos carteles son rígidos y tienen como base el suelo, ya que están sostenidos por un asta. Son utilizados para anunciar ofertas o productos.

También se pueden clasificar según su función:

- **Indicadores:** Muestran la ubicación de una sección o una familia de productos. Es habitual situarlos por encima de las góndolas, siempre tomando como referencia la circulación de los clientes y con la información en las dos caras del cartel.
- **Cartel de venta:** Este tipo de carteles suelen ser llamativos y de interés para el consumidor ya que utilizan palabras que inducen a la compra (oferta, ocasión, etc.) o el precio.
- **Cartel de precios:** El requisito de estos carteles es que deberán tener el precio en un tamaño grande y el trazado será grueso y el fondo deberá ser blanco, amarillo o de color pálido, ya que son los colores asociados a este tipo de ventas. Se recomienda poner fecha o el dibujo del producto ya que consigue mejores resultados. También influirá y aumentará las ventas si los carteles están hechos a mano.

### 2.3.3.4 Condiciones ambientales

Las condiciones ambientales son todos aquellos factores que contribuyen a crear una atmósfera a fin de conseguir producir determinadas sensaciones y sentimientos que sean capaces de impulsar la compra en el punto de venta. El cliente, cuando entra en el establecimiento, debe recibir diferentes estímulos agradables, que sean acordes a la imagen exterior y que, continuamente llamen la atención de éste.

Para el autor Sebastián Molinillo “gracias a diversos estudios se sabe que a través de los ojos se recibe el 55% de lo que llega al cerebro, a través del oído el 18%, a través del olfato el 12%, a través del tacto el 10% y a través del gusto el 5%.” (Molinillo, 2014: 446)

Por ello, los elementos más influyentes para crear una atmósfera comercial positiva son: la música, la temperatura, los aromas, los colores y el aspecto de la tienda.

**1. El ambiente sonoro:** Se refiere a los mensajes publicitarios que se emiten mediante megafonía, la música o la información acerca de los productos, entre otros muchos. “La música posee una connotación muy importante en el ánimo y las sensaciones de las personas y, es un factor primordial en la creación de ambientes comerciales propicios para provocar ventas por impulso.” (Palomares: 2014: 470)

**2. La temperatura:** La temperatura deberá adaptarse al tiempo climatológico, y por consiguiente al espacio de ventas. Según Palomares “si la temperatura ambiente resulta inadecuada, por ser fría o caliente, condicionará el estado fisiológico y psicológico de los consumidores, de forma que sólo se centrarán en las compras necesarias previstas.” (Palomares, 2013: 468)

**3. Los aromas:** Los olores en el establecimiento ayudan a crear un determinado ambiente, ya que “estimula los sentidos a nivel fisiológico y los sentimientos a nivel psicológico de los consumidores.” (Palomares, 2013: 469)

**4. Los colores:** Crear atmósferas a través de los colores y la iluminación condiciona de una manera muy importante la exposición de los productos. Por ello, potencia su venta ya que influye directamente en la percepción respecto a la calidad e idoneidad.

**5. El aspecto de la tienda:** El material con el que está construido el establecimiento, la limpieza, el mobiliario y la decoración son elementos de información para el consumidor muy importantes. Estos influyen en la percepción de cercanía y visibilidad de los productos, además

de constituir un punto muy importante en la construcción de la comunicación que se quiere lograr.

### **2.3.3.5 Servicios de valor añadido**

Además de la animación del punto de venta, de los diferentes elementos que conforman la ambientación del espacio, existen otros aspectos que ayudan al cliente a que la experiencia de compra sea más satisfactoria.

Entre los servicios que los espacios de venta ofertan podemos destacar: el envío de la compra al hogar, la tarjeta de fidelización, la facilidad a la hora del pago y de las devoluciones, el acceso al espacio, el parking o el horario, como factores que fidelizan al consumidor y que contribuyen a mejorar la relación entre el consumidor y el espacio de compra.

Ante los cambios, las empresas deben adaptarse, solo así podrán identificar y satisfacer las necesidades de los clientes y finalizar positivamente con la compra.

## **CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO LEROY MERLIN**

### 3.1 INTRODUCCIÓN

En 1923, Adolphe Leroy y Rose Merlin, comienzan a vender excedentes de material militar de Estados Unidos procedente de la Primera Guerra Mundial y, posteriormente, con todo el éxito conseguido en este primer negocio, el matrimonio decide reorientar el negocio a la venta de casas prefabricadas y de materiales de construcción y mobiliario.

En 1966, deciden abrir en Noeux-les Mines, en el norte de Francia, la primera tienda de Leroy Merlin. Once años después, y gracias al éxito comercial por ser el primer establecimiento de venta especializada en temas de bricolaje y autoservicio, el grupo Auchan<sup>5</sup>, propiedad de la familia Mulliez<sup>6</sup>, firma un convenio de participación que acabará con la adquisición de la empresa en 1980.

Tras el éxito en Francia, Leroy Merlin comienza su expansión a nivel internacional y toma la decisión de abrir en España su primera tienda en 1989, en Leganés, Madrid. Actualmente, la empresa cuenta con 57 tiendas repartidas en toda España, con más de 9.000 trabajadores y un volumen de negocio en torno a los 1.516 millones de euros. La empresa se ha consolidado en nuestro país gracias a ser la primera compañía en desarrollar el concepto de gran superficie especializada. Asimismo, creó un nuevo estilo de compra ofreciendo servicios de apoyo a la realización de proyectos en decoración del hogar y en el estilo de vida de “hágalo usted mismo”.

Cabe destacar que las tiendas Leroy Merlin ofrecen a sus clientes más de 35.000 referencias en stock y 15.000 bajo pedido, adaptándose a las necesidades que sus consumidores finales tienen. Cabe destacar que uno de sus factores clave es la adaptación local de los productos y en la cercanía y profesionalidad de sus empleados, favoreciendo experiencias entre el cliente y la empresa, y reforzando las buenas prácticas.

Tanto si la compra del cliente de Leroy Merlin es alguien que compra para fines profesionales o personales, está interesado en la eficacia y el tiempo. Por esto, los compromisos que la empresa adquiere con sus clientes son:

- El precio mínimo garantizado: La empresa se compromete a ofrecer el precio más bajo en el mercado.
- La calidad en sus productos: Trabajando con las mejores marcas a nivel local, nacional e internacional.
- El asesoramiento profesional.
- La satisfacción en la compra.

### 3.2 DISEÑO EXTERIOR DE LAS TIENDAS LEROY MERLIN

#### 3.2.1 Localización y entorno de Leroy Merlin

El entorno donde se localizan las tiendas Leroy Merlin son principalmente parques comerciales situados en la periferia de las ciudades. Los factores que influyen en la localización de sus establecimientos son: la proximidad del mercado y los clientes y la densidad de la población principalmente. También hay que destacar la distancia en las áreas de influencia y la dotación de servicios e industria de la zona.

Cabe mencionar que, las primeras tiendas Leroy Merlin estaban situadas en un espacio comercial donde los edificios son contiguos unos con otros. Pero en los últimos años, estos edificios se han construido en terrenos de zonas exclusivas para ellos. Este aspecto influye en la imagen de marca que se crea al cliente sobre profesionalidad y también en el acceso para que éstos realicen sus compras que, generalmente, son voluminosas.

---

<sup>5</sup> Es uno de los principales grupos de distribución y finanzas que está presente en más de 12 países.

<sup>6</sup> La familia Mulliez es uno de los grupos familiares más importantes de Francia, propietario o accionista mayoritario de importantes cadenas y empresas como Decathlon, Norauto, Kiabi, Alcampo, etc.

### **3.2.2 Entrada y escaparate**

Encontramos el SAS que corresponde a la zona de entrada del almacén, y que es la primera visión que el cliente tiene del éste. Esta entrada suele ser monotemática, ya que presenta una familia de producto y su objetivos es enseñar una venta inmediata del producto. El SAS es utilizado para:

- Mostrar novedades o productos que el cliente no identifica con el concepto de negocio o que antes no se tenía.
- Anticipar las familias que tienen carácter estacional para que el cliente pueda reflexionar sobre su compra. Por ejemplo, la colocación de ventiladores para la época de verano.

En este SAS también podemos encontrar escaparates, aunque es poco frecuente. Éste escaparate se sitúa en la pared contigua a la puerta de entrada del almacén, en la zona que está tras las cajas. En él se muestra una combinación de productos que se potencian entre sí y que pueden, al igual que el SAS, generar ideas al cliente fomentando las compras. En ningún caso, este escaparate emula un ambiente, los productos elegidos van en la misma línea estética y de precio.

## **3.3 DISEÑO INTERIOR DE LAS TIENDAS DE LEROY MERLIN**

### **3.3.1 Acceso y punto de venta**

El diseño interior de las tiendas de Leroy Merlin está completamente orientado a la circulación de sus clientes. Cuando el consumidor entra en su superficie comercial, tiende a dirigirse al centro del punto de venta y girando en el sentido contrario a las agujas del reloj. De este modo, y para favorecer al máximo la zona caliente, Leroy Merlin ubica su punto de acceso a la derecha, generando el control de circulación.

La línea de cajas de la empresa está situada en la zona caliente, cerca de la zona de acceso, ya que en los comercios especializados y de autoservicio se fomenta la compra rápida y eficaz.

### **3.3.2 Sectores y mundos de producto**

Las tiendas Leroy Merlin están divididas en Sectores y Secciones (mundo de producto) con el objetivo de ubicar y dimensionar las familias para que el cliente identifique el mundo de productos que busca y por tanto, pueda encontrarlos mejor.

Cuando hablamos de mundo, nos referimos a todos los productos que están relacionados con una necesidad del cliente, por lo general son productos que pertenecen a una misma sección aunque en ocasiones pueden configurarse con productos procedentes de diferentes secciones.

Si los productos están agrupados por mundo en el mismo sentido que se generan las necesidades de los clientes, se facilita la venta complementaria hasta el proyecto completo. Por ello, es muy importante que la tienda esté organizada de forma que el consumidor pueda identificar con facilidad y rapidez el mundo de productos ante el que se encuentra. De esta manera, el cliente sabrá cuál es el lugar donde buscar el producto que necesita o, incluso, descubrir otras soluciones posibles para su necesidad de compra. En consecuencia, un producto que queda implantado fuera de su mundo de producto, difícilmente será encontrado por el consumidor, lo que sin duda afectará a su venta.

Las tiendas Leroy Merlin se dividen en cuatro sectores.

1. Mundo decorativo.
2. Mundo utilitario.
3. Mundo construcción.
4. Mundo jardín.

Asimismo, la tienda se organiza en trece secciones comerciales: materiales, madera, instalaciones, cocina, jardín, ferretería, herramientas, pintura, moqueta, decoración, cerámica, iluminación y sanitario; en ella se puede encontrar todo lo necesario para la decoración, el acondicionamiento y el mantenimiento del hogar.



Imagen 1: Layout tienda Leroy Merlin Rivas



Fuente (<http://casadiez.elle.es/decoracion-facil/novedades/leroy-merlin-inaugura-en-rivas-su-tienda-mas-grande>)

### 3.3.3 Sentido de circulación de los clientes

La circulación de sus clientes divide los lineales en zona norte y zona sur. La zona norte es el lado del lineal que el cliente tiene de frente, según el sentido de circulación del almacén. Por el contrario, la zona sur es el lado del lineal que queda a la espalda del cliente según el sentido de circulación del almacén.

El diseño del *layout*<sup>7</sup> de Leroy Merlin se ha realizado mediante la disposición de la superficie de ventas, condicionados por su formato comercial que se basa en el comercio especializado de autoservicio. Tenemos que tener en cuenta que el tamaño de sus tiendas está entre los 5.000 a 17.000m<sup>2</sup>.

Se basa en una disposición central en parrilla, donde la colocación de los racks y muebles expositores están en paralelo respecto al flujo de los clientes. Ante todo, esta disposición genera una circulación dirigida hacia el objetivo del cliente de Leroy Merlin que no es otra que realizarla de forma rápida y sencilla.

Los pasillos son amplios, ayudando a la comodidad de la compra y facilitando la circulación por las secciones. En los pasillos donde la empresa presenta productos en exposición son más anchos, teniendo como objetivo concentrar y ralentizar el flujo de circulación de sus clientes. Y respecto a la longitud de estos son largos para generar una circulación dirigida, fluida y cómoda.

El pasillo de aspiración es aquel que se encuentra frente a la entrada de Leroy Merlin y tiene grandes dimensiones, en el caso de la empresa, en torno a los 9 metros de ancho. Los pasillos principales tienen un ancho que ronda los 6 metros, y las secciones de la empresa se presentan recayentes a los pasillos principales. Este tipo de pasillo consigue que el cliente recorra la tienda con facilidad y accediendo con fluidez y comodidad a las principales secciones.

### 3.3.4 Mobiliario y Uso

**1. Góndolas:** Están situadas a través de todas las secciones y son en las que se ubican todos los productos. Estas, y debido al comercio que estamos estudiando, son de grandes dimensiones y son llamadas racks, ya que son de carácter industrial.

<sup>7</sup> Es un término de la lengua inglesa que se traduce como disposición o plan. Este se utiliza para nombrar el esquema de distribución de los elementos dentro de un diseño.

**2. Cabeceras de góndolas:** Son muy visibles para los clientes, principalmente desde el pasillo central. Debido a su visibilidad, Leroy Merlin utiliza productos que identifiquen la sección para que así el cliente sepa en todo momento que productos podrá encontrar en el pasillo.

Las cabeceras deberán mostrar un producto principal y estar acompañadas de su producto complementario, pero sin que este le reste protagonismo al producto principal. Además, deberá haber impresión de gran cantidad de stock, y eso se consigue a través de un gran volumen de producto. También deber ser visible y reconocible, ofreciendo la información adecuada. Finalmente, hay que tener en cuenta que el tamaño de las exposiciones de las cabeceras de góndolas dependerá de la sección que se esté tratando, no será lo mismo las cabeceras de productos dedicados a sanitario como las cabeceras de ferretería.

En función de su ubicación se puede distinguir entre cabeceras delanteras o traseras:

- Cabecera de góndola delantera: En estas se exponen los productos disponibles implantados y que pueden ser promociones. Asimismo, también se suelen situar productos que tienen carácter estacional. Son productos dinámicos en el mercado y por este motivo, son cambiadas mensualmente.
- Cabecera de góndola trasera: Estas son las que dan en la zona perimetral del almacén, y su uso es principalmente para gestionar los restos sobre stock y facilitar la salida de esos productos.

**3. Islas y contenedores:** Estos se sitúan a los pies de los racks, en la cara sur de los pasillos y en cada pasillo suele haber entre tres o cuatro. En ellos se colocan productos complementarios de los productos principales, que está implantado en el lineal, y que por su tamaño no pueden ir colgados. En muchas ocasiones también se trata de promociones que tienen las tiendas. El material con el que están hechos estas islas son de madera y el precio se pone en carteles grandes, hechos manualmente, y en todas las caras de la isla.

**4. Check out stand:** Este es un mueble que se sitúa en la zona de caja. Leroy Merlin dispone en este mobiliario productos de pequeño tamaño con el fin de generar una compra por impulso al consumidor. También se ubican productos que acompañan a las campañas que en el momento estén llevando a cabo.

**5. Expositor impulsivo:** También ubicado en la zona de cajas, son muebles con forma de rejillas, que, al igual que el *check out stand*, ofrece productos estacionales y de compra impulsiva.

### 3.3.5 Exposiciones en Leroy Merlin

En las exposiciones de la compañía el producto siempre será la estrella. La empresa da protagonismo al producto acercándolo al cliente, son exposiciones accesibles al tacto, y sacándole el mayor partido visual posible. La luz tiene mucha importancia ya que destaca el producto.

**1. Exposición accesible al tacto:** En algunas familias se favorece el libre servicio gracias a que la empresa ha consentido el acceso al producto. Esto le permite más tiempo para atender a más clientes y que sus vendedores puedan asesorar mejor. La forma más elemental de claridad consiste en el que el propio producto es a la vez la exposición de sí mismo. No es necesaria la exposición porque se muestra directamente el producto.

**2. Exposición de conjuntos:** Consiste en un conjunto de producto que unidos se potencian entre sí. La empresa pretende mostrar al cliente sus ideas de conjunto para ayudarlo a la realización de los proyectos de este. Se pone de manifiesto la relación entre varios artículos para la consecución de un proyecto de bricolaje y decoración, aportando las indicaciones técnicas necesarias y señalando las etapas de realización.

**3. Exposiciones evidente:** Cuando el producto no se percibe de manera evidente ya que este se presenta a granel o en caja. En este caso, es suficiente la exposición y no es imprescindible todavía aportar una información técnica que ayude a la elección.

**4. Pódiums:** El pódium es una cabecera que se usa para ubicar productos de gran volumen. En ellos se ubican las familias que, en función de la estacionalidad, necesita tener mayor o menor presencia. Este tipo de exposición da flexibilidad y permite mantener la implantación en el lineal más estable. Su ubicación en la tienda está en zonas en las que hay familias de la misma sección, con producto que pueden complementarse desde el punto de vista estacional.

*Imagen 2: Exposición de conjuntos 1*



Fuente: Garden Magazine (<http://gardenmagazine.es/noticias/7377/leroy-merlin-en-castilla-la-mancha/>)

## 3.4 GESTIÓN DEL LINEAL Y DEL SURTIDO

### 3.4.1 Ubicación de la familia en la sección

Una adecuada ubicación de las familias dentro de la sección permite a Leroy Merlin:

- Facilitar la compra al cliente, encontrando más rápidamente el producto que necesita.
- Impactar positivamente en la satisfacción del cliente y también en las ventas. El cliente encuentra otros productos que están relacionados con el producto que necesita, bien porque son sustitutivos o complementarios.
- Mejorar la productividad de los vendedores en la reposición de los lineales.

Asimismo, la empresa valora los siguientes puntos:

**1. División de la sección por subsecciones:** Leroy Merlin agrupa diferentes respuestas a una misma necesidad. Con esto se intenta unir los productos de una forma lógica, para aprovechar el interés de un cliente en un producto, en otro próximo. De esta forma la empresa genera “manchas” de producto que puedan atraer al cliente y ayudarlo a encontrar los productos.

**2. Estructura del rack:** En Leroy Merlin se utiliza el rack para implantar el producto y mostrar este a sus clientes. La estructura comercial del rack es la siguiente:

- La masificación: es la parte más baja del rack, en ella se implantan productos que tienen elevada rotación en el lineal y que necesariamente no tiene que ser el más barato.
- Zona de implantación de la gama: Se sitúa en la parte media del rack, al alcance del cliente y en ella la empresa presenta su colección, con el orden y dimensionamiento adecuado para la comprensión y la venta.
- Reserva de picking: En el caso de que haya exposiciones, puede ubicarse detrás de ella, oculta. Si queda a la vista y transmite sensación de volumen y stock al cliente. En ambos casos esta reserva está pensada para facilitar la reposición del lineal, por ello debe estar lo más cerca posible del producto implantado. En ningún caso está pensado para que el cliente se sirva de ella.

Además, para la implantación de los productos Leroy Merlin tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- **Altura:** hay productos idóneos para implantarse en gran altura (hasta 6,5m); para exposiciones (focos), ambientación (pintura plástica) o almacenaje (cercados de jardín). La empresa utiliza toda la altura posible generando en el cliente una sensación de mucho surtido y, al mismo tiempo, imagen de profesionalidad.  
Hay tres tipos de altura:
  - Nivel 1: Se sitúan los productos que por su simplicidad, con la muestra de la exposición y el precio es suficiente para que el cliente pueda elegir.
  - Nivel 2: Productos que necesitan una información adicional. Normalmente asociada a sus dimensiones.
  - Nivel 3: Los productos más complejos que necesariamente precisan de una información sobre sus características técnicas o funcionales para que el cliente pueda tomar la decisión.
- **Profundidad:** Hay productos voluminosos que necesitan un alto nivel de stockaje (como pueden ser los productos de ventilación). La compañía implanta el mayor número de referencias posibles por metro cuadrado, respetando la claridad en la implantación y la accesibilidad. De esta forma se refuerza la sensación de potencia y profundidad.
- **Peso:** Hay productos que por su peso deben implantarse en rack.

**3. Espacio necesario:** Leroy Merlin desarrolla una familia en la medida exacta del lineal. En las empresas ocurre que en un lineal hay varias familias o que una familia ocupa varios lineales. Cuando esto ocurre, se deben intentar ocupar los cuerpos de racks enteros como mínimo. En este caso, existen determinadas configuraciones recomendadas en prioridad:

- Un solo lineal.
- Dos lineales: se darán en función del espacio que ocupe el producto. La empresa suele utilizar en forma de L o, en ocasiones, enfrentados.
- Tres lineales: Se puede utilizar los consecutivos o en forma de U.

**4. Identificación de las secciones:** Cuando el consumidor entra a las tiendas Leroy Merlin debe localizar la respuesta de su necesidad dentro de la tienda. Ya que no todas las familias pueden tener el mismo grado de visibilidad. Por ello, la compañía, a través de las familias, consigue que el cliente, por asociación, descubra intuitivamente la zona en la que pueda estar el producto que necesita.

Una vez que el cliente está centrado en la zona la empresa genera el interés en el lineal. Esto lo consigue a través de las exposiciones de producto o de las góndolas, ya que se ubica el producto en las zonas más alta de los pasillos, permitiendo identificar al cliente la sección en la que se encuentra.

### 3.4.2 Tipo y uso de implantación según el producto

Una vez que el cliente está ubicado dentro del almacén y ha identificado donde están las familias de productos en los que está interesado, deberemos facilitar la compra de éste, ubicando las secciones.

Para que se dé una buena implantación de las secciones, la empresa toma en cuenta varios aspectos:

**1. El espacio total que se necesita para implantar una familia de productos.** Dependerá del tipo de familia, ya que hay muchas que ocupan un solo lineal y otros varios lineales. En este caso, se deberán seguir ciertas recomendaciones:

- El uso de un solo lineal se dispondrán los productos a la larga, en una presentación horizontal.
- El uso de dos lineales se realizará de forma que estén enfrentados o en forma de L.
- El uso de tres lineales se hará o de forma consecutiva o en forma de U.

**2. El encadenamiento lógico entre los productos de una sección y de las diferentes familias.** En el comercio especializado es importante considerar la relación entre los productos para implantarlos en el lineal, ya que estos deberán estar según la lógica de las necesidades del cliente.

Para ello, la empresa pone de forma más próxima a aquellos que responden a una misma necesidad y, posteriormente, a aquellos que son accesorios o complementarios en sus necesidades principales. Esto fomenta la lógica de compra del consumidor y además, facilita la compra por impulso ya que con esta colocación descubre otras posibilidades que, en un principio, no habría tenido en cuenta.

### 3.4.3 El lineal

La compañía tiene presente que, el orden de implantación de los productos sobre el lineal se hace desde los puntos de criterio de compra del cliente. De este modo, cuando el cliente está frente al lineal, identifica más fácilmente el producto o solución que da respuesta a su necesidad, cumpliendo su compromiso de rapidez y facilidad de compra.

Dentro de la gestión del lineal, Leroy Merlin tiene en cuenta los siguientes aspectos:

**1. Tipo de implantación:** Leroy Merlin realiza una implantación vertical, todas las respuestas a las necesidades de sus clientes se encuentran a la altura de los ojos, y por tanto no se beneficia ni perjudica ninguna respuesta a través de la implantación. Este tipo de implantación se adapta mejor al comportamiento de compra de la mayoría de los clientes que leen el lineal de izquierda a derecha por segmentos. El cliente no se ve obligado a desplazarse físicamente para estudiar la oferta.

Las ventajas de este tipo de implantación es que disminuye el impacto de los distintos niveles y el cliente no tiene que recorrer todo el lineal ya que se sitúa delante del segmento que le interesa. Aunque, deberá ser imprescindible que las franjas de producto no sean inferior a 30 cm de ancho del lineal y se deberá tener en cuenta que si la geometría de los productos varía es más difícil su implantación.

Asimismo, cabe destacar el uso de la utilización de la línea recta, prolongando la sensación de longitud del lineal, favoreciendo la imagen del surtido, contribuyendo al orden y promoviendo conductos ordenadas también en el cliente.

Leroy Merlin alinea en la parte inferior los productos, favoreciendo la sensación de potencia porque el hueco queda menos a la vista del cliente. Además, facilita la lectura para el cliente, da sensación de orden, resultando más atractivo para la vida y permitiendo el mayor aprovechamiento del espacio.

**2. Atractivo del lineal:** Hay varios instrumentos que la compañía realiza para hacer sus lineales más atractivos, entre ellos están los siguientes:

- La combinación de colores para atraer al cliente hacia el producto y favorecer la compra. Leroy Merlin lo utiliza con criterio lógico de composición del cromático, por ejemplo, la evolución de los tonos cálidos hacia tonos más fríos, subiendo y bajando la intensidad de color en la composición del cromático.
- La imagen visual es fundamental para conseguir el impulso de la compra. Esta exigencia es aún mayor en el caso de productos con contenido decorativo. Para la empresa es importante cuidar la presentación y la puesta en valor del producto, eliminando elementos que generan sensación de desorden.
- El orden y la limpieza es uno de los aspectos que más valoran los consumidores ya que es el reflejo de la profesionalidad que sirve como tarjeta de presentación para el cliente.
- En función de las características de una sección, la atraktividad tendrá caracteres diferentes:
  - En secciones más funcionales pasa por el propio producto y por el orden en la presentación el mismo.
  - En las secciones con un componente más decorativo, además del producto existen otros elementos que potencian este aspecto atrayente, como son los ambientes, escaparates y las exposiciones.
  -

**Imagen 3:** Lineal del producto paves. Uso de los colores.



Fuente: (<http://blogdecoraciones.com/el-rincon-del-fin-del-mundo-25-aniversario-de-leroy-merlin-1999/>)

**3. Accesibilidad:** Supone un elemento esencial para Leroy Merlin ya que se busca la secuencia: Ver-Tocar-Comprar.

Es importante favorecer el acceso directo al producto. Si bien es imprescindible tener una exposición clara y una información técnica suficiente para ayudar al cliente a su decisión. Cabe destacar que, algunas familias pueden favorecer el libre servicio gracias a que la compañía ha permitido el acceso al producto. Esto permite dedicar más tiempo para atender a más clientes y a un asesoramiento mejor.

**4. Claridad:** Para que el cliente acceda al producto que busca, con facilidad y rapidez, la empresa:

- Realiza una secuencia uniforme en la implantación para no obligar a continuas relecturas del lineal.
- Utiliza una secuencia repetitiva en la que se mantiene el orden de los productos para la lectura más rápida.
- Favorece una lectura simple implantando por orden creciente de tamaño, siendo la mejor opción.

### 3.4.4 Estrategia comercial en la implantación

La localización de las familias influye de forma decisiva en la estrategia de venta. Se considera siempre el circuito principal de la tienda para ubicar los segmentos elegidos y la implantación de barato a caro.

Los criterios que la empresa sigue son los siguientes:

**1. Familias decorativas:** La estrategia es de carácter diferencial, ya que el criterio que se utiliza es transversal de implantación por estilos. La implantación en el visual de flujos de clientes es por tendencia, implantando dentro de cada segmento de barato a caro. El resto de segmentos se implanta según la lógica del cliente.

**2. Familias utilitarias:** La estrategia que se utiliza es de carácter competitiva. La implantación en el visual de flujos de clientes es, según segmentos bajos de prestaciones y precios, implantando dentro de cada segmento de barato a caro. Ordenar el resto de segmentos según la lógica del cliente y la estrategia de familia, implantando siempre de dentro de cada segmento de barato a caro.

## **CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES**



Una vez llegados a este punto, conviene recordar que para el desarrollo de este trabajo de investigación han sido fundamentales la fijación de los objetivos generales y los objetivos específicos, así como establecer una hipótesis, que es el eje central de este trabajo.

La hipótesis general fue la siguiente:

La importancia del merchandising como estrategia empresarial, su usabilidad y las formas de adaptarlo según las características y valores de la empresa Leroy Merlin.

Para conseguir el resultado de la hipótesis se ha llevado a cabo un estudio multidisciplinar en el que se ha estudiado en profundidad el concepto de merchandising y como este se desarrolla en la compañía francesa Leroy Merlin.

Así, tras la revisión del concepto de merchandising, desde un interés de estrategia de empresarial en la compañía Leroy Merlin, su realización ha quedado establecida en los capítulos II y III de dicho trabajo a través de los siguientes enfoques:

**Capítulo 2:** El concepto y evolución de merchandising a través de las distintas etapas de evolución de la sociedad, así como el estudio de los diferentes instrumentos que se deben llevar a cabo para la optimización de una correcta gestión, tanto externa como internamente, en el establecimiento y conseguir el objetivo final de cubrir las necesidades del consumidor.

**Capítulo 3:** El estudio de las diferentes herramientas que la empresa Leroy Merlin emplea en sus tiendas, con el objetivo de optimizar sus ventas a través de la correcta gestión y colocación de sus productos, consiguiendo por ello tener una capacidad de liderazgo frente a otras empresas en el uso de las técnicas de merchandising.

Al acabar el estudio de estos dos capítulos, se adquiere un conocimiento completo que permite desarrollar la fase conclusiva de una forma más correcta, en el que converge toda la investigación desarrollada conforme al planteamiento de la hipótesis. De este modo, llegamos a averiguar lo siguiente:

- El merchandising es un instrumento presente en la historia comercial que ha sufrido modificaciones en tanto las maneras de consumo evolucionan.
- El producto se presenta de innumerables maneras con el fin de conseguir disponerlo de la forma más destacable posible para que el consumidor final compre el producto.
- Leroy Merlin ha aprendido que el desarrollo de sus tiendas se realiza en atención a diferentes preguntas: ¿Quién es mi cliente? y ¿Cuál es la sensación que transmite la tienda? Es decir, la experiencia que la empresa cuenta para diferenciar su marca del resto.

Para determinar estos puntos, además, deberemos confirmar la consecución de los objetivos generales y específicos, ya que son los que dan un sentido más completo a este trabajo final.

Son dos los objetivos generales que dan lugar al desarrollo de este proyecto, en los que fijaremos su grado de cumplimiento, de manera individual para una mejor comprensión.

**Primer objetivo general: Analizar el concepto de merchandising, su evolución y herramientas.**

Para extraer el concepto, la evolución y las distintas variables de merchandising es necesaria una revisión del trabajo realizado, ya que son muchas los instrumentos que se han estudiado a lo largo del proyecto. La evolución del merchandising ha ido en paralelo con el desarrollo del mercado comercial, tomando mayor importancia en los años 80 con la aparición de las nuevas

## CONCLUSIONES

superficies comerciales.

Según la naturaleza de los objetivos a los que responde una empresa, el merchandising tiene diferentes campos de actuación: disposición interna del establecimiento para un mejor flujo en la circulación de los clientes, la gestión del lineal y del surtido así como la atmósfera de la tienda. Con ello, se crean tres tipos de merchandising: el merchandising de presentación, merchandising de gestión y merchandising de seducción. Debemos tener en cuenta de que no siempre se utilizan las técnicas de la misma forma si no que, dependerá de la circunstancia, producto, cliente, etc.

Por ello, podemos concluir que la satisfacción del primero de los objetivos generales es correcta, ya que el trabajo completo determina de manera concreta el concepto de merchandising, el desarrollo de su evolución con el transcurso de la sociedad y sus cambios en el modo de consumo, así como las numerosas técnicas de las que una empresa puede disponer en el establecimiento, para conseguir una mayor venta del producto o servicio que oferta.

### **Segundo objetivo general: Analizar la estrategia de merchandising en la empresa Leroy Merlin.**

Una vez estudiado todo el concepto de merchandising en profundidad, llegamos a la conclusión de que la empresa Leroy Merlin crea una experiencia de compra diferente al resto de sus competidores. La compañía recrea un entorno perfecto para sus productos, de hecho, la tienda se entiende como un producto en sí. La marca busca comunicarse y mejorar la experiencia de sus clientes en la tienda a través de una estrategia de merchandising fuertemente estudiada y desarrollada.

Explicado todo esto, se puede concluir que, al igual que en el anterior objetivo, se da por satisfecho el segundo objetivo planteado en esta investigación, reconociendo que la empresa Leroy Merlin lleva a cabo todas las herramientas disponibles para la optimización de sus ventas y para una experiencia de compra de sus clientes.

Las conclusiones que ahora se presentan responden a la satisfacción de los objetivos específicos, que se han realizado en el transcurso de este trabajo, sirviendo de complementarios a los objetivos generales. Por todo ello se puede ultimar lo siguiente:

- Cuando el conjunto de un establecimiento es fruto de un diseño, tanto interna como externamente correcto, y los elementos que lo configuran ofrecen una apariencia agradable, el consumo en el punto de venta se acelera.
- Dada la actual situación de fuerte competencia, el punto de venta se ha convertido en un elemento importante para los planes de comunicación y venta de una empresa. Una correcta motivación hacia el producto consigue reforzar acciones positivas en el consumo, incrementando las ventas y la expansión de este en el mercado.
- Actualmente, es importante que la marca conozca cuál debe ser la colocación de sus productos en la tienda así como la disposición de los diferentes elementos que se establecen en el punto de venta, para obtener una mayor rentabilidad, cumpliendo siempre con una misma línea de coherencia.

Comprobado el cumplimiento de los objetivos específicos con este trabajo se ha aproximado al conocimiento del merchandising como una estrategia de venta y de que unas correctas condiciones tienen gran importancia en los establecimientos comerciales. Esto se debe a que el consumidor, a la hora de tomar decisiones sobre la compra de un producto, presta mayor atención a factores tangibles e intangibles que el producto adquiere.

Como conclusión final, y haciendo balance de todo lo extraído en este trabajo de investigación, solo cabe destacar que el merchandising es una estrategia comercial por la que el consumidor se encuentra condicionado antes de entrar en el punto de venta, y en el interior por las acciones y disposición de los elementos, persiguiendo la satisfacción de los clientes y una óptima

## CAPÍTULO 4

rentabilidad. Por eso, es determinante que las empresas traten con un profundo estudio el proceso de implantación de los productos en el establecimiento, porque si el merchandising consigue transmitir una atmósfera y calidad en el ambiente, los consumidores percibirán un importante factor de influencia en su proceso de compra.

## **CAPÍTULO 5: FUENTES DOCUMENTALES**

## BIBLIOGRAFÍA

- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing: Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: UOC (Universitat Oberta de Catalunya)
- Beisel, J.L. (1993). *Contemporary Retailing*. Nueva York: McMillan Publishing Company
- Bort, M.A. (2004). *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*. Madrid: Esic Editorial
- Córdoba, J.L. y Torres, J.M. (1997). *Teoría y aplicaciones de marketing*. Bilbao: Deusto
- Díez, E.C., Martín, E. y Sánchez, M. (2002). *Comunicación de marketing. Planificación y control*. Madrid: Pirámide.
- Díez, E.C.; Landa I, F.J. y Navarro, A. (2010). *Merchandising: Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide
- Dominique, M. (2003). *Merchandising estratégico*. Barcelona: Gestión 2000
- Gist, R.R. (1981). *La pequeña y mediana empresa: la venta al detalle*. Barcelona: Hispano Europea
- González, J. (2014). *Técnicas básicas de merchandising*. Asturias: Beginbook Editorial
- IRESCO (1982). *Técnica de escaparatismo*. Madrid.
- Kergrohenn, Y. y Salen, H. (1987). *Promoción y merchandising. Dinamita para sus ventas*. Barcelona: Distribución Consulting D.L.
- Esteban, A y Mondéjar, J.A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Esic Editorial
- Martín, R.L. (2010). *Comunicación, consumo y cultura. Los consumos especializados y sus discursos comunicativos*. (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Segovia)
- Martínez, I.J. (2005). *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio real y on-line*. Madrid: Esic Editorial
- Molinillo, S. (2014). *Distribución comercial aplicada*. Madrid: Esic Editorial
- Morgan, T. (2011). *Visual merchandising. Escaparates e interiores comerciales*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL
- Mouton, D. (1989). *Merchandising estratégico*. Barcelona: Gestión 2000
- Ortega, E. (1990). *El nuevo diccionario de Marketing*. Madrid: Esic Editorial
- Palomares, R. (2001). *Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales*. Barcelona: Gestión 2000
- Palomares, R. (2011). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. Madrid: Esic Editorial
- Palomares, R. (2013). *Marketing en el punto de venta. 100 ideas clave para vender más*. Madrid: Esic Editorial
- Palomares, R. (2013). *Merchandising. Auditoría de marketing en el punto de venta*. Madrid: Esic Editorial
- Salen, H. (1987): *Distribución y merchandising*. Distribución Consulting, Madrid.
- Salen, H. (1994). *Los secretos del merchandising activo o cómo ser el número 1 en el punto de venta*. Madrid: Díaz de Santos
- Valencia, V. (2000). *Escaparatismo e imagen comercial exterior*. Madrid: Esic Editorial
- Wellhoff, A. y Masson, J. (2005). *El merchandising: bases, nuevas técnicas, gestión de categorías*. Barcelona: Deusto

Wellhof, A. (2000). *El merchandising: rentabilidad y gestión en el punto de venta*. Bilbao: Deusto D.L.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Grupo ADEO (Consultado: 15 de mayo, 2015) Recuperado de <http://www.adeo.com/es/activites/enseignes/leroy-merlin>

Leroy Merlin (Consultado: 24 de mayo, 2015) Recuperado de <http://www.leroymerlin.es/>

Leroy Merlin España. Dossier de prensa 2014 (Consultado: 28 de mayo, 2015) Recuperado de <http://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/spain/DossierdeprensaLME-2014.pdf>

Merchandising Ceu (2013) Merchandising en supermercados. (Consultado: 25 de mayo, 2015) Recuperado de <https://merchandisingceublog.wordpress.com/category/ejemplos-practicos/>