

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA**

**ULACIT**

**Dirección Académica  
Escuela de Administración de Empresas  
Licenciatura en Mercadeo**

**APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL CREATIVO DE SUS  
EMPLEADOS PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE  
PROMOCIÓN DE VENTAS Y MERCHANDISING**

**Roberto Gutiérrez Gutiérrez, 980161**

**San José, Costa Rica**

**Lunes 18 de Agosto del 2003**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

	<u>Página:</u>
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: TIENDAS DETALLISTAS.....	2
Tipos de Tiendas Detallistas.....	3
Tiendas Detallistas de Ropa Súper Especializadas.....	5
Diferenciación VS. “Inercia Mercadotécnica” para aprovechar oportunidades.....	5
Las Tiendas Wal – Mart.....	7
Los Empleados son piezas fundamentales de las Tiendas de Ropa.....	7
CAPÍTULO II: MERCHANDISING.....	11
La Utilización del Merchandising en las Tiendas Sephora.....	12
Realidad del Merchandising en las Tiendas de Ropa.....	13
Aspectos que forman parte del Merchandising.....	14
Vitrinismo en las Tiendas de Ropa.....	14
El Mobiliario Interior y Exterior en las Tiendas de Ropa.....	16
Los Maniqués en las Tiendas de Ropa Investigadas.....	19
Los Materiales para realizar el Merchandising.....	20
Diseño en la Tienda o Establecimiento Comercial.....	22
CAPÍTULO III: PROMOCIÓN DE VENTAS.....	25
La Utilización de las Promociones de Ventas en Brasil y Colombia.....	26
Realidad de las Promociones de Ventas en las Tiendas de Ropa.....	27
Planeamiento de las Promociones de Ventas en las Tiendas de Ropa.....	27
Tipos de Promociones de Ventas utilizadas en las Tiendas de Ropa.....	29
Duración de las Promociones de Ventas en las Tiendas de Ropa.....	31
Presupuesto para las Promociones de Ventas en las Tiendas de Ropa.....	33
Seguimiento y Evaluación de las Promociones de Ventas.....	34

CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN.....	35
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	37
Introducción.....	37
CREATIVIDAD.....	38
Fuentes de la Creatividad.....	39
Proceso de Razonamiento Creativo en la Organización.....	41
El Individuo Creativo.....	41
Estimulación de la Creatividad.....	42
La Motivación impulsa la Creatividad.....	43
La Venta Creativa.....	44
Potencial Creativo de los Empleados de las Tiendas de Ropa.....	45
MOTIVACIÓN.....	47
Las Teorías de Motivación.....	47
Motivación de la Creatividad en las Tiendas de Ropa.....	49
Técnicas de Motivación.....	50
Esquema de la Propuesta.....	52
Propuesta General.....	53
Plan de Aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados.....	53
Objetivo General de la Propuesta General.....	53
Objetivos Específicos de la Propuesta General.....	53
Contenido.....	54
Cronograma.....	59
Presupuesto.....	60
Propuestas Complementarias.....	61
Guía para el Desarrollo de Estrategias de Promoción de Ventas.....	61
Objetivo General de la Primer Propuesta Complementaria.....	61
Objetivos Específicos de la Primer Propuesta Complementaria.....	61
Contenido.....	61
Esquema de la Guía para el Desarrollo de Promociones de Ventas.....	66

Cronograma.....	67
Presupuesto.....	67
Manual para la Realización del Merchandising.....	68
Objetivo General de la Segunda Propuesta Complementaria.....	68
Objetivos Específicos de la Segunda Propuesta Complementaria.....	68
Contenido.....	68
Cronograma.....	74
Presupuesto.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
Bibliografía.....	75
ANEXOS.....	78

## LISTA DE GRÁFICOS, CUADROS E IMÁGENES

<u>Lista de Gráficos:</u>	<u>Página:</u>
Gráfico 1, Preparación académica exigida para laborar en las Tiendas.....	8
Gráfico 2, Porcentaje de empleados que les brindaron capacitación.....	9
Gráfico 3, Lo que significa Merchandising para los Dueños y el Personal de las Tiendas.....	11
Gráfico 4, Porcentaje de Tiendas que tienen un presupuesto para realizar Merchandising.....	13
Gráfico 5, Frecuencia con que se cambia la decoración de la Tienda.....	14
Gráfico 6, Tipo de mobiliario que interior utilizado en las Tiendas de Ropa.....	17
Gráfico 7, Tipo de mobiliario exterior utilizado en las Tiendas de Ropa.....	19
Gráfico 8, Porcentaje de Tiendas que tienen un equipo de materiales para realizar Merchandising.....	21
Gráfico 9, Lo que significa Promoción de Ventas para los empleados de las Tiendas.....	25
Gráfico 10, Porcentaje de Tiendas que utilizan Promociones de Ventas por la estación climática.....	29
Gráfico 11, Duración que tienen las Promociones de Ventas en las Tiendas de Ropa.....	32

<u>Lista de Cuadros:</u>	<u>Página:</u>
Cuadro 1, Cantidad de Vitrinas que poseen las Tiendas de Ropa.....	16
Cuadro 2, Tipos de Promociones de Ventas más Utilizados por las Tiendas de Ropa.....	31
Cuadro 3, Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.....	48
Cuadro 4, Ejemplo del Cuadro de los “Empleados del Mes”.....	57
Cuadro 5, Cronograma de Actividades del Plan de Aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados.....	59
Cuadro 6, Costo del Plan de Aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados.....	60
Cuadro 7, Costo de la Guía para el Desarrollo de Estrategias de Promoción de Ventas.....	67
Cuadro 8, Ejemplo de Caja de Herramientas de Merchandising.....	71
Cuadro 9, Costo del Manual para la realización del Merchandising.....	74

<u>Lista de Imágenes:</u>	<u>Página:</u>
Imagen 1, Ejemplo de vitrina en una tienda de ropa.....	15
Imagen 2, Ejemplos de maniqués en las tiendas de ropa.....	20

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.....	Objetivos de la investigación.
Anexo 2.....	Cuadro de variables.
Anexo 3.....	Metodología.
Anexo 4.....	Mapa situacional.
Anexo 5.....	Mapa conceptual.
Anexo 6.....	Cuestionario.
Anexo 7.....	Entrevista personalizada.
Anexo 8.....	Hoja de observación.

# INTRODUCCIÓN



Quino. (1997). Toda Mafalda. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 262, segundo cuadro.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, cada vez es más difícil para muchas empresas sobrevivir en el mundo empresarial y aún más difícil para las de pequeño tamaño, (como tiendas detallistas, pequeños productores, entre otros). Por esto, siempre se debe buscar la manera de presentar algo nuevo y original para que los clientes se fijen o tomen en cuenta los productos o servicios que se ofrecen y los vean más atractivos para comprarlos.

Por esa razón han tomado tanta importancia todas las actividades de Promoción de Ventas y Merchandising; las empresas que no las están utilizando o que no las saben utilizar correctamente, están perdiendo muchas oportunidades para aumentar sus ventas, mejorar su rendimiento como organización y, por lo tanto, tener éxito en los negocios.

Es lógico que todas las empresas busquen aprovechar los recursos o insumos al máximo (como por ejemplo el dinero, las materias primas o los materiales); pero en esto es posible que las pequeñas empresas presenten una desventaja, ya que la mayoría no cuenta con la cantidad de recursos necesarios. Aún así, lo importante no es tener muchos recursos o insumos, si no, saber utilizarlos para el beneficio de la empresa.

En consecuencia, que actualmente hay que saber ¿cómo fortalecer los aspectos más utilizados en las tiendas súper detallistas de ropa informal juvenil para mujer del Distrito de Pavas en el desarrollo de las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising?, ya que es inexplicable que se tengan los recursos necesarios disponibles en estas empresas, pero que en la mayoría de los casos ni siquiera se sabe que existen y, por lo tanto, no son utilizados.

# TIENDAS DETALLISTAS



Quino. (1997). *Toda Mafalda*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 242, primer cuadro.

## LAS TIENDAS DETALLISTAS

Desde que los seres humanos comenzaron a tener intercambios comerciales unos con otros, se ha necesitado de un lugar donde se puedan vender o comprar las mercancías. Así nacieron las tiendas, al igual que la historia humana, han ido evolucionando.

En la antigüedad, los productos se colocaban en el suelo, en mercados que se encontraban al aire libre. Luego aparecieron las tiendas tradicionales, que eran lugares oscuros, cerrados, con un mostrador de madera y sólo había un vendedor. Tiempo después, aparecieron los almacenes donde los productos se colocaban en mostradores al alcance de los compradores.

Posteriormente, surgieron los almacenes populares, donde había libre circulación, precios bajos, existencias reducidas, cobro simplificado y una participación reducida por parte del vendedor. Actualmente en las tiendas, se está utilizando el autoservicio, donde tanto el establecimiento comercial como la mercancía deben hallarse convenientemente ordenados y presentados, (Merchandising), relacionados con alguna motivación de compra, (Promoción de Ventas) y con su respectivo grupo de vendedores dispuestos a ayudar a los clientes en la compra.

Hoy por hoy, las tiendas siguen siendo los lugares donde se decide la compra y pueden ser de tipo Fabricante, (que fábrica y vende sus propios productos), Mayorista, (que le venden productos en grandes cantidades a los minoristas) o Detallista, (se dedica a la venta al menudeo en un punto de venta).

Una definición bastante completa de Punto de Venta exclusivo, es la de J. M. Rosenberg, (1989), especifica que es: “...*un distribuidor o almacenista de una determinada localidad que posee el control exclusivo sobre la venta de un artículo o servicio, conseguido normalmente a través de un contrato con su productor*”. (p. 343)

### ✧ **Tipos de tiendas detallistas.**

Por lo general, existe una gran cantidad de tiendas detallistas y, como se mencionó anteriormente, su función primordial es vender productos que han adquirido a los mismos productores o que los mismos dueños han comprado y traído del exterior. Philip Kotler, (1996), define a las tiendas detallistas como; “...*cualquier negocio cuyo volumen de ventas proviene sobre todo de la venta al detalle*”. (p. 558). Así también, este escritor las clasifica en ocho tipos:

⇒ Tienda especializada: maneja sólo una línea de productos con un surtido amplio dentro de esa línea (por ejemplo, las mueblerías, florerías y librerías). Se clasifican en:

- *Tiendas de una sola línea*; o sea, una tienda de ropa por ejemplo.
- *Tiendas de línea limitada*; una tienda de ropa para mujer.
- *Tiendas súper especializada*; una tienda de ropa informal juvenil para mujer.

⇒ Tienda de Departamentos: maneja varias líneas de productos (ropa, muebles, hogar, electrodomésticos, entre otros); cada línea funciona como un departamento por separado, manejado por vendedores o comerciantes especializados. También se pueden encontrar tiendas de departamentos especializadas.

⇒ Supermercado: es una tienda relativamente grande que maneja una gran cantidad y variedad de artículos (por lo general, más de doce mil artículos), entre los que se pueden mencionar alimentos, lavandería, productos para el hogar, medicamentos, discos, artículos deportivos, artículos de jardinería y de higiene personal, y utilizan el autoservicio.

⇒ Tienda de Descuento: vende la mercancía estándar a precios más bajos que en cualquier otro establecimiento. Esta tienda siempre vende su mercancía a precios más bajos, o sea, que tiene descuentos permanentemente y no ocasionales como otros negocios. Este tipo de tiendas y las de departamentos son casi las mismas en la actualidad.

⇒ Súper tiendas, tiendas de combinación e hipermercados:

- *Súper tiendas*; son de gran tamaño, venden alimentos, artículos que no son alimentos y ofrecen servicios de lavandería, tintorería, reparación de calzado, cambio de cheques y pago de cuentas.
- *Tiendas de combinación*; son más grandes que las súper tiendas y son una combinación entre un supermercado y una farmacia.
- *Hipermercados*; son los más grandes y en ellos se combinan un supermercado, una tienda de descuento y una bodega.

⇒ Tienda de Conveniencia: son pequeñas, venden alimentos y artículos de conveniencia con gran rotación; se localizan cerca de las áreas residenciales y se conocen como pulperías.

⇒ Detallistas con precios bajos: estas tiendas compran los productos a precios menores que los precios de mayoreo regulares y cobran a sus clientes precios más bajos. Casi siempre son tiendas de ropa, accesorios y calzado. Existen tres tipos:

- *Tiendas de fábricas*; son propiedad de los fabricantes, ellos mismos las manejan y por lo general, ofrecen los productos excedentes, discontinuados o irregulares.
- *Tiendas de independientes*; pueden ser también de los empresarios o divisiones de corporaciones de menudeo más grandes.
- *Clubes de bodegas*; venden una selección limitada de artículos con grandes descuentos para los miembros que pagan cuotas de membresía, como por ejemplo “**Price Smart**”.

⇒ Sala de exhibición de ventas por catálogo: vende a precios de descuento una amplia selección de productos de marcas reconocidas, por ejemplo, joyería, herramientas, equipaje, juguetes y cámaras.

✧ **Tiendas detallistas de ropa súper especializadas.**

En relación con esta clase de tiendas, Philip Kotler, (1996), señala que; “...*en el futuro las tiendas súper especializadas crecerán más rápido para sacar ventaja de las oportunidades cada vez mayores para la segmentación del mercado, el mercado meta y la especialización de productos*”. (p. 559)

Tal pronóstico incita a investigar y estudiar más acerca este tipo de empresas para aprovechar su rápido crecimiento. De esta forma, el presente trabajo está orientado a la investigación de los aspectos más importantes de las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising de las tiendas detallistas súper especializadas de venta de ropa informal juvenil para mujer, de las secciones C. y D. del Distrito de Pavas.

Para obtener los resultados que se exponen en forma de gráficos o cuadros a lo largo de este documento, se le aplicó un cuestionario a los encargados de las tiendas que en su mayoría eran los dueños / gerentes y administradores de las mismas; también se le hicieron entrevistas a los empleados de las tiendas; se utilizó la observación y un análisis bibliográfico; esto permitió que la información recopilada fuera más exacta y confiable.

Se pudo determinar que sólo tres de estas tiendas de ropa informal juvenil para mujer presentan un Departamento de Mercadeo, debido a que la mayoría son de pequeño tamaño. Además, las que sí tienen un Departamento de Mercadeo forman parte de una cadena o franquicia de tiendas, o sea, que cuentan con varias sucursales en el país, lo que les permite una mejor organización y una cierta uniformidad o estándares en cada tienda.

✧ **Diferenciación VS. “Inercia Mercadotécnica” para aprovechar oportunidades.**

Como se señaló anteriormente, las tiendas detallistas súper especializadas tienen un gran futuro; pero no van a crecer solas en el mundo empresarial. Por esto, se debe buscar la manera de ofrecer algo nuevo para que los clientes no confundan la tienda con la de la competencia.

Por lo general, las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising utilizadas en las tiendas de ropa informal juvenil para mujer investigadas, no se salen de lo conocido y le quitan el sentido de diferenciación que puede llamar la atención de los clientes. La diferenciación se puede dar de muchas maneras, una de ellas es la apariencia exterior e interior del local o la originalidad de las promociones.

Según Jean Jacques Lambin, (1995), las estrategias de diferenciación se pueden definir como; “*...las que tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores*”. (p. 338)

Este fenómeno que se da en este tipo de tiendas de ropa investigadas, puede ser ocasionado por el temor de los administradores de salirse de los esquemas tradicionales de una tienda, por miedo al fracaso, o por el poco aprovechamiento de los actuales insumos de las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising, como por ejemplo una pobre utilización del potencial creativo de los empleados y del mismo administrador.

Los mercadólogos deben evitar pensar que si las cosas siempre se han hecho de cierta forma y han dado resultados, se deben seguir haciendo así, ya que los mercados sufren cambios y variaciones que afectan el comportamiento de compra, o sea, que las empresas deben ir evolucionando junto con al mercado. Los clientes suelen aburrirse de lo repetitivo y de lo que no llama la atención; por esto, hay que hacer cambios constantes en las estrategias según el mercado y evitar la utilización de estrategias antiguas, ya que lo que funcionó en el pasado, puede no resultar en la actualidad.

Thomas V. Bonoma, (1987), en su artículo publicado en el Tomo 1, (“¿Cómo Desarrollar Estrategias Eficaces de Mercadotecnia?”), de la revista “Estrategias de Harvard”, ha denominado esta incapacidad de los administradores y mercadólogos para adaptar las estrategias a los cambios del mercado, como “Inercia Mercadotécnica”. “*Esto se produce por una rigidez de valores de los administradores y mercadólogos que se convierte en una trampa para la iniciativa*”. (p. 119)

### ✧ **Las Tiendas Wal - Mart.**

Como un ejemplo de que la diferenciación resulta y hace que las tiendas detallistas crezcan y sean más exitosas, está el caso de las Tiendas Wal – Mart. En los años sesenta, la mayoría de las tiendas se organizaban alrededor de los mostradores y los vendedores enseñaban la mercadería sólo si se les solicitaba. Pero Sam Walton estaba convencido de que el autoservicio y los descuentos serían el futuro, ya que permitirían a los clientes comparar productos en los estantes para poder comprar los más baratos. De esta forma nacieron las tiendas Wal – Mart; en ellas los vendedores eran amigables, entusiastas y provechosos; se utilizaba el Merchandising y se manejaba el conocimiento del cliente para reducir la disfuncionalidad de falta y de exceso de inventario.

Gracias a estas nuevas ideas, cuando Sam Walton murió en 1992, Wal – Mart tenía 1.900 súper – tiendas con más de 430.000 empleados y las ventas alcanzaban 55 mil millones de dólares con ganancias cercanas a los 2.000 millones. Cien acciones adquiridas en 1970 por 1.650 dólares tenían un valor de 2.6 millones en 1992. Y en 1985, la revista Forbes reveló que Sam Walton era el hombre más rico de los Estados Unidos y Wal – Mart recibió elogios por ser una de las compañías mejor administradas de ese país. (Schinwald, 2002).

### ✧ **Los Empleados son piezas fundamentales de las tiendas de ropa.**

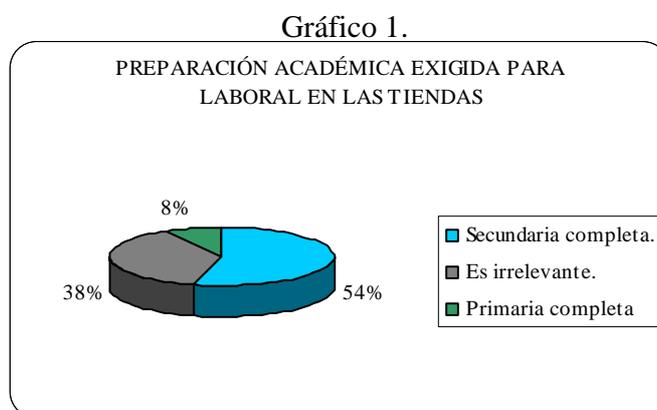
Los vendedores que se encuentran en las tiendas de ropa o en cualquier tipo de tienda, también son llamados dependientes. Según Webster y Faria, (1984), los Dependientes son; *“...empleos en que los vendedores atienden pedidos dentro del local de la empresa”*. (p. 13)

En la actualidad, estos vendedores no son vistos sólo como una persona que quiere inducir al cliente a comprar los productos, si no que también se les ve como un asesor, o sea, alguien que cuenta con toda la información necesaria acerca de un producto que puede asesorar y brindar consejos acerca del mismo. Los dependientes deben tener un buen conocimiento del producto, ya que así tienen mayor confianza para venderlo (lo que hace más placentero el trabajo). Además, pueden justificar el precio del producto explicando sus características y beneficios y también hacer más grande la venta al combinar otros artículos con el producto original, que vayan de acuerdo con las necesidades del cliente.

La mayoría de los establecimientos de venta de ropa investigados, por ser pequeños, cuentan con una cantidad bastante reducida de empleados y en raras ocasiones, el personal pasa de cuatro empleados; lo común es tener dos dependientes en cada tienda. Si los puntos de venta tuvieran una mayor cantidad de empleados, se vería recargada la tienda y se estaría gastando mucho dinero en personal.

Según las respuestas de las entrevistas realizadas al personal de las tiendas investigadas y como se pudo observar, los empleados son casi en su totalidad de sexo femenino; esto se debe a que como son tiendas de ropa para mujer; a las clientes les resulta muy incómodo un dependiente de sexo masculino a la hora de probarse ropa y pedirle opinión de cómo se les ve una prenda.

Los encargados tienen dos tendencias diferentes a la hora de contratar un empleado, como se puede observar en el Gráfico 1. Más de la mitad prefiere que tenga por lo menos el título de Bachillerato en Educación Media.



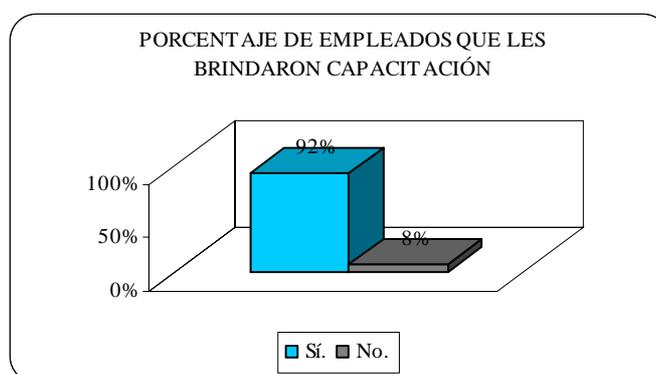
Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Por otro lado, 38 % consideran que la preparación académica no tiene nada que ver con las características de un buen vendedor; por lo tanto, es irrelevante para ellos la preparación académica. De las dependientes entrevistadas sólo dos no contaban con el título de Bachillerato, las demás combinaban el trabajo con los estudios universitarios.

Además, otra característica común en las dependientes, es que son bastante jóvenes, (de 15 a 21 años), situación que se presenta porque las tiendas venden ropa informal juvenil para mujer y los encargados tratan de buscar empleados que de una u otra forma, se identifiquen con el establecimiento. Asimismo, las empleadas de esta edad, por lo general, buscan un empleo por temporada o que no requiera muchas responsabilidades para así poder combinarlo con los estudios de Bachillerato o de Universidad.

La mayoría, (92 %), de los encargados tienen presente que para que a los clientes se les pueda vender la mercancía, hay que brindarle a los empleados una capacitación de las características, ventajas y beneficios de los productos, (Véase Gráfico 2).

Gráfico 2.



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

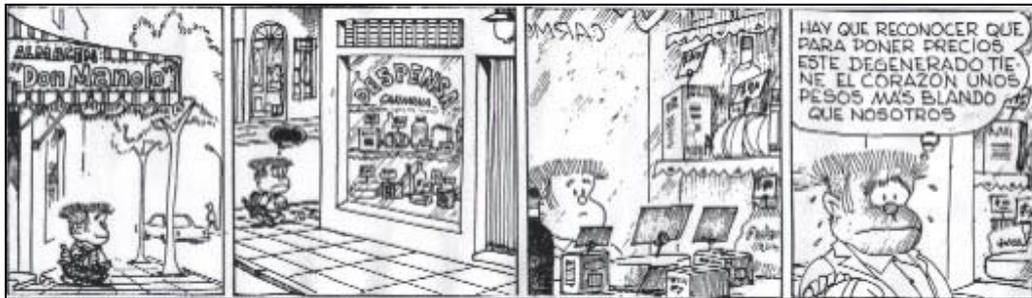
A la gran mayoría de las dependientes entrevistadas, sí les habían brindado una capacitación o inducción, que trató de los diferentes productos que venden, de las telas de la ropa, de los diferentes precios, de las tallas, del orden y los colores utilizados en la tienda y de cómo se debe doblar la ropa. Además, en la capacitación se les explicaron sus funciones dentro de la tienda, como por ejemplo: atender a las personas, cobrar, ordenar todo y fijarse qué es lo que hace falta para exhibirlo.

La experiencia es otro de los factores fundamentales para un buen dependiente y, sorpresivamente, ninguna de las empleadas de estos establecimientos superaba los cuatro meses de laborar en la tienda.

Inclusive, una cantidad considerable había tenido una experiencia laboral anterior que oscila entre uno y cuatro meses en otras tiendas de ese tipo. La mayoría trabajó en época navideña.

Por otro lado, casi la mitad había recibido cursos o capacitación de Servicio al Cliente; pero otro grupo considerable respondió que jamás había recibido este tipo de cursos o de capacitación; situación que puede afectar o perjudicar el desempeño en sus trabajos.

# MERCHANDISING



Quino. (1997). Toda Mafalda. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 399, tercer cuadro.

## MERCHANDISING EN LAS TIENDAS DE ROPA

Merchandising es un término anglosajón que no tiene una traducción exacta al español; sin embargo, etimológicamente el vocablo proviene del sustantivo “**merchandise**” que significa mercancía, (o sea, un conjunto de productos que vende una tienda o establecimiento detallista) y el radical “**ing**”, que expresa la acción llevada a cabo por el empresario con el fin de lograr una venta de esa mercancía.

Según la conferencia brindada por el Licenciado Gustavo Quesada, (2002), en el auditorio de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT, el concepto de Merchandising es relativamente nuevo en el entorno comercial del país, ya que la información al respecto es poca, a pesar de que es una gran necesidad de todo establecimiento. Por esto, 77% de los dueños, gerentes y empleados de las tiendas de ropa no tenían una idea clara de lo que es Merchandising, incluso creían que esta palabra es Mercadeo traducido al inglés, (Véase Gráfico 3).

Gráfico 3.



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

En realidad, el Merchandising se puede definir como una técnica mercadológica que permite a un establecimiento exponer sus productos en forma atractiva. Jordi Garrido, (1997) lo llama Marketing en el punto de venta y lo define como; “...*todas las acciones encaminadas a resaltar los productos, animar y rentabilizar el lineal y potenciar el punto de venta*”. (p. 27)

Esto quiere decir que el Merchandising son varios tipos de técnicas aplicadas por los distribuidores, los fabricantes o ambos, para hacer más eficientes las actividades del punto de venta y la rotación de productos, mediante la continua adaptación a las necesidades del mercadeo y la buena presentación de la mercadería.

Otra definición, según Leopoldo Barrionuevo, (1987), establece que el Merchandising es: *“...la estrategia de mercadeo que tiene que ver con la mercancía y su dinámica en el establecimiento comercial o tienda”*. (p. 173). Este se puede clasificar en dos tipos, el exterior y el interior. El Merchandising exterior contempla todo el entorno de la tienda, o sea, los estacionamientos y el resto del mobiliario urbano, así como la iluminación, las plantas y el urbanismo del entorno de la tienda. Por otro lado, el Merchandising interior se refiere a todo lo que está adentro del establecimiento.

#### ✧ **La Utilización del Merchandising en las tiendas Sephora.**

La empresa “Sephora” es una cadena de venta de cosméticos francesa que en actualidad está creciendo rápida y rentablemente en Francia. Pero, ¿por qué? La respuesta es fácil, “Sephora” ha sepultado el típico modelo de negocios de cosméticos y ha estado cambiando el paradigma del Merchandising de cosméticos tradicionales. La manera en que se vendían los cosméticos había cambiado poco en la década pasada y ahora los fabricantes están tratando de controlar la visualización de los productos dentro de los establecimientos. En la mayoría de las tiendas actuales, el personal de ventas está dedicado a una marca en particular y, generalmente, son pagados por los mismos fabricantes del producto.

En cambio, al entrar en una tienda “Sephora” se puede notar la diferencia, ya que prácticamente cada perfume existente en el mundo es colocado por orden alfabético. Hay un mostrador con lápices labiales con más de 365 matices, ordenados por color y los productos para el cuidado del rostro y del cuerpo están ordenados por categoría, más que por el nombre del fabricante. Y como los productos están a la vista para que los clientes los elijan y los prueben, se puede encontrar de todo; además, ningún vendedor los está presionando para comprar. (Schinwald, 2002).

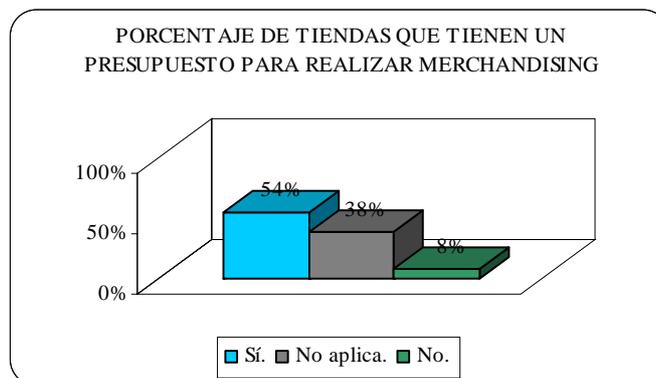
#### ❖ Realidad del Merchandising en las tiendas de ropa.

La mayoría de las tiendas de ropa investigadas sí realizan Merchandising; pero hay un número considerable de empresas que todavía no están familiarizados con este concepto, ya que como se mencionó, es relativamente nuevo en el entorno nacional. Esta situación es preocupante, porque como se pudo comprobar en el caso de las tiendas “Sephora”, la buena utilización del Merchandising es vital para el crecimiento de un negocio.

Al realizar estrategias de Merchandising en cualquier tipo de establecimiento comercial, se deben tomar en cuenta ciertos puntos de suma importancia como quién lo va a realizar, el presupuesto que se va a asignar y la frecuencia con que se va a efectuar. Las personas encargadas de planear, desarrollar y ejecutar las estrategias de Merchandising en las Tiendas de Ropa son los mismos dueños / gerentes (por tratarse de establecimientos de pequeño tamaño), y en menor proporción algunos diseñadores especializados (casi siempre en las tiendas de una franquicia de mayor tamaño, que cuentan con otras sucursales).

El Presupuesto es uno de los principales aspectos de las estrategias de Merchandising; por esto, la mayoría de las tiendas cuentan con uno, (Véase Gráfico 4).

Gráfico 4.

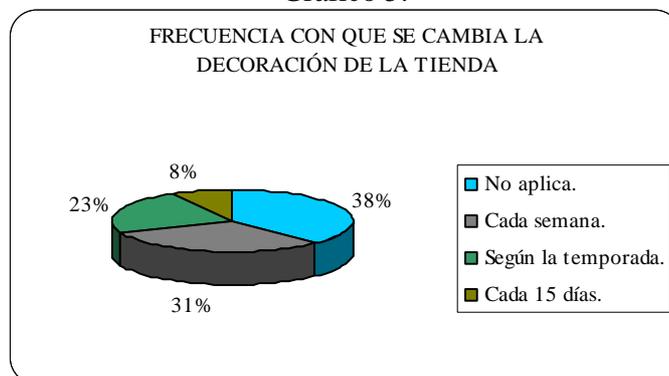


Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Este aspecto en el Merchandising es relativo, porque la cantidad de dinero que se va a gastar depende de la creatividad, originalidad y la destreza de la persona que realiza la decoración, ya que existen personas que tienen la habilidad de hacer verdaderas obras de arte con solo una tijera y un pedazo de papel, sin gastar ni un solo centavo.

El Gráfico 5 demuestra que la mayoría de las tiendas investigadas cambian la decoración cada semana, situación que es bastante lógica porque siempre se está buscando la novedad.

Gráfico 5.



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Por esto, la decoración se debe cambiar con cierta frecuencia para que no aburra al cliente y pueda informar qué productos nuevos hay en la tienda.

#### ✧ Aspectos que forman parte del Merchandising.

El Merchandising forma parte del proceso de comunicación que se lleva a cabo con los clientes; por esto, se le conoce como la comunicación visual de la empresa. Algunos de sus aspectos más importantes son las vitrinas, el mobiliario interior y exterior, los maniqués, la utilería y los materiales y el diseño de la tienda o establecimiento comercial.

#### ✧ Vitrinismo en las tiendas de ropa.

El vitrinismo es el arte de crear, imaginar y definir ambientes que exploten el sentido de local comercial en una ventana externa o interna. Este término proviene de la palabra vitrina, que se puede definir como la vestimenta que presenta un punto de venta al público para establecer su tipo de personalidad o posicionamiento, para ayudar a promover la mercancía; para motivar a los clientes a que ingresen y mostrar las variedades de productos con sus respectivos precios. (Barrionuevo, 1987).

Su función principal es la de llamar la atención de los clientes para brindarles información básica, inmediata, imaginativa, de algún modo excitante, provocativa, motivadora e interesante del producto que se ofrece en el local comercial. (Véase Imagen 1).

Imagen 1.

Ejemplo de Vitrina en una Tienda de Ropa.



Fotografía tomada en la Tienda "North Tejidos, Ropa de Colombia".

Mall San Pedro. Abril del 2003.

Se puede clasificar de dos tipos, el exterior y el interior. Según Leopoldo Barrionuevo, (1987), el vitrinismo exterior es; *"...la personalidad de la tienda, la exhibición de lo que ofrece, su rango de precios, la selección de su mercancía, su concepto, sus ofertas y toda su política de productos en esos momentos"*. (p. 173)

Así también, Leopoldo Barrionuevo, (1987), define al vitrinismo interior como; *"...una continuidad del anterior, con el agregado de acercar el producto a la mano y el contacto con el cliente, para que además de verlo, ahora pueda tocarlo, examinarlo en detalle y por sí mismo"*. (p. 173)

Por esto, las vitrinas son de suma importancia para el Merchandising. En el Cuadro 1, se puede notar que la mayoría de los locales investigados tienen, por lo menos, dos vitrinas y los demás cuentan con una, tres o más.

Lo preocupante es que hay un porcentaje de tiendas que no cuentan con vitrinas, ya que esto puede afectar las ventas, porque los clientes potenciales no pueden ver los productos que se están vendiendo.

Cuadro 1.

Cantidad de Vitrinas que poseen las Tiendas de Ropa.

<i>PORCENTAJE DE TIENDAS</i>	<i>NÚMERO DE VITRINAS QUE POSEEN</i>
<b>24 %</b>	2.
<b>15 %</b>	1.
<b>15 %</b>	3 o más.
<b>8 %</b>	Ninguna.
<b>38 %</b>	No utilizan Merchandising.

Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

En la mayoría de los casos, cuando se hace la decoración de una vitrina se busca la experiencia o la asesoría de un diseñador especializado, ya que es éste el que va a combinar ciertos colores, telas y ornamentos junto con los productos que se están vendiendo, para que en conjunto le llamen la atención a los clientes y entren a la Tienda. También se puede dar el caso de que son los mismos dueños / gerentes de las tiendas los que decoran las vitrinas (aún sin tener ningún conocimiento al respecto), por el simple hecho de que les gusta y les atrae todo lo referente a la decoración de interiores. Esto podría perjudicar el establecimiento porque le da un aspecto poco atractivo para los clientes.

#### ✘ **El mobiliario interior y exterior en las tiendas de ropa.**

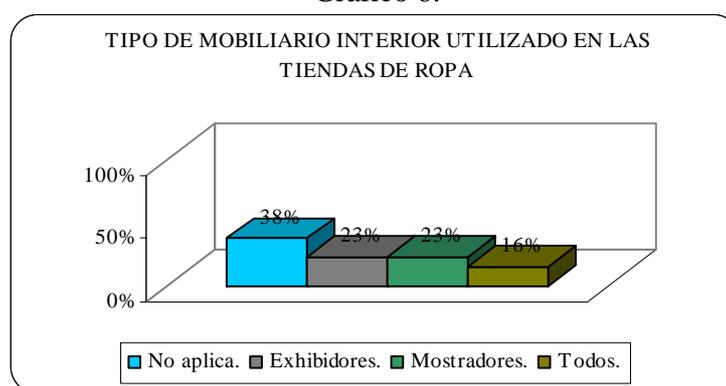
Algo que se debe tomar en cuenta cuando se quiere realizar cualquier tipo de Merchandising, son los mobiliarios que puede poseer una tienda, ya que le dan a ésta un aspecto propio y distintivo. Estos mobiliarios pueden ser tanto interiores como exteriores. Los mobiliarios interiores son estructuras internas diseñadas para crear un ambiente según el producto y sus clientes. En los interiores, se tiende a individualizar los diseños según el tipo de producto que se ofrezca. Se utilizan varias clases de acuerdo con la especialidad de la tienda, como por ejemplo los muebles murales (tienen más de dos metros y medio), los mostradores clásicos, las islas, los bastidores o expositores de ropa y los exhibidores.

Según Jay y Ellen Diamond, (1999), existen cuatro tipos de exhibidores:

- ⇒ De piso; este tipo combina las funciones de almacenamiento y de exhibición. Su objetivo es que el cliente no toque los productos, por lo que se utiliza en productos de valor y precio muy alto.
- ⇒ De pared; son muebles muy básicos que están acoplados a las paredes del interior para aprovechar al máximo el espacio de exhibición. Este tipo es de exhibidor es de los más importantes, porque permite mayor amplitud en la zona de clientela.
- ⇒ Múltiples; son muebles o cualquier otro tipo de estructura con variadas formas, diseños y tamaños que permiten exhibir productos en una forma no tradicional. Por ejemplo, los muebles modulares, los tableros con varillas, entre otros.
- ⇒ Mesas de display en islas; estos muebles estimulan el autoservicio, sirven para mostrar los productos y algunos también tienen áreas de almacenamiento.

Los muebles más utilizados en las tiendas de ropa investigadas son los exhibidores (que sostienen y apoyan a los productos) y los mostradores clásicos, (Véase Gráfico 6).

Gráfico 6.



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Esta situación se da porque la mayoría de estos establecimientos son de pequeños y no poseen suficiente espacio en el local para tener una gran variedad de mobiliario interior.

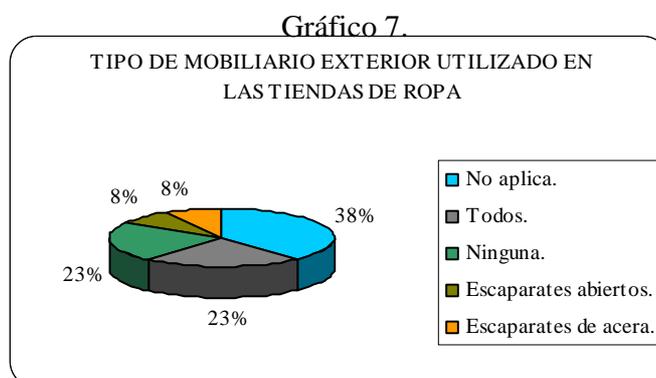
Aparte de eso, los mismos dueños de las tiendas investigadas mencionaron que ninguno de ellos cuenta o quiere gastar su capital para comprar más exhibidores o mobiliario interior para su local comercial, ya que consideran que los que tienen actualmente son suficientes.

Las únicas tiendas de ropa investigadas que poseen muebles murales, mostradores clásicos, expositores de ropa y todos los tipos de exhibidores son las que pertenecen a una cadena o franquicia de tiendas de ropa (como por ejemplo Motor Oil, Benetton y Aeropostale); estas tienen un local de mayor tamaño y aparte de eso, un mayor respaldo económico para comprar esta clase de mobiliario.

Los mobiliarios exteriores son estructuras externas que poseen un diseño propio y distintivo del negocio; se les conoce como fachadas. Según la Profesora Kattia Chacón Bejarano en el curso de “Promoción de Ventas y Merchandising”, (ULACIT, 2001), existen cuatro tipos:

- ⇒ Escaparate paralelo a la acera; se utilizan en tiendas grandes que están situadas en calles principales. Están cerradas por detrás para separarlas del resto del establecimiento.
- ⇒ Escaparate de esquina; se utilizan sólo en locales esquineros y sirven para aprovechar el hecho de que los transeúntes se dirigen en dos direcciones. Esta ubicación esquinera es muy apetecida por los comerciantes y suele tener un precio mayor que cualquier tipo de establecimiento.
- ⇒ Escaparate de parte posterior abierta; se usa como apoyo para hacer totalmente visible el local; se utiliza en espacios reducidos y su ventaja principal es que incita al cliente a conocer el local estando lejos o cerca.
- ⇒ Escaparate angulado; se utiliza para dar amplitud y apertura a las fachadas para que el cliente tenga una mejor visión de los productos en el interior. No es una estructura abierta.

Según el Gráfico 7, la mitad de las tiendas de ropa investigadas, posee todos los tipos de mobiliario exterior. Por otro lado, la otra mitad no tiene ninguno, lo que disminuye las posibilidades de tener un Merchandising efectivo en la mitad que no cuenta con ninguno.



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Estas tiendas de ropa que poseen todos los tipos de mobiliario exterior, son las que se encuentran frente a una vía principal o en algún punto estratégico de un Centro Comercial, lo que les da un frente más amplio que permite tener varias fachadas y un mayor espacio para realizar el Merchandising. En cambio, los establecimientos que no tienen ningún tipo de mobiliario exterior se encuentran frente a vías secundarias o en locales medio escondidos de los centros comerciales.

#### ✧ **Los maniqués en las tiendas de ropa investigadas.**

Estos son modelos aproximados de seres humanos para dar presencia al local y se utilizan para impactar a los clientes dentro de un local comercial. (Ver Imagen 2).

Existen varios modelos de maniqués, como los de forma completa, figuras de tres cuartos, con y sin brazos, solamente piernas o extremidades, figuras de un cuarto, figuras de cabeza y figuras de pie. Hay maniqués con formas tradicionales, que son aquellas copias del cuerpo humano; también existen otro tipo de maniqués denominados futuristas, que rompen totalmente los esquemas o los aspectos físicos humanos.

Los últimos son los construidos por los decoradores; tienen formas cercanas a la estructura del cuerpo humano, pero no son copia fiel de él. Un maniquí debe contener prendas, maquillaje, accesorios y pelucas.

### Imagen 2.

#### Ejemplos de Maniqués en las Tiendas de Ropa.



Fotografías tomadas en la Tienda "North Tejidos, Ropa de Colombia".  
Mall San Pedro. Abril del 2003.

Es extraño encontrar una tienda de ropa que no tenga alguno; pero como toda regla tiene su excepción, también se presenta un número mínimo de tiendas investigadas que no los tienen, debido a la posible falta de recursos.

#### ✱ **Los materiales para realizar el Merchandising.**

En el Merchandising, se utilizan objetos naturales o artificiales que permitan lograr efectos especiales en una tienda o establecimiento. Estos elementos complementarios forman parte del equipo de materiales del local. Jay y Ellen Diamond, (1999), señalan que algunos de estos materiales son:

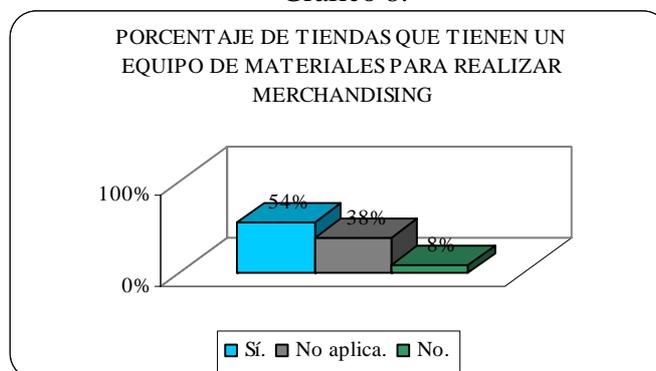
⇒ Las telas; deben ser accesibles a la costura, a la eliminación de arrugas y permisibles a hacer pliegues, (fieltro, satín, terciopelo, entre otras).

⇒ El papel; menos resistentes que las telas y tienden a oscurecerse o dañarse con la luz, (el tapiz y el celofán).

- ⇒ La pintura; a base de látex, porque se seca más rápido y permite lavar y limpiar.
- ⇒ Alfombras de felpas; estas tienen precios cómodos, siempre y cuando se ligen a la duración.
- ⇒ Utilerías; se utilizan para dar un toque personalizado a los interiores (persianas, antigüedades, instrumentos musicales, lámparas, fotografías, botellas vacías, entre otras).
- ⇒ Herramientas; se debe contemplar su propia caja de herramientas, donde puede contener tijeras, alambres, alfileres, martillos, clavos, pistolas de pegamento caliente, entre otras.

La mayoría de los encargados de las tiendas de ropa investigadas, sí utilizan un equipo de materiales para el Merchandising, (Véase Gráfico 8), que ayudan en el proceso de decoración del establecimiento comercial.

Gráfico 8.



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

En algunos casos, para realizar el Merchandising, se utiliza un equipo de materiales que se puede encontrar en cualquier lugar; pero en otras ocasiones lo único que se puede hacer es comprar una parte o la totalidad de las cosas. En las tiendas investigadas, los equipos que tenían eran sencillos y en su mayoría, sólo contaban con tres tipos de instrumentos, como tijeras, marcadores y engrapadoras.

Aún así, los equipos de materiales que utilizan las tiendas de ropa también pueden ser relativos, ya que van a depender de la creatividad y de las diferentes habilidades de la persona que realiza la decoración, así como también de las posibilidades económicas que tenga el dueño del local.

#### ✦ **Diseño en la tienda o establecimiento comercial.**

En las tiendas de ropa, el diseño es importante, porque crea ambientes originales y funcionales que atraen la atención de los clientes. Es posible utilizar la fachada para diferenciarse de los competidores, haciéndola un símbolo distintivo del establecimiento.

Se puede adornar la tienda en función de la temporada; por ejemplo en Navidad algunas tiendas llenan su fachada de luces y motivos navideños. Así también, debe contar con una zona de clientela, cajas registradoras, surtido del producto, publicidad y promociones de venta, y estantes, góndolas u otros mobiliarios que permitan exhibir el producto. Por ejemplo, la mayoría de los empleados de las tiendas de ropa investigadas dijeron que los aspectos básicos que se toman en cuenta a la hora de diseñar o decorar, eran las cosas que estaban de moda, la variedad de los productos, los estilos de la ropa, los colores de los productos y de la misma tienda.

Inclusive, en el caso de la tienda “Motor Oil”, se pudo observar que utilizan el tema del nombre de la tienda para hacer el diseño del Merchandising, o sea, con partes o piezas de carros, con materiales metálicos y objetos encontrados en bombas de gasolina, garajes o talleres mecánicos. Por esto, siempre a la hora de diseñar o realizar el Merchandising en la tienda se deben considerar siete aspectos fundamentales para desarrollarlo de forma óptima. Según lo desarrollado en el curso de “Promoción de Ventas y Merchandising”, por la Profesora Kattia Chacón Bejarano, (ULACIT, 2001), estos siete aspectos son:

⇒ Énfasis; es el punto de interés que utiliza un diseñador para dar realce a un aspecto particular.

- ⇒ Equilibrio; designa literalmente la igualdad de peso entre los objetos, es decir, algo que se distribuye uniformemente a ambos lados. Existen dos formas, el simétrico, llamado el equilibrio perfecto, y el asimétrico, el cual es más informal, menos riguroso y permite más creatividad.
  
- ⇒ Proporción; involucra la relación de comparación entre todos los elementos de una tienda, produciendo un efecto agradable o desagradable.
  
- ⇒ Ritmo; ubicación armoniosa de los productos de forma que la vista pase suavemente sin alteraciones o choques drásticos.
  
- ⇒ Armonía; utilización de formas y colores correctamente. Por ejemplo, los colores claros con fondos oscuros y viceversa.
  
- ⇒ Iluminación; existen dos tipos de luz, la natural y la artificial. La natural es más atractiva, provoca menos agotamiento, sensación de frescura y naturalidad. La luz artificial forma efectos visuales diferentes y no usuales en la luz natural, ya que el diseñador puede colocarla en diferentes posiciones en la que es difícil colocar la luz natural.
  
- ⇒ Color; es el medio más adecuado para aumentar el atractivo de una presentación visual. Es la presentación de impresiones que se produce en la vista a los rayos de luz reflejados por un cuerpo. Todos los colores existentes nacen de los colores primarios, (rojo, azul y amarillo). El color tiene tres dimensiones, el matiz, (es el nombre propio del color, o sea, gris, rosado o verde), el valor o el tono, (se refiere al matiz claro u oscuro de un color, o sea, rojo claro u oscuro) y la intensidad, (la saturación o pureza de un color, o sea, que cuanto más definido sea un color, genera más intensidad). El color blanco refleja todos los colores, los negros absorben los colores y no los dispersan. Desde el punto de vista psicológico, el color produce actitudes, sensaciones y respuestas emocionales. Los colores cálidos (rojo, naranja, amarillo y sus derivados), sugieren comodidad, salud, alegría y tienden a alargar los objetos y acercarlo visualmente. Los colores fríos (azul, verde y sus derivados), producen anchura, pequeñez y lejanía, dan sensación de tranquilidad.

Por otra parte, existen los colores neutros que se utilizan acompañados de matices cálidos o fríos para brindar mayor sobriedad. Según Jay y Ellen Diamond, (1999), los colores pueden sugerir lo siguiente:

- **ROJO:** indica sensualidad, estimulación, generación de fuerza y coraje. Se utiliza cuando se quiere despertar interés
- **ANARANJADO:** indica sensualidad y más cuando su matiz se acerca al rojo.
- **AZUL:** indica frialdad, tranquilidad y serenidad.
- **VERDE:** crea ambientes de reposo, tranquilidad y para generar frescura es preferible combinarlo con amarillo y anaranjado.
- **PÚRPURA O MORADO:** es rígido y provoca sensación de frialdad, drama y misterio.
- **AMARILLO:** provoca calidez, mucha energía, luz y alegría. Se recomienda que no se use solo y que se ponga en un fondo blanco.
- **NEGRO:** se asocia con depresión, elegancia, riqueza y refinamiento.
- **BLANCO:** es el color más frío pero el que genera mayor amplitud.
- **GRIS:** da sensación de fineza, elegancia y sobre todo, alta autoestima.

Los colores oscuros son elegantes, los claros hacen los objetos más anchos. La utilización de un solo color aumenta y agranda, la combinación hace que se perciba anchura. Todos los colores pasteles generan sentimiento de delicadeza.

# PROMOCIÓN DE VENTAS



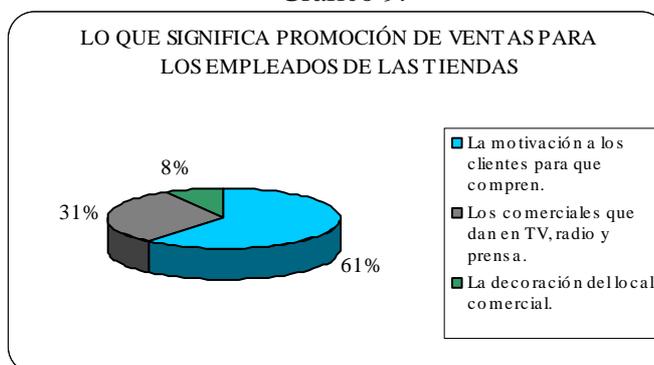
Quino. (1997). Toda Mafalda. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 175, último cuadro.

## PROMOCIONES DE VENTAS EN LAS TIENDAS DE ROPA

A diferencia de lo que sucede con el Merchandising, la práctica de las promociones de ventas es más conocida y manejada por muchas empresas, al punto de que las utilizadas escasamente se llegan a diferenciar unas de otras. La Promoción de Ventas busca brindar algún tipo de incentivo a los clientes en un corto plazo para que así se puedan estimular y persuadir de una forma más atractiva y agradable para que adquieran un producto o un servicio también en un corto plazo. O sea, que se busca comunicar todas las ventajas del producto de una manera más llamativa para el consumidor.

Según Stanton, Etzel y Walker, (1996), la promoción es; “...*el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y / o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario*”. (p. 482). Aún así, todavía existe cierta confusión del término promoción de ventas, (Véase Gráfico 9).

Gráfico 9.



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Por esto, 31 % de los sujetos investigados en las tiendas de ropa cree que la Promoción de Ventas es igual que la Publicidad, o sea, los comerciales de televisión, radio y prensa. Además, el 8 % cree que es la decoración del local comercial, o sea, Merchandising.

Esto significa que casi el 40 % de los sujetos investigados no tienen idea de qué es una Promoción de Ventas, ni cómo se hace, ni qué aspectos se deben tomar en cuenta para realizarla. Inclusive, creen que la han hecho cuando en realidad han estado haciendo algo totalmente diferente. Además, al no tener claro un concepto tan básico como el significado de Promoción de Ventas y todo lo que significa, es ilógico pensar que en estas tiendas se hayan realizado estrategias de ese tipo.

Por esto, para tener claro el concepto de publicidad y no confundirla con otra cosa, Jorge Funes, (1993), la define como; “...*una acción planificada y racional, desarrollada en mensajes escritos o hablados a través de los vehículos normales de comunicación, para la divulgación de las ventajas, cualidades o servicios de un producto, de una marca, de una idea o de una organización*”, (p. 153); esto quiere decir que la publicidad está más orientada hacia la comunicación.

En cambio, las Promociones de Ventas están dirigidas a motivar grupos pequeños y bien definidos de clientes; a diferencia de la Publicidad que busca una comunicación masiva. Jorge Lao Largaespada, (1984), especifica que la Promoción de Ventas es; “...*el conjunto de actividades a reforzar la labor de ventas y la publicidad de forma que se logre coordinarlas e incrementar su eficacia y eficiencia*”. (p. 169)

#### ✧ **La utilización de las promociones de ventas en Brasil y Colombia.**

Según un estudio realizado en Brasil y Colombia, la mayoría de los empresarios de estos países buscan el éxito de sus productos y de las ventas desarrollando estrategias de promoción de ventas. De los diferentes tipos de promociones de ventas, las empresas brasileñas utilizan más la participación en ferias, las demostraciones y la distribución de muestras. Algo similar sucede con las empresas colombianas, en las cuales las más utilizadas son las demostraciones y la participación en ferias. Estos administradores admiten que tales actividades no se desarrollan continuamente por razones económicas, pero sí reconocen los efectos positivos que genera el implementarlas a sus productos o servicios. (Almario y Vasconcellos, 2002).

### ✘ **Realidad de las promociones de ventas en las tiendas de ropa.**

La gran mayoría de las tiendas de ropa investigadas sí realizan promociones de ventas; pero aún así, el 15 % de estas empresas en la actualidad no las ponen en práctica. Estos negocios, al realizar una Promoción de Ventas, deben saber quién va a ser la persona encargada de planear, desarrollar y ejecutar dicha estrategia.

Al igual que sucedió con las estrategias de Merchandising, sólo tres de estas tiendas de ropa investigadas, presentaban un Departamento de Mercadeo responsable de realizarlas. Por lo general, en las que son más pequeñas el dueño / gerente es el responsable de todo.

### ✘ **Planeamiento de las promociones de ventas en las tiendas de ropa.**

Cuando se quiere realizar una Promoción de Ventas, se debe tomar en cuenta ciertos aspectos para que se pueda desarrollar de la mejor manera. Es ahí donde surgen preguntas como: ¿Qué se espera lograr con la Promoción de Ventas?, ¿Cuánto cuesta?, y ¿Cuál es la mejor forma de obtener los resultados que se desean? Por esto, en el proceso de planeamiento, es necesario fijar objetivos, metas o resultados que se quieren alcanzar, calcular la duración y asignar el presupuesto con que se va a contar para llevarla a cabo.

Al fijar los objetivos, se debe tratar de que sean realistas, o sea, que se puedan alcanzar; como cada empresa es diferente a las otras, es obvio que cada una va a presentar diferentes necesidades a la hora de determinar sus objetivos.

Según lo que se expuso en el curso de “Promoción de Ventas y Merchandising” de la Profesora Kattia Chacón Bejarano, (ULACIT, 2001) los objetivos de Promoción de Ventas pueden ser:

⇒ De imagen; busca promover únicamente la imagen favorable de la empresa y el producto.  
Se utiliza como estrategia de recordación.

⇒ De información; persigue comunicar a los clientes sobre productos nuevos, relanzados, ampliaciones de línea, entre otros.

⇒ De incentivo; promociona productos a precio bajo para fomentar su venta en el corto plazo.

La mayoría de las tiendas investigadas sólo aplican las estrategias de Promoción de Ventas para dar un incentivo a los clientes y fomentar la venta de productos en un corto plazo.

Los administradores usualmente, están pendientes de las ventas que produce su empresa y por esto, se sienten presionados para aumentarlas. Además, cada vez más empresas tienen la necesidad de diferenciar sus ofertas de las otras, ya que (como se dijo en el Capítulo de las tiendas detallistas), la competencia se está haciendo más fuerte por el creciente número de este tipo de tiendas súper especializadas. De ahí que generalmente los administradores buscan dos tipos de resultados con sus promociones de ventas, que son:

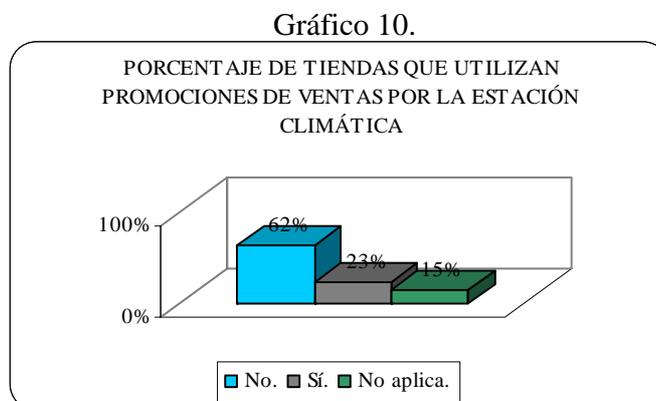
⇒ El aumento de ventas; para productos con problemas de rotación alta.

⇒ El mantenimiento de ventas; para productos donde la competencia ataca fuertemente y se busca un mantenimiento en la mente de los consumidores.

La mayoría de las tiendas de ropa investigadas tratan de obtener una combinación de los dos resultados mencionados anteriormente, situación bastante lógica porque la mayoría de los administradores quieren vender sus productos y posicionarse en la mente del consumidor al mismo tiempo.

Después de tener los objetivos y los resultados que se esperan de la promoción de ventas, ésta se puede enfocar a situaciones como el clima, días especiales del calendario o tradiciones que se presentan en el lugar donde se encuentra el local comercial.

Aún así, la mayoría de las Tiendas investigadas no aprovechan el clima para sus estrategias. (Véase Gráfico 10).



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Estos negocios no están realizando estrategias de Promociones de Venta por el comienzo del verano o por la llegada del invierno, por ejemplo. Una situación bastante parecida ocurre con los días festivos, ya que gran parte de las tiendas tampoco aprovechan las fechas especiales en el calendario, como: Navidad, Día del Amor y la Amistad, o inclusive la celebración estadounidense de Halloween. Y al igual que con las promociones de ventas por clima, también se podrían adaptar las estrategias a varias de esas fechas.

Este aspecto de los días festivos y fechas especiales en el calendario es importante, porque se puede utilizar tanto en las estrategias de promoción de ventas como en las de Merchandising y al mismo tiempo, aprovechar para convertir las estrategias en algo temático en la tienda, por ejemplo: explotar el tema de la Navidad en la tienda y tanto la decoración en el local como las promociones de ventas podrían estar dirigidas a esta celebración.

#### ✧ **Tipos de promociones de ventas utilizadas en las tiendas de ropa.**

José Luis Chong, (2000), en su libro “Promoción de Ventas”, señala que existen varios tipos de Promociones de Ventas, pero las más comunes son las siguientes:

⇒ Descuentos. Son reducciones temporales en los precios de los productos.

- ⇒ Planes de incentivos. Son planes promocionales que inducen la compra ofreciendo un beneficio tangible en forma de mercancía. Por ejemplo, los planes de cliente frecuente que son desarrollados para registrar a los clientes en un local comercial determinado, permiten conocer el perfil del cliente, entre otras cosas.
  
- ⇒ Licencias de personajes. Se usa un concepto, imagen de moda o personaje famoso que los consumidores encuentren atractivo para relacionarlo con el producto. Su objetivo es cautivar la atención del público general y se utiliza en un tiempo no mayor de veinticuatro meses.
  
- ⇒ Promociones de continuidad. Técnica promocional por la cual el cliente es recompensado de alguna manera alternativa por compras repetidas o frecuentes; se puede utilizar según el criterio de quién ofrece la promoción.
  
- ⇒ Sorteos. Una derivación de la palabra suerte, que consiste en la obtención al azar pero entre varios participantes, de un beneficio u obsequio ya definido.
  
- ⇒ Concursos. Es una prueba entre varios competidores en la que estos deben cumplir con una serie de requisitos (edad, sexo, ocupación), para poder obtener a cambio un premio o reconocimiento. Este tipo no se hace al azar.
  
- ⇒ Cupones. Estampillas u otros impresos que se utilizan para ser canjeados por un producto, es decir, son certificados que se presentan en una tienda o local comercial para ser canjeados por dinero o aceptados como efectivo. Se pueden clasificar en:
  - *Insertos*; cupones dirigidos a un grupo masivo de clientes, generalmente se insertan en la prensa escrita reflejando un descuento.
  
  - *Cupón en productos*; se introducen en los empaques de productos con el fin de que puedan ser canjeados en próximas compras.

- *Cupón dirigido*; se enfocan a segmentos de mercado específicos con el fin de motivar a ese segmento.

⇒ Especialidades Publicitarias. “*Son artículos útiles que tienen impreso el nombre del anunciante y que se obsequian a los consumidores. Los artículos comunes incluyen plumas, calendarios, llaveros, fósforos, bolsas de compra, camisas, tapas, limas de uñas y tarros para café*”, (p. 482). Según Kotler y Armstrong, (1998), este es el último tipo de Promoción de Ventas.

Como se puede comprobar con el Cuadro 2, los tipos de promociones de ventas más utilizados en las tiendas de ropa investigadas son las ofertas y los sorteos.

Cuadro 2.

Tipos de Promociones de Ventas más Utilizados por las Tiendas de Ropa.

<b>PORCENTAJE DE TIENDAS</b>	<b>TIPOS DE PROMOCIONES DE VENTAS QUE UTILIZAN</b>
<b>35 %</b>	Ofertas.
<b>22 %</b>	Sorteos.
<b>8 %</b>	Concursos.
<b>8 %</b>	Cupones.
<b>8 %</b>	Promociones de Continuidad.
<b>4 %</b>	Especialidades Publicitarias.
<b>15 %</b>	No utilizan Promociones de Ventas.

Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Aquí se nota como la “Inercia Mercadotécnica” que se comentó anteriormente, afecta a las tiendas, ya que no se mencionó ninguna promoción de ventas que fuese innovadora o que llamara la atención; casi todas presentan el mismo estilo.

#### ✧ Duración de las promociones de ventas en las tiendas de ropa.

La duración de las Promociones de Ventas va a depender del tipo de Promoción que se va a utilizar, el presupuesto asignado por la empresa, la respuesta que va a provocar en los clientes, entre otras cosas.

La Profesora Kattia Chacón Bejarano en el curso de “Promoción de Ventas y Merchandising”, (ULACIT, 2001), señala que las Promociones de Ventas pueden ser:

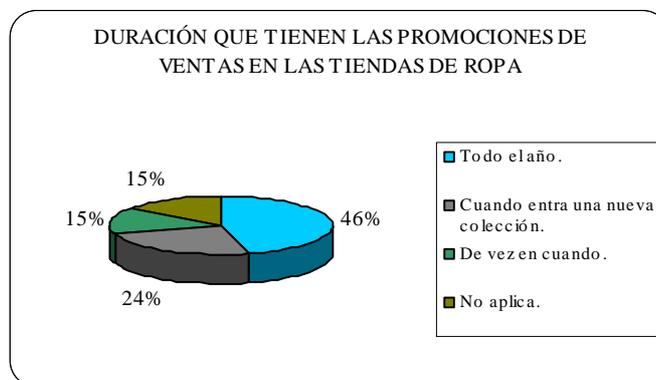
⇒ Estacionales, se realizan por períodos estacionales dentro de un año.

⇒ Permanentes, quiere decir que se dan en el transcurso de todo un año.

⇒ Intermitentes, se dan sin fechas fijas u ocasionalmente, según la situación.

Como lo demuestra el Gráfico 11, la duración de las Promociones de Ventas varía mucho entre las tiendas de ropa investigadas; por esto, el 46 % prefiere tenerlas permanentemente, lo que puede ocasionar que el cliente pierda interés. Por otro lado, el 24 % prefiere realizarlas estacionalmente, aprovechando que el dueño quiere traer una nueva colección y vender lo que le queda de la colección pasada.

Gráfico 11.



Fuente: Cuestionario aplicado a los encargados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Febrero, 2003.

Por otro lado, el 15 % las hace de forma intermitente, o sea, cuando lo sienten necesario o porque hay alguna situación específica, por ejemplo: el comienzo de las vacaciones, entradas a clases, entre otras. La duración de una Promoción de Ventas puede ser relativa, pero lo importante en realidad es tomar en cuenta lo que quieren los clientes, ya que de nada sirve tener una estrategia que no le vaya a interesar a los consumidores.

### ✱ **Presupuesto para las Promociones de Ventas en las tiendas de ropa.**

Una de las decisiones más difíciles al realizar una Promoción de Ventas, es la de definir el presupuesto con que se va a contar. Para rebajar un precio o invertir dinero en un sorteo o promoción especial, se necesita saber cuánto se tiene de capital para después no incurrir en pérdidas. Existen cuatro métodos comunes que se utilizan para establecer el presupuesto, (PEMEX Refinación, 2003):

- ⇒ Método de lo permisible. Se especifica según lo que se puede permitir la compañía. De esta forma, el presupuesto anual es incierto, lo que dificulta la planificación a largo plazo. Puede provocar un gasto excesivo o que la cantidad sea insuficiente.
- ⇒ Método del porcentaje de ventas. Lo definen según un porcentaje de las ventas actuales o previstas. Este Método facilita la relación entre el gasto promocional, el precio de venta y la ganancia por unidad; pero su error es que considera las ventas como la causa de la promoción y no como su resultado. Además, resulta difícil planificar a largo plazo, ya que no proporciona ninguna base para elegir un porcentaje específico, fuera de lo que se ha hecho en el pasado, o lo que realizan en este momento los competidores.
- ⇒ Método de paridad competitiva. Consiste en definirlo de manera que esté a la altura de sus competidores (o sea, comparando los presupuestos de la competencia), obteniendo las estimaciones de los gastos en publicaciones o asociaciones gremiales, según el promedio de industrias afines. Cae en el error de creer que la competencia tiene una mejor idea de lo que se debe gastar, pero la realidad es que todas las empresas son diferentes y cada una tiene sus propias necesidades promocionales.
- ⇒ Método de objetivo y tarea. Se calcula definiendo los objetivos específicos, las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos y los costos de cada una de estas tareas, para después hacer la suma de estos. Es el método más difícil de utilizar, pues resulta difícil definir qué tareas específicas sirven para alcanzar los objetivos determinados. Con este Método, la compañía establece un presupuesto basado en lo que quiere lograr con la Promoción.

La mayoría de las tiendas de ropa investigadas sí cuentan con un presupuesto para realizar las Promociones de Ventas, aunque como se pudo comprobar con las entrevistas realizadas, no lo determinan con un método específico y más bien lo establecen por conveniencia o como ellos mismos dicen: “a como salga”.

✧ **Seguimiento y evaluación de las Promociones de Ventas.**

A todas las actividades de Promoción de Ventas, se les debe dar un seguimiento y control, ya sea diario, semanal, quincenal o mensual (o como más le convenga a la empresa), para prevenir errores o cambios de dirección que tal vez se necesiten dar al plan original.

Después de haber obtenido todos los resultados de la Promoción de Ventas, se deben evaluar y analizar con el propósito de saber si funcionó en realidad y si se cometieron errores que no se detectaron. Además, se puede tomar la decisión de volver a utilizar la misma Promoción de Ventas si esta funciona, claro está, que no se debe abusar.

Existen varias formas en las que se pueden evaluar las Promociones de Ventas como por ejemplo, midiendo las ventas y el movimiento del producto o analizando la información obtenida de los consumidores. Pero la técnica más común es comparar las ventas antes, durante y después de la Promoción de Ventas. El incremento en ventas de un determinado bien o servicio se atribuye al impacto del programa de Promoción de Ventas.

Aún así, es común que estas evaluaciones reciban poca atención por parte de los administradores o se realicen de manera superficial. Esta situación se presenta en las tiendas de ropa investigadas, ya que en ninguno de los establecimientos se les da algún tipo de seguimiento, control o evaluación a las Promociones de Ventas que se lanzaron.

# CONCLUSIÓN



Quino. (1997). *Toda Mafalda*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 137, último cuadro.

## CONCLUSIÓN

Después de haber aplicado las observaciones, los cuestionarios y las entrevistas en el proceso de investigación de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas, y posteriormente haber presentado la información obtenida, se puede concluir que los aspectos más importantes utilizados en la actualidad en las estrategias de Promoción de Ventas, son el capital económico y el Potencial Creativo de los empleados. De igual forma, los aspectos más importantes utilizados en las estrategias de Merchandising son el capital económico, un equipo de herramientas y el Potencial Creativo de los empleados.

Pero aún así, estas empresas no están aprovechando al máximo sus recursos, porque parece que se les ha olvidado lo importante que es el Potencial Creativo de sus empleados, (o ni siquiera saben que existe); irónicamente, la mayoría no saben cómo explotarlo, porque no les dan a los empleados ningún tipo de Motivación o incentivo para que aporten sus ideas a este tipo de estrategias.

Existen algunas tiendas que no realizan estrategias de Promociones de Ventas, porque sienten que no las necesitan o simplemente no saben cómo hacer para desarrollarlas de una mejor manera. La mayoría de estos establecimientos no toman en cuenta aspectos tan importantes como las estaciones del año (invierno o verano), ni tampoco aprovechan los días festivos y fechas especiales en el calendario, (Navidad, Día del Amor y la Amistad, o inclusive Halloween), lo que representa una gran oportunidad para que los productos y las promociones se puedan adaptar a estos ambientes. En consecuencia, estos establecimientos pierden valiosas oportunidades de ventas, pues no comunican todas las ventajas de los productos que venden de una manera más llamativa para el consumidor.

Además, la mayoría de estas tiendas no están familiarizadas con lo que es Merchandising, y por esto, tampoco realizan estrategias de ese tipo. Entre los factores más importantes que toman en cuenta en el Merchandising, las tiendas que sí lo realizan, están: lo que está de moda, la variedad de los productos, los estilos de la ropa, los colores de los productos y de la misma tienda.

La mayoría de las tiendas cambian la decoración del local cada semana, tienen por lo menos dos vitrinas, utilizan exhibidores y mostradores; poseen por lo menos un maniquí y toman en cuenta los aspectos básicos del diseño como el equilibrio, el énfasis, la proporción, el ritmo, la armonía, el color y la iluminación.

Por último, el personal en estas tiendas se caracteriza, porque en raras ocasiones pasa de cuatro empleados y lo común es tener dos dependientes en cada tienda. La mayoría son de sexo femenino, jóvenes, y con título de Bachillerato. Además, el personal está bien capacitado en cuanto a servicio al cliente y a las características, ventajas y beneficios de los productos que venden.

# PROPUESTA



Quino. (1997). Toda Mafalda. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 169, tercer cuadro.

## INTRODUCCIÓN

Gracias a las observaciones, a los cuestionarios y entrevistas realizadas en las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas, se pudo recopilar una gran cantidad de información que fue analizada a lo largo de este trabajo. De ahí se derivan las conclusiones que se mencionaron anteriormente y también salieron a relucir ciertos problemas o carencias existentes en esos establecimientos.

Con el objetivo de corregir estos problemas, se plantea la propuesta, y con el propósito de que ésta se pueda aprovechar y entender mejor, se presenta antes una sección teórica (de Creatividad y Motivación), que sirve de apoyo y referencia teórica. Todo esto se expone con información de forma real (o sea, con cotizaciones, planes, o cualquier otra cosa que haga falta) y las posibles sugerencias o soluciones a los problemas.

Tomando esta sección teórica como base y referencia, se presenta una propuesta general que va dirigida a mejorar el aprovechamiento de uno de los aspectos más importantes utilizados en las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising en las tiendas de ropa; para perfeccionarla, se plantean dos propuestas complementarias, que son más sencillas pero a la vez ayudan a mejorar el desarrollo de las estrategias antes mencionadas. Es importante indicar que las tres presentan una característica en común y es que todas son alcanzables.

Estas propuestas están diseñadas para ser llevadas a cabo en una tienda específica de venta de ropa informal juvenil para mujer, pero no quiere decir que cualquier otra empresa detallista dedicada a la venta de productos, no pueda utilizarla. Obviamente, estos otros establecimientos deben realizar las modificaciones pertinentes del caso.

# CREATIVIDAD



Quino. (1997). *Toda Mafalda*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 503, segundo cuadro.

## CREATIVIDAD

La palabra creatividad proviene del latín “creare”, que significa producir o crear; y por lo general, va asociada a algo que se considera como nuevo, innovador u original. Existen muchas definiciones para este término pero una de las más acertadas es la de Alejandro Schnarch Kirberg, (2001), que la define como; “...*el resultado de un proceso que nos conduce a algo nuevo, diferente, que no existía antes; que puede ser un sistema, producto o solución a un problema*”. (p. 66)

Gracias a la utilización de la creatividad, el mundo se ha desarrollado y se ha convertido en lo que es actualmente. Inclusive, algunas filosofías orientales como el Budismo y el Taoísmo tienen componentes relativos a la Creatividad; por ejemplo, creen que no se puede crear partiendo del control y la ilusión de la mente, porque el ser humano debe ir más allá de ella, más allá de su poder y simplemente dejar la mente libre para expresar cualquier cosa que quiera y así, tan pronto como se trate de crear se empieza a controlar.

La creatividad puede ser algo complejo para las personas, ya que estas la perciben de diferentes formas; por ejemplo, para muchos artistas y creadores, la creatividad es vista como una ardua tarea, ya que tienen la percepción de que se requiere trabajo duro para crear las mejores obras, pero aún así, hay grandes artistas que no necesitan excederse en el trabajo para tener éxito. Por esto, la creatividad es una parte importante tanto para la Sociedad como para la Administración y el Mercadeo; sin embargo, hoy en día muchos gerentes y administradores ni le dan importancia, ni la toman en cuenta para su utilización en las empresas.

Refiriéndose a esto, Alejandro Schnarch Kirberg, (2001), en su libro “Nuevo Producto”, cita que Tony Buzan dijo lo siguiente:

*“El ejecutivo promedio ha invertido entre 1.000 y 10.000 horas aprendiendo formalmente economía, historia, idiomas, literatura, matemáticas, computación y ciencia política. El mismo ejecutivo ha dedicado menos de diez horas al aprendizaje sobre pensamiento creativo”.* (63).

Según Alejandro Schnarch Kirberg, (2001), los últimos estudios sobre creatividad han llegado a tres conclusiones interesantes, (p. 76):

- ⇒ La Creatividad es una capacidad de todo ser humano.
- ⇒ Se estima que en promedio no se utiliza más allá de un diez por ciento de este potencial.
- ⇒ La Creatividad es algo que puede ser desarrollado.

#### ✧ Fuentes de la creatividad.

Una frase muy cierta y que se ha podido escuchar varias veces en la vida es, “...*para poder comprender el presente, es necesario conocer el pasado*”; por esto, es importante conocer los orígenes o las fuentes de las cosas y más aún de la creatividad, ya que de esta forma se puede entender mejor el proceso de razonamiento creativo, la estimulación de la creatividad, e inclusive al mismo individuo creativo. Según Chojolán y Mora, (2003), las siete fuentes más tradicionales de la creatividad son:

- ⇒ La Inocencia. Si una persona no conoce el procedimiento habitual, la solución usual, o los conceptos ordinarios, posiblemente producirá una idea nueva, ya que al no saber si existen restricciones, se siente mucho más libre para sugerir un enfoque novedoso de cualquier asunto. Por ejemplo, cuando se ingresa a un nuevo campo hay que empezar la lectura de lo que sólo es necesario para, entonces, detenerse y elaborar algunas opiniones propias; luego se continúa con la lectura y al final se revisan las ideas o se desarrollan otras nuevas; de este modo, se presenta la posibilidad de ser original.
- ⇒ La Motivación. Significa seguir buscando nuevas alternativas cuando todos los demás se conforman con las conocidas. Gran parte de lo que parece talento creativo no es más que motivación creativa, y si a esta, se le pueden agregar ciertas técnicas creativas, la combinación puede ser poderosa. La mayoría de los individuos creativos extraen su creatividad de esta fuente.

- ⇒ El Pensamiento lateral. Se ocupa directamente de cambiar los conceptos y las percepciones y, en algunos aspectos, eso es la base de la Creatividad. Esto significa tratar de resolver problemas por medio de métodos no ortodoxos o en apariencia ilógicos. Sus técnicas creativas pueden usarse formal y deliberadamente como generadoras de nuevas ideas. Con el pensamiento lateral, se trata de ver hacia los lados en vez de al frente para probar diferentes percepciones, conceptos o puntos de entrada. Este se relaciona mucho con la percepción y al igual que ella, se ocupa de las posibilidades y de lo que pudiera ser. El pensamiento lateral puede usarse en dos sentidos, uno específico y uno más general:
- *Específico*: una serie de técnicas sistemáticas que se usan para cambiar los conceptos y percepciones y generar otros nuevos.
  - *General*: exploración de múltiples posibilidades y enfoques, en vez de aceptar un punto de vista único.
- ⇒ El juicio acertado. La persona que posee un juicio acertado, por lo general no genera ideas, sino que reconoce el potencial de una idea en una etapa temprana, y como por lo general esa persona conoce bien la facilidad, el mercado y las características del campo, toma la idea y la convierte en realidad. La capacidad de darse cuenta del valor de una idea es en sí misma un acto creativo.
- ⇒ El estilo. Este tipo de creatividad puede tener mucho valor práctico; en algunos casos la creatividad de un artista surge de la posesión de un estilo firme y valioso. El trabajo dentro de un determinado estilo suele producir una corriente de productos nuevos, que lo son porque de algún modo participan del estilo general.
- ⇒ La liberación. Liberarse de inhibiciones, temores y soltarse, es un elemento importante de la creatividad que proporciona grandes resultados. Si los empleados perciben que la creatividad es un juego permitido e incluso valorado por la dirección de la empresa, empiezan a ser más creativos. También, el cambio de cultura en una organización puede producir valiosos productos creativos.

⇒ Azar, accidente, error y locura. La historia humana está llena de importantes ideas nuevas que surgieron por azar, accidente, error o “locura”. Muchas veces los errores, las anomalías y lo que no funciona han desencadenado nuevas ideas. La aparente locura es una fuente de creatividad cuando alguien produce una idea que no encaja dentro de los paradigmas vigentes. Una excelente forma de utilizar esto en beneficio propio, es prestar suma atención a los errores y a las anomalías que se producen cuando algo no resulta como se había planeado.

✘ **Proceso de razonamiento creativo en la organización.**

Al igual que cualquier otro tipo de proceso organizacional, éste cuenta también con un conjunto de complejos factores como el reconocimiento, la motivación y la emoción; sirve para resolver diferentes tipos de situaciones de una forma diferente y más acertada. En su libro, “La Venta Creativa”, los escritores Webster y Faria, (1984), indican que; “...*el primer paso en este Proceso de Razonamiento Creativo es reconocer y aislar el problema específico*”. (p. 355)

En ocasiones, este primer paso resulta bastante complicado por falta o exceso de información, lo que ocasiona que no se identifique correctamente el problema y se pierda tiempo corrigiendo uno que no es pertinente. El siguiente paso en el proceso es realizar un patrón de soluciones en el cual surjan nuevas ideas y mejores opciones de solución. Esta parte es de suma importancia, aunque al final se descarten la mayoría de las ideas y sugerencias.

Luego, se debe volver a definir el problema para estimular el razonamiento y para ver si existe la posibilidad de darle un enfoque diferente. Por último, antes de tomar una decisión, se debe distanciar un poco del problema y de su posible solución, ya que al estar demasiado tiempo cerca de estos, se puede afectar la perspectiva correcta.

✘ **El individuo creativo.**

La mayoría de los profesionales e investigadores que estudian la creatividad todavía no están de acuerdo con las características que debe poseer un individuo creativo, ya que esto es relativo y difícil de medir en cada persona.

En lo que sí están de acuerdo, es que todas las personas cuentan con un potencial creativo y que algunas de ellas saben que lo tienen y lo saben explotar; en cambio, hay otras que creen que no lo tienen y, por lo tanto, no lo saben explotar. Algunos estudios, (como el de Simón Majaro, (1994), en su libro “Marketing y Creatividad”), usualmente caracterizan al Individuo Creativo como una persona con muchas ideas, que tiene flexibilidad mental, originalidad, curiosidad, aceptación de soluciones atrevidas y heterodoxas, tendencia a la insumisión, tolerancia, visualización y persistencia.

Pero también el mismo autor señala que; “...*etiquetar a las personas como creativas o no creativas no sólo puede ser injurioso e incorrecto, sino que a la larga puede ser contraproducente y; en consecuencia, afectar a los niveles de productividad*”. (p. 64 - 67)

Por esto, en vez de estar tratando de ver qué clase de cualidades o características tiene o debe tener una persona creativa, lo que hay que hacer es tratar de motivar a las personas para que estas puedan explotar y utilizar, de una mejor manera, su potencial creativo para el beneficio de su empresa.

#### ✘ **Estimulación de la creatividad.**

En la actualidad, existen varios métodos para estimular la creatividad; sin embargo, no existe una técnica segura que garantice el éxito en la creación de grandes ideas. A veces, un método estructurado puede ser bueno, pero también ser causa de fracaso y bloqueo para muchas ideas. Esto es porque la creatividad no puede ser limitada y, por lo tanto, cualquier cosa con límites no puede tener creatividad. La manera más sencilla de estímulo se puede realizar de forma individual y consiste en que cada persona trate de entender cómo ve la creatividad y de qué forma le puede funcionar.

Esto seguramente parece obvio, pero raramente la creatividad es vista de esta manera. Esta técnica se realiza de modo individual, porque por lo general cuando se trata de enseñarle a un grupo sobre la creatividad, se espera que se desempeñen de forma similar al instructor.

Entre las técnicas más sencillas y más utilizadas para estimular la creatividad, se encuentran las siguientes:

- ⇒ Las entradas aleatorias. Se sacan los atributos o características de palabras o imágenes asociadas con una situación o cosa.
- ⇒ La lista de atributos. Se sacan las características de un producto y se piensa un cambio para cada característica que pueda satisfacer a los clientes.
- ⇒ La reversión del problema. Consiste en ver las cosas de manera opuesta, hacia atrás o a lo inverso para así tener un cambio de perspectiva, o sea, convertir una derrota en victoria.
- ⇒ Las listas. Se hacen listas de objetos y listas de ideas relacionadas con estos; luego se analizan por separado para ver si surge una nueva idea para mezclarlos.
- ⇒ Los seis sombreros de pensamiento. Estos representan seis maneras diferentes de pensar y promueven un mayor intercambio de ideas.
- ⇒ La del catálogo. Se escogen dos productos al azar del catálogo y luego se tratan de combinar para intentar crear un nuevo producto.
- ⇒ El análisis del objeto. Consiste en escoger un producto por preferencia y analizarlo detalladamente para hacerle algún cambio o mejorarlo.

✱ **La motivación impulsa la creatividad.**

A menudo, el ambiente organizacional de una empresa hace que los empleados se comporten de una forma que no ayuda a que la empresa resuelva sus principales problemas o aproveche sus mejores oportunidades, lo que produce una rigidez en la evolución del personal y bajos niveles de motivación. En cambio, un equipo bien entrenado y motivado favorece la creatividad y facilita que la empresa sea realmente capaz de anticiparse y reaccionar ante los cambios del mercado, así como de iniciar cambios en el entorno que le permitan alcanzar una posición competitiva aún más ventajosa.

Por esto, se debe tratar de que toda la organización y en especial el encargado del establecimiento, pongan en práctica procedimientos que motiven la creatividad de los empleados, para lograr una mejor contribución del talento humano y que se puedan liberar algunas de las enormes reservas de rendimiento y creatividad que tradicionalmente permanecen sin utilidad en la empresa. (Oquendo, 2003).

#### ✧ **La venta creativa.**

Cuando se busca vender cualquier tipo de producto o servicio, es necesario contar con un equipo o conjunto de personas bien organizadas (llamados vendedores), que estén dispuestas a comunicar los beneficios, atributos y cualidades del mismo; de esta forma se puede persuadir a los clientes a que lo compren. Es así como la venta personal busca desarrollar una serie de actividades que den como resultado la venta del producto o servicio que se ofrece.

Según Víctor Hugo Vega, (1991), la Venta Personal se refiere a; “...*la presentación oral en el curso de una conversación con uno o más clientes potenciales con el propósito de materializar ventas*”. (p. 183). La más importante de estas actividades es la comunicación, ya que si un vendedor tiene una buena comunicación con sus clientes obtiene una buena cantidad de ventas.

La venta personal es el instrumento más efectivo en el proceso de compra, pues ayuda a la creación de preferencias, convicciones y acciones del comprador. Por esto, los vendedores deben tener un alto dominio de la información del producto o servicio que están ofreciendo; también, saber expresarse correctamente hacia el cliente y además escuchar y detectar las necesidades y deseos que estos tengan.

Asimismo, la venta personal puede crear diferentes tipos de relaciones entre el vendedor y el cliente, que van desde una relación meramente práctica o comercial, hasta una profunda relación de amistad.

Es ahí donde el vendedor (para crear o mantener una relación a largo plazo), llega a pensar verdaderamente en los intereses de los clientes. Y así también, el cliente experimenta una necesidad de escuchar lo que tiene que decir el vendedor y responderle, aunque sea un: “No, Gracias”.

Lo más importante en este tipo de ventas es la habilidad que tiene cada persona para utilizar su creatividad. Según Webster y Faria, (1984), la venta creativa es “...*usar al máximo posible sus capacidades para facilitar la transferencia de bienes y servicios, así como sus satisfacciones, del vendedor a los clientes, que, como resultado de estas transacciones, pueden hacer sus vidas más felices y más valiosas además de contribuir a la sociedad en que viven*”. (p. 356)

A pesar de que muchos de los vendedores actuales son rutinarios, se debe estimular la creatividad en ellos para que analicen y estudien bien al mercado y a sus clientes; de esta forma puedan combinar u ofrecer los productos de manera más atractiva y original para satisfacer las necesidades de los clientes.

✘ **Potencial creativo de los empleados de las tiendas de ropa.**

Ciertos encargados o dueños / gerentes de estos establecimientos investigados, aseguran que para realizar estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising de una forma más efectiva, toman en cuenta las opiniones y la información que brindan los empleados acerca del comportamiento y las situaciones diarias que viven con los consumidores.

Aún así, en ninguna de las tiendas de ropa investigadas tratan de estimularlos y aseguran que estos aportes o ideas de los empleados siempre se dan de forma informal y voluntaria, o sea, que sólo lo hacen cuando ellos sienten ganas de hacerlo. Además, en la mayoría de los casos, los encargados o dueños / gerentes, no le dan importancia a lo que tienen que decir los empleados, e inclusive si les dan alguna idea o sugerencia, lo usual es que no la ponen en práctica.

Esto quiere decir que a pesar de que el potencial creativo de los empleados es uno de los aspectos más importantes de las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising en estas tiendas, nadie hace nada para poder desarrollarlo y utilizarlo. En otras palabras, en cada una de estas tiendas existe una herramienta útil para realizar estrategias, pero ninguno se ha molestado en aprovecharla al máximo.

# MOTIVACIÓN



Quino. (1997). *Toda Mafalda*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 515, último cuadro.

## MOTIVACIÓN

Una de las principales funciones de la Administración es la de detectar cuál es la forma más eficiente para motivar al personal; con la motivación se pretende que los empleados mejoren la calidad en su servicio, de tal modo, que esto beneficie a la organización. De igual manera, los individuos motivados van a utilizar con mayor facilidad la creatividad.

Antes se creía que los empleados se motivaban con el simple hecho de darles su pago o recompensa salarial, pero en la actualidad, se ha llegado a pensar que no solo con eso se motivan, sino que se les debe brindar también recompensas sociales, simbólicas y no materiales; esto hace que crezca su autoestima y de esa forma, realicen el trabajo mejor. Según Stephen P. Robbins, (2000), la motivación es; “...*la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual*”. (p. 484)

Otra definición, según los escritores Harold Koontz y Heinz Weihrich, (1994), establece que la motivación es; “...*un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera*”. (p. 501). En otras palabras, la motivación es el impulso o esfuerzo que se hace para satisfacer un deseo o meta, lo que libera una satisfacción o gusto que se experimenta al haber cumplido ese deseo.

### ✘ **Las teorías de motivación.**

La motivación humana es mucho más compleja de lo que se piensa, ya que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, entre otras. Según Adriana López, (2003), las cuatro teorías más importantes de motivación son las siguientes:

⇒ La jerarquía de las necesidades. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow presentó una forma de concebir las necesidades de una persona y las ordenó en cinco niveles, como lo muestra el Cuadro 3. Está organizada de tal forma que las necesidades básicas (las fisiológicas y las de seguridad), se encuentran en las partes más bajas mientras que las necesidades psico – sociales, (las sociales, de estatus y de autorrealización), se encuentran en las partes más altas. Según esta teoría, las necesidades inferiores son prioritarias y cuando ya se satisfacen, la atención pasa a las necesidades del próximo nivel inmediatamente más alto. Las necesidades fisiológicas son las que están asociadas con la supervivencia del organismo (alimento, agua y cobijo). Las necesidades de seguridad son las de sentir estabilidad, orden y protección. Entre las necesidades sociales están tener una relación íntima, el ser aceptado por la sociedad y tener un ambiente familiar. Las necesidades de estatus incluyen el amor propio, el respeto a sí mismo, la reputación, la condición, el éxito social y la fama. Por último, las necesidades de autorrealización reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo.

Cuadro 3.

Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.



Fuente: Garrido, J. (1997). Cómo Vender más en su Tienda. Merchandising para Detallistas. Página 58.

- ⇒ La teoría de la equidad. Establece que el factor central para la motivación en el trabajo, es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría, las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.
- ⇒ Teoría del reforzamiento. Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. Explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico. O sea, la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas no se repite.
- ⇒ Teoría de las metas. Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke; establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

#### ✱ **Motivación de la Creatividad en las Tiendas de Ropa.**

Como se mencionó anteriormente, uno de los insumos de las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising es el potencial creativo de los empleados; pero irónicamente, la mayoría de las tiendas no explotan bien este insumo, ya que ni siquiera les dan algún tipo de motivación o incentivo por sus aportes o ideas.

Todos los empleados entrevistados dijeron que el único tipo de motivación que ellos reciben se debe a las ventas realizadas, y que se les da con una comisión, con mercadería de la tienda o con la compra de algún artefacto que les haga más placentero el trabajo en la Tienda, como por ejemplo un microondas para calentar la comida del almuerzo. La forma como contestaron los empleados la entrevista, da a entender que se sienten insatisfechos, porque no se les motiva de ninguna forma por brindar las ideas creativas en las tiendas.

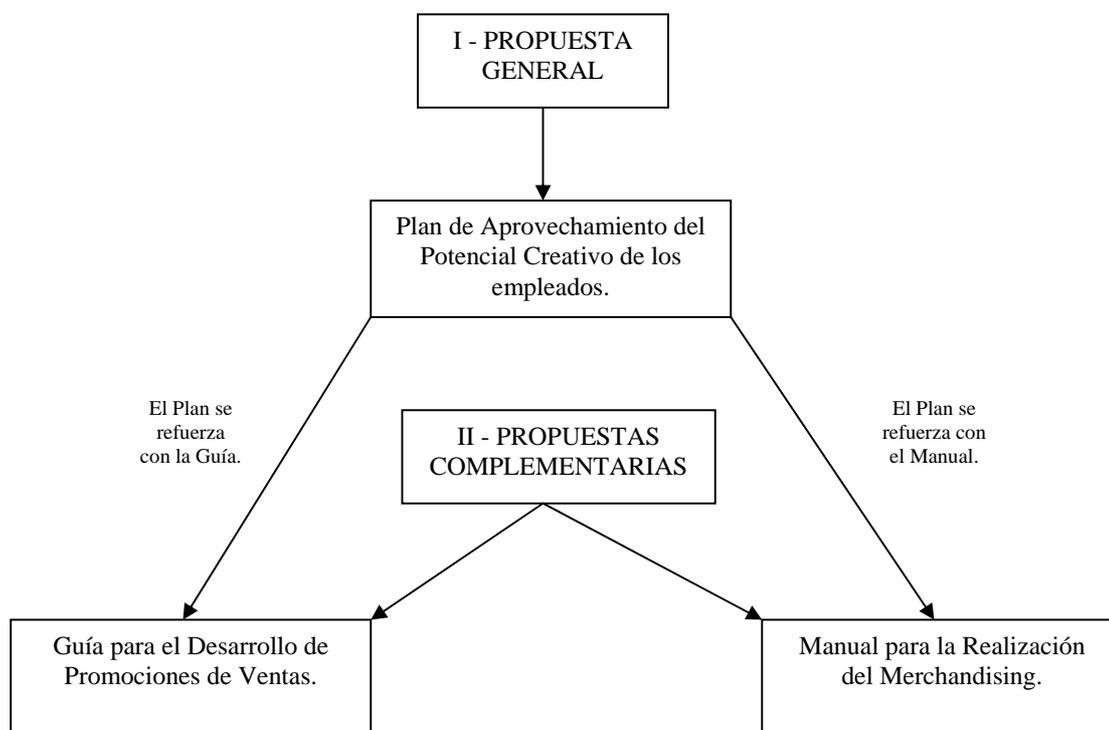
### ✦ **Técnicas de motivación.**

Rafael Oropeza Monterrubio, (1994), señala que existe un gran problema en la sociedad actual, ya que se está desmotivando constantemente a las personas. Por esto, surge la necesidad de conseguir diversas técnicas motivacionales para que los trabajadores expresen su potencialidad creativa y así, puedan aumentar su rendimiento. Según Dalrymple y Cron, (1999), algunas tácticas con las que el Gerente puede fomentar la Motivación de los trabajadores, son:

- ⇒ La creación de grupos. Por lo general, las personas tratan de satisfacer algunas de sus necesidades colaborando con otras en un grupo, ya que cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Al formar parte del grupo, la persona tiende a perder su personalidad individual y adquiere una grupal. Por esto, cuando el administrador quiere realizar un cambio, lo más apropiado es comentarlo con varios miembros del grupo y dejar que ellos logren que el grupo acepte el cambio. Es común que los integrantes de cualquier grupo escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.
  
- ⇒ Hacer más interesante el trabajo. Hay que preguntarse constantemente si es posible enriquecer los cargos de los empleados para hacerlos más interesantes. Muchos empleados pueden bajar su desempeño satisfactorio cuando están ocupados en tareas rutinarias. Esto quiere decir que es común que al hacer siempre la misma cosa, se llegue a la apatía y al aburrimiento.
  
- ⇒ Tratar a los empleados como personas. Actualmente, el mundo se ha vuelto impersonal y por esto es necesario que a los empleados se les trate como personas en vez de tratarlos como si fueran cifras en las computadoras.
  
- ⇒ Ofrecer retroalimentación. Los empleados se sienten incómodos cuando no se les dice si han hecho un buen o mal trabajo, ya que un comentario de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno; además, de esta forma el empleado sabe qué debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

- ⇒ Alentar la participación y la colaboración. Los empleados se llegan a motivar mucho cuando participan y colaboran plenamente en la empresa. Aún así, todavía existen Gerentes que hacen muy poco para alentar la participación de los trabajadores.
  
- ⇒ Relacionar las recompensas con el rendimiento. Por comodidad o por políticas de la empresa, la mayoría de los Gerentes no relacionan las recompensas con el rendimiento del trabajador, ya que es mucho más fácil darle a todo el personal un mismo aumento de sueldo. Sin embargo, se debe tratar de dar algún tipo de recompensas (aparte del sueldo), que pueden sea relacionadas con el rendimiento individual. Por ejemplo, la asignación de algunas tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento público y formal dentro de la empresa.
  
- ⇒ Proporcionar recompensas que sean valoradas. Pocos gerentes tratan de pensar qué tipo de premio es el más valorado por el personal; lo usual es una remuneración económica. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser más apreciadas. Por ejemplo, la asignación de un determinado proyecto a un empleado, o que se le confíe una nueva labor o herramienta. Lo más importante para el gerente es que sepa manejar las recompensas con las que dispone y qué cosas valoran realmente sus empleados.

## ESQUEMA DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración Propia. Mayo, 2003.

## PROPUESTA GENERAL

### **Plan de aprovechamiento del potencial creativo de los empleados.**

Desde el primer momento en que se comienza a elaborar un Plan, se debe tener bien claro qué es y para qué sirve. Según J. M. Rosenberg, (1989), un Plan es un: “*Programa de acción para la implantación de una empresa*”. (p. 306).

Esto quiere decir que con él se busca poner en ejecución nuevas cosas, estrategias, teorías o procedimientos para alcanzar los objetivos de una organización. Por esto, el propósito principal de este plan es que los encargados del personal de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer, puedan aprovechar el potencial creativo de sus empleados para utilizarlo en las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising, o en cualquier otra labor que le genere beneficios a la empresa.

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, el potencial creativo de los empleados es uno de los aspectos más importantes de dichas estrategias; por esto es necesario aprovecharlo y motivar al personal para que sigan aportando esas ideas. Se debe recordar que la mayoría de las tiendas de ropa investigadas sólo cuentan con dos empleados. Por lo tanto, este plan está elaborado para esa cantidad de personas; obviamente se le podrán hacer las modificaciones necesarias si existe una cantidad mayor de empleados.

#### ✧ **Objetivo General de la Propuesta General.**

Generar estrategias para un mejor aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas.

#### ✧ **Objetivos Específicos de la Propuesta General.**

⇒ Elaborar un perfil del empleado con las características deseables para futuras contrataciones.

⇒ Motivar al personal mediante diferentes dinámicas, actividades y recompensas.

## ✦ **Contenido.**

En el plan, se enumeran ciertos puntos que los encargados del personal deben tomar en cuenta, seguir y aplicar para que puedan desarrollar y aprovechar el potencial creativo de los empleados. Estos puntos son como dinámicas para que los empleados se acostumbren a ellos en poco tiempo, lo que les crea la costumbre de pensar con frecuencia en qué ideas pueden aportar para ayudar a la empresa, sin la necesidad de que se sientan presionados. Los puntos del plan son los siguientes:

⇒ **Perfil del empleado:** este plan está diseñado para los empleados actuales con que cuentan las tiendas. Aún así, si el encargado del personal todavía tiene que hacer la contratación de uno o varios dependientes, debe buscar en ellos las siguientes características:

- *Sexo Femenino.* Para que la clientela se sienta identificada y más cómoda con el personal cuando se tengan que probar las prendas o pedir opinión de cómo se les ven.
- *Edad de 17 a 25 años.* Para que los consumidores se identifiquen con las dependientes y además, porque a esa edad ya cuentan con cierta madurez necesaria para el trabajo.
- *Educación mínima de secundaria incompleta.* En este nivel ya han adquirido conocimientos básicos que ayudan a desenvolverse y a tener un mayor razonamiento.
- *Experiencia mínima de seis meses.* Para que puedan hacer aportes mayores según lo que ya han vivido en otros lugares y además, porque saben de qué se trata el trabajo.
- *Condición física aceptable.* Con buena memoria para saber dónde están los productos, que puedan pasar gran parte del día de pie para atender clientes y que tengan agilidad y fuerza para alcanzar o levantar objetos pesados que estén en niveles elevados.
- *Requisitos de personalidad.* Se necesita que tengan iniciativa, que sean animados, diligentes, optimistas, esforzados, dinámicos; que tengan ganas de hacer las cosas bien, sentido de superación y que sean compatibles con el trabajo.

- ⇒ Preparación antes de la explicación: el encargado del personal, antes de explicarle a los empleados de qué se trata el plan, debe ir con una mentalidad un tanto informal y de camaradería con sus empleados; se los debe exponer y explicar como si las actividades fueran una especie de juego y no una obligación, o sea, que va a ser una dinámica entretenida para hacer más interesante el trabajo y aparte de eso, van a poder ganar algún premio o reconocimiento por participar activamente de él. También, hay que recordar que al explicarle el plan a los empleados, no se tiene que utilizar un lenguaje técnico, si no uno más sencillo y coloquial.
  
- ⇒ Fijación de reuniones: aquí se les explica a los empleados que todos los lunes se va a hacer una pequeña reunión informal antes del trabajo, para comentar cómo les ha ido con las dinámicas y si tienen alguna duda o alguna idea que brindar. Las reuniones se harán este día, porque así se puede planear lo que se va a hacer durante la semana, además ese día el personal puede presentar toda la información que recopiló la semana pasada. Es deber del encargado escuchar de buena forma (esto quiere decir, con interés y sin burla), cualquier idea o comentario de su personal, por más bueno, malo, tonto o loco que sea.
  
- ⇒ Creación del equipo: se le debe crear la mentalidad a los empleados de que ellos no son enemigos y que más bien están unidos por un bien común. Por esto, hay que explicarles que aunque en ocasiones estén compitiendo uno contra otro, en realidad todo se trata de una dinámica o un juego, que no les va a afectar ni el salario, ni su puesto en la tienda.
  
- ⇒ Retroalimentación: el encargado debe recordar que los empleados necesitan saber si están haciendo las cosas bien o no, ya que la incertidumbre afecta tanto la creatividad como la motivación del personal. Se debe felicitar las acciones bien realizadas y las deficientes se deben corregir de una forma sutil, como por ejemplo diciéndole: “me parece que podría salirte mejor si lo haces de esta manera”; de esta forma, el empleado no cree que lo están corrigiendo porque hace mal las cosas, sino que lo están aconsejando para que perfeccione su forma de trabajo.

- ⇒ Primera dinámica: les proporciona a cada uno de los empleados un lápiz y un cuaderno que utilizarán en su horario laboral y que permanecerá en la tienda una vez que se hayan ido a sus casas. Esto se hace con el fin de que ellos escriban ciertas cosas que viven al estar en contacto con los clientes, como por ejemplo: comentarios acerca de la ropa, de la tienda, de la decoración de la tienda, de los precios de la ropa, o inclusive, cualquier idea que se les ocurra. El encargado debe estar motivándolos y alentándolos constantemente a participar de esta dinámica (al igual que con las otras), diciéndole cosas como: “la empresa confía mucho en ustedes, por eso los pone a hacer esto”; y: “vieran que útil es el informe que ustedes presentan”. Los informes que los empleados presenten serán discutidos en las reuniones semanales y los aportes servirán para futuras estrategias.
- ⇒ Segunda dinámica: en esta actividad, se va a seleccionar un empleado en la reunión de los lunes, se recomienda que la primera vez se escoja al que lleve más años de laborar en la tienda, o sino, hay que escogerlo por suerte (lanzando una moneda); de esta forma ningún trabajador creará que existe algún tipo de favoritismo o preferencia en la empresa. El dependiente escogido estará encargado de hacer una modificación o un arreglo a la decoración del local comercial, (obviamente, será supervisado por el encargado y se tendrá el respaldo del Manual para la Realización del Merchandising), ese mismo día; dentro de quince días, le tocará al otro empleado realizar las modificaciones a la decoración. De esa manera, se irán turnando cada quince días.
- ⇒ Tercera dinámica: en la reunión de la segunda semana del mes, se hablará sobre un problema que exista en la tienda y se tratará de encontrar su origen para buscarle alguna solución. Por ejemplo, se puede plantear de la siguiente manera: “Vean, compañeros, existe un problema, las Promociones de Ventas no están funcionando como el Gerente quiere... ¿por qué creen ustedes que pasa eso?, ¿qué recomiendan ustedes o qué han visto que dé resultado en otros lados?”. O sea, se trata de convertir el problema en una solución con el potencial creativo de los empleados. De esta forma, los empleados sienten que toman en cuenta su punto de vista en las decisiones, que se les tiene confianza y que son una parte muy importante de la empresa.

- ⇒ Cuarta dinámica: se hará una vez al mes en la tercera reunión mensual y se buscará estimular la creatividad del personal para que puedan generar ideas que conciernen a un evento específico. Consiste en que el encargado debe decir una palabra clave y, entonces, ellos escriben en sus cuadernos todo lo que se les viene a la mente con respecto a esa palabra y qué productos de la tienda pueden relacionarlos con ella. Por ejemplo, si están en noviembre la palabra clave sería: “Navidad”, para que el personal piense todo lo relacionado con eso y se puedan usar las ideas para las futuras estrategias de la tienda.
- ⇒ Creación de una especie de archivo: se debe tratar en lo posible de ir archivando cada idea o solución buena que da el personal, con el respectivo nombre de la persona que la brindó, ya que si da muy buen resultado se vuelve a utilizar; de esta forma, se le puede dar el reconocimiento a la persona que se le ocurrió.
- ⇒ Reconocimiento: todos los meses se escogerá al empleado que haya proporcionado las mejores ideas y aportes a la tienda según las dinámicas. En la primera reunión del mes, el encargado felicitará al ganador del mes pasado y lo nombrará como Empleado del Mes, (por ejemplo, en la primera reunión del mes de julio se nombrará el Empleado del Mes de junio). Se debe hacer en un lugar donde todo el personal lo pueda ver o donde más convenga. Para hacer el cuadro, debe usar una regla, un marcador y una cartulina; luego en la cartulina se hace un cuadriculado de cuatro cuadros de largo por tres de ancho, lo que daría doce cuadros en total, en cada cuadro se escribirá Empleado del Mes “X” y abajo se escribirá el nombre, (Véase Cuadro 4). El ganador del mes podrá escoger cualquier día del próximo mes para que se lo den libre y pago.

Cuadro 4.

Ejemplo del Cuadro de los “Empleados del Mes”.

EMPLEADO DEL MES DE ENERO <b>Andrea Araya.</b>	EMPLEADO DEL MES DE FEBRERO <b>Daniela Bonilla.</b>	EMPLEADO DEL MES DE MARZO <b>Andrea Araya.</b>	EMPLEADO DEL MES DE ABRIL <b>Andrea Araya.</b>
EMPLEADO DEL MES DE MAYO <b>Andrea Araya.</b>	EMPLEADO DEL MES DE JUNIO <b>Daniela Bonilla.</b>	EMPLEADO DEL MES DE JULIO <b>Daniela Bonilla.</b>	EMPLEADO DEL MES DE AGOSTO <b>Andrea Araya.</b>
EMPLEADO DEL MES DE SEPTIEMBRE <b>Daniela Bonilla.</b>	EMPLEADO DEL MES DE OCTUBRE <b>Andrea Araya.</b>	EMPLEADO DEL MES DE NOVIEMBRE <b>Andrea Araya.</b>	EMPLEADO DEL MES DE DICIEMBRE <b>Daniela Bonilla.</b>

Fuente: Elaboración Propia. Mayo, 2003.

⇒ Premio: al final del año, el empleado que tenga más reconocimientos de Empleado del Mes tendrá un cupón válido por “X” cantidad de dinero (dependiendo de las posibilidades de la tienda), en mercadería de la tienda.

### ❖ Cronograma de Actividades.

Para enseñar cómo trabajará el Plan de Aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados, se ha elaborado el siguiente cronograma para el primer mes de su utilización.

Cuadro 5.  
Cronograma de Actividades del Plan de  
Aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados.

REUNIONES CADA LUNES	ACTIVIDADES
Primer Semana.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar, alentar y recordar a los empleados que todos son un equipo.</li> <li>2. Conversar en equipo acerca de los informes de los empleados. (Dinámica 1).</li> <li>3. Comentar por separado con el empleado acerca de su rendimiento, qué está bien y qué no. (Retroalimentación).</li> <li>4. Escoger al empleado que va a cambiar la decoración del local el próximo lunes. (Dinámica 2).</li> <li>5. Reconocimiento y recompensa a la mejor idea.</li> </ol>
Segunda Semana.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar, alentar y recordar a los empleados que todos son un equipo.</li> <li>2. Conversar en equipo acerca de los informes de los empleados.</li> <li>3. Discutir y buscar solución a algún problema existente en la tienda. (Dinámica 3).</li> <li>4. Comentar por separado con el empleado acerca de su rendimiento, qué está bien y qué no. (Retroalimentación).</li> </ol>
Tercer Semana.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar, alentar y recordar a los empleados que todos son un equipo.</li> <li>2. Conversar en equipo acerca de los informes de los empleados.</li> <li>3. Comentar por separado con el empleado acerca de su rendimiento, qué está bien y qué no. (Retroalimentación).</li> <li>4. Avisar al empleado encargado de la decoración del local del próximo lunes. (Dinámica 2).</li> <li>5. Asociación de ideas a una palabra. (Dinámica 4).</li> </ol>
Cuarta Semana.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar, alentar y recordar a los empleados que todos son un equipo.</li> <li>2. Conversar en equipo acerca de los informes de los empleados.</li> <li>3. Comentar por separado con el empleado acerca de su rendimiento, qué está bien y qué no. (Retroalimentación).</li> <li>4. Guardar en un fólter las mejores ideas del mes con el nombre de la persona que la brindó.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia. Mayo, 2003.

✧ **Presupuesto.**

El costo total del Plan sería de 1.210 colones, sin tomar en cuenta el Bono o premio anual.

Cuadro 6.

Costo del Plan de Aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados.

DETALLE	COSTOS
<b><u>COSTO DE LA IMPRESIÓN DEL PLAN:</u></b>	
1 encuadernación a 250 cada una.	250 colones
6 copias a 10 colones cada una.	60 colones
<b><u>COSTO DE LA PRIMER DINÁMICA:</u></b>	
2 lápices a 60 colones cada uno.	120 colones
2 cuadernos a 185 colones cada uno	370 colones
<b><u>COSTO DEL RECONOCIMIENTO:</u></b>	
1 marcador a 310 colones cada uno.	310 colones
1 regla a 50 colones cada una.	50 colones
1 cartulina a 50 colones cada una.	50 colones
<b><i>TOTAL:</i></b>	<b><i>1.210 colones*</i></b>
* Al Total se le suma el premio anual o Bono.	

Fuente: Jiménez & Tanzi de Pavas. Mayo, 2003.

## PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS

### **Guía para el desarrollo de promociones de ventas.**

Por lo general, las guías presentan una serie de datos, indicaciones o preceptos recopilados en un escrito, tratado, folleto o libro, referentes a un determinado tema o asunto en especial, (García Pelayo y Gross, 1989). Se debe tomar en cuenta que esta propuesta complementaria está diseñada para las tiendas de ropa informal juvenil para mujer que fueron investigadas y que en la mayoría de los casos, los encargados de hacer las Promociones de Ventas no tenían ningún tipo de orientación a la mano, que los ayudara a recordar los puntos importantes que debían incluir en las mismas.

#### ✘ **Objetivo general de la primer propuesta complementaria.**

Realizar una Guía para el Administrador y / o empleados con los aspectos básicos necesarios para el planeamiento y desarrollo de Promociones de Ventas.

#### ✘ **Objetivos específicos de la primer propuesta complementaria.**

⇒ Mostrar diferentes opciones en cada aspecto para que el usuario pueda escoger cuál es la más conveniente.

⇒ Definir conceptos esenciales para el entendimiento de las Promociones de Ventas.

#### ✘ **Contenido.**

En la guía, se presentan los aspectos más importantes que los gerentes o encargados de las tiendas deben escoger o seguir para planear y desarrollar las Promociones de Ventas. Estos aspectos están explicados junto con el esquema de una forma breve, simple, sencilla y flexible, (no rígida), para que le faciliten la creación de las Promociones de Ventas. Además, se debe tomar en cuenta que las ideas que brinden los empleados con el Plan de Aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados, también tienen que ser utilizadas. Los temas de la guía son los siguientes:

- ⇒ Introducción: Las Promociones de Ventas son todas las actividades que se realizan para motivar a los clientes a consumir y preferir sus productos. Se debe recordar que la Promoción de Ventas no es publicidad, ya que esta ofrece razones para comprar los productos la próxima vez; en cambio, la Promoción de Ventas ofrece las razones para comprarlo... YA!!! Pero, ¿por qué se debe hacer Promoción de Ventas? Primero, porque siempre hay necesidad de subir las ventas y ganar dinero, y la Promoción de Ventas es un método rápido y sencillo para conseguirlo. Segundo, porque la competencia está utilizando en estos momentos la Promoción de Ventas y si no hace algo para contrarrestar eso, se pierden ventas y dinero. Y tercero, con la Promoción de Ventas se puede atraer a nuevos clientes que ni siquiera sabían que la tienda existía, para que vayan, conozcan y, seguramente, compren en esa tienda. “Así que... ¿¿¿QUÉ ESPERA???”.
- ⇒ Cosas necesarias para desarrollar las Promociones de Venta: se necesita tener mucha información acerca de sus productos, de lo que está haciendo la competencia y de sus clientes. Hay que pensar en ¿qué se va a hacer?, ¿qué se quiere alcanzar?, ¿con qué se quiere alcanzar?, ¿cómo se va a hacer?, ¿cuándo se va a hacer? y ¿cuánto va a durar? Y además, tomar en cuenta cualquier aspecto legal que lo pueda afectar, en especial si va a hacer un juego, sorteo o entrega de premios.
- ⇒ **PASO 1.** Plantear el objetivo de la Promoción de Venta: se debe tener presente qué es lo que va a hacer y para eso existen tres tipos de objetivos de Promoción de Ventas, el primero es el de imagen, y con este se trata de promover la tienda buscando que los clientes recuerden una buena imagen de ella y de los productos que se venden. El segundo objetivo es el de información, o sea, que se busca comunicar al cliente sobre productos nuevos o nuevas colecciones. Y por último, está el objetivo de incentivo, con el que se quiere hacer promoción a ciertos productos con un precio bajo para poder venderlos rápidamente.
- ⇒ **PASO 2.** Prever el resultado que se quiere alcanzar: cuando ya se sabe qué es lo que quiere hacer, lo que sigue es pensar qué resultado se quiere alcanzar, ya que se puede buscar aumentar las ventas o mantener las ventas.

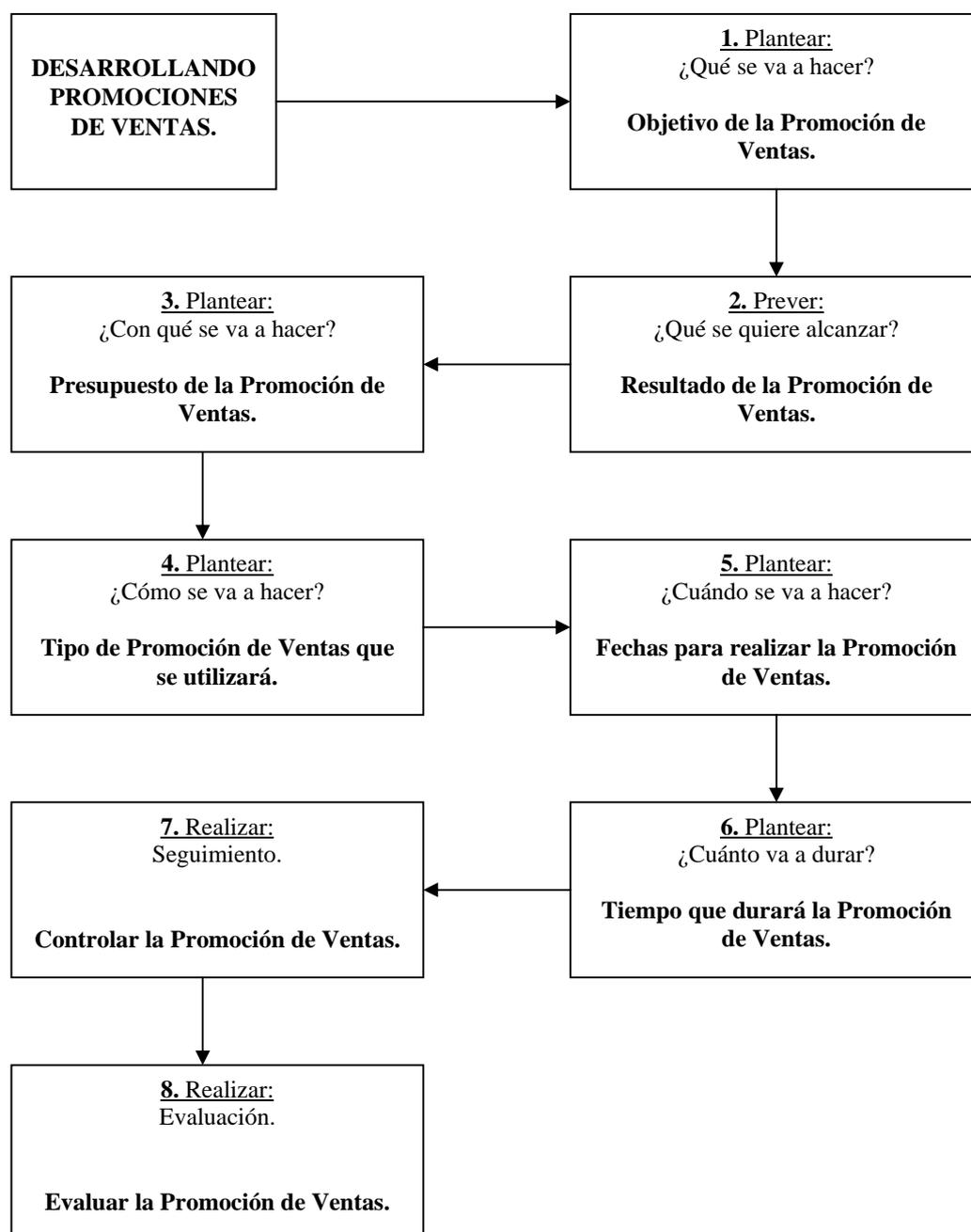
Lo más aconsejable es tratar de conseguir una mezcla de estos dos resultados, o sea, buscar aumentar las ventas y mantenerlas arriba.

- ⇒ **PASO 3.** El presupuesto de la Promoción de Ventas: en el momento en que se hayan terminado los dos primeros pasos de la planeación, surge una de las cosas más difíciles: pensar con qué recursos se va a realizar la Promoción de Ventas. Se debe saber cómo o de dónde se va a sacar el dinero para hacerla; para eso ha de existir un presupuesto. Lo más aconsejable es que para determinar este presupuesto se utilice el método de lo permisible; esto quiere decir que simplemente se debe pensar cuánto quiere y puede gastar, y de esta forma se define la cantidad, o sea, que no es un monto fijo y varía según el dinero que se tenga y la Promoción de Ventas que se utilice.
- ⇒ **PASO 4.** Tipos de Promociones de Ventas que puede utilizar: cualquiera de estas opciones se pueden utilizar, pero si se llega a pensar en algún tipo de Promoción de Ventas que no está mencionada aquí y que es nueva, original y creativa... “UTILÍCELA”.
- *Ofertas.* Son rebajas en el precio con las que hay que tener mucho cuidado, ya que si el descuento es grande, la gente puede llegar a percibir que la calidad del artículo es baja.
  - *Planes de incentivos.* Estos son los conocidos planes de clientes frecuentes donde se toman los datos del cliente y se le avisa cuando hay productos nuevos en la tienda.
  - *Licencia de personajes.* Se usa un personaje famoso para captar la atención de los clientes. Por ejemplo, una modelo nacional usando los productos de la tienda.
  - *Promociones de continuidad.* Al cliente se le da una recompensa o un premio por hacer compras frecuentes en la tienda, en un determinado tiempo.
  - *Sorteos.* Entre varias personas que han comprado en la tienda se da un obsequio, el ganador se escoge al azar.

- *Concurso.* Varias personas compiten haciendo una serie de cosas para obtener un premio o reconocimiento de la tienda. Pueden ser preguntas, juegos, entre otras.
  - *Especialidades Publicitarias.* Artículos útiles que se obsequian a los clientes y que tienen impreso el nombre de la tienda, como por ejemplo lapiceros, calendarios, llaveros, fósforos, bolsas de compra y limas de uñas.
  - *Cupones.* Papelitos impresos que se presentan en la tienda para ser cambiados por dinero, descuento o algún producto.
- ⇒ **PASO 5.** Fechas importantes para realizar las Promociones de Ventas: es importante recordar que hay ciertos momentos en el año que se pueden aprovechar para hacer Promociones de Ventas y vender más. En algunos casos, se hacen Promociones de Ventas de acuerdo con el clima, (invierno o verano), los días feriados o especiales del calendario, como por ejemplo: Año Nuevo, entrada a clases, Día de los Enamorados, Semana Santa, Día del Trabajo, Entrada a vacaciones de medio año, Día de la Madre, Día de la Independencia, Halloween, Salida de clases y Navidad.
- ⇒ **PASO 6.** Planear la duración de la Promoción de Ventas: la duración va a depender del tipo de Promoción de Ventas por usar, ya que puede realizar las Promociones de Ventas durante todo el año. Hay que tener cuidado de no aburrir a los clientes. Por períodos determinados, o sea, en invierno, entrada a clases, entre otras. O de forma intermitente, esto quiere decir que según como se vean las ventas, ya que a veces hay momentos donde no se vende casi nada y es preciso hacer una Promoción de Ventas, pero es probable que al mes siguiente se normalicen las ventas.
- ⇒ **PASO 7.** El seguimiento de la Promoción de Ventas: cuando se ha lanzado la Promoción de Ventas, debe dársele un seguimiento y control diario, semanal, quincenal o mensual (o como más le convenga a la tienda), para que pueda prevenir errores o cambios que tal vez se necesiten dar. El método más sencillo y aconsejable de seguimiento y control se hace semanalmente y consiste en ir midiendo las ventas y observando si se agotan los productos en la bodega.

⇒ **PASO 8.** La evaluación de la Promoción de Ventas: después de haber obtenido todos los resultados de la Promoción de Ventas, se deben evaluar y analizar para saber si funcionó y si se cometieron errores. Además, si funcionó se puede tomar la decisión de utilizarla otra vez pero sin abusar. La técnica más sencilla de evaluar una Promoción de Ventas es comparar las ventas antes, durante y después de esta; si aumentan las ventas es gracias al impacto de la Promoción de Ventas.

✧ Esquema de la Guía para el Desarrollo de Promociones de Ventas.



Fuente: Elaboración Propia. Mayo, 2003.

✧ **Cronograma.**

La utilización de la guía para el Desarrollo de Promociones de Ventas va de acuerdo con la necesidad que tenga la tienda de realizar las estrategias de Promoción de Ventas y además se reforzará con el Plan de aprovechamiento del potencial creativo de los empleados.

✧ **Presupuesto.**

El costo total de la elaboración de la Guía sería de 310 colones cada una, tomando en cuenta que la encuadernación cuesta 250 colones y las copias de las 6 páginas de la guía cuestan 10 colones cada una, o sea, 60 colones.

Cuadro 7.

Costo de la Guía para el Desarrollo de Promociones de Ventas.

DETALLE	COSTOS
COSTO DE LA ENCUADERNACIÓN:	250 colones
COSTO DE LAS COPIAS:	60 colones
<b>TOTAL:</b>	<b>310 colones</b>

Fuente: Jiménez & Tanzi de Pavas. Mayo, 2003.

### **Manual para la realización del Merchandising.**

Según J. M. Rosenberg, (1989), un manual es una: “*Lista de información, instrucciones, precios, etc. Es decir un libro útil de referencia*”. (p. 255). Esto quiere decir que con la propuesta complementaria se desea presentar los lineamientos del Merchandising para que los empleados de la empresa conozcan verdaderamente qué es y cómo utilizarla.

Por esto, el objetivo primordial es hacer un manual para el administrador y / o empleados con ciertos puntos que se deben considerar a la hora de planear y llevar a cabo el Merchandising en la tienda. Se hará con el propósito de complementar el proceso de decoración del local comercial, ya que (como se ha mencionado anteriormente), se ha notado que el concepto de Merchandising todavía no es muy conocido por la mayoría de los encargados y empleados de las tiendas.

#### ✧ **Objetivo general de la segunda propuesta complementaria.**

Hacer un Manual para el Administrador y / o empleados con los aspectos básicos necesarios para planear y llevar a cabo el Merchandising en la tienda.

#### ✧ **Objetivos específicos de la segunda propuesta complementaria.**

⇒ Definir conceptos fundamentales para el entendimiento del Merchandising.

⇒ Enumerar los puntos que se deben tomar en cuenta cuando se realiza el Merchandising en la tienda.

#### ✧ **Contenido.**

En el manual, se presentan aspectos que forman parte del Merchandising y que deben considerar los gerentes o encargados de realizar la decoración en las tiendas. Estos puntos están explicados de una forma breve, simple, sencilla y flexible (no rígida), para que sirvan de orientación y faciliten la elaboración del Merchandising. Además, se debe tomar en cuenta que al igual que con la Guía para el Desarrollo de Promociones de Venta, las ideas que brinden los empleados tienen que ser utilizadas. Los temas del manual son los siguientes:

- ⇒ Introducción: El Merchandising es una técnica que permite a la tienda resaltar y animar la presentación de sus productos de una forma más atractiva para los clientes. Puede ser exterior, o sea, toda la decoración en el entorno de la tienda, por ejemplo en los estacionamientos, la iluminación y las plantas. O también en el interior, toda la decoración dentro del local.
- ⇒ Aspectos que forman parte del Merchandising: El primer aspecto es el establecimiento comercial, que debe contar con una zona para los clientes, cajas registradoras, surtido del producto, promociones de venta y mobiliarios que permitan exhibir el producto. Segundo, los gráficos o anuncios, como por ejemplo los personajes animados, caricaturas, fotografías, carteles, vallas, los luminosos y todo lo que guíe a los clientes a la tienda. El tercer aspecto es el sonido que ayuda a mejorar la presentación. Y por último, esta la accesibilidad física o facilidad para entrar al local, esto quiere decir que una tienda con muchos escalones y lejos de un parqueo tiene una baja accesibilidad física.
- ⇒ Vitrinismo: Consiste en decorar una vitrina de forma atractiva para que de esta forma ayude a promover la mercancía y muestre las variedades de productos con sus respectivos precios. Su función principal es la de llamar la atención de los clientes para brindarles información básica, inmediata, imaginativa, de algún modo excitante, provocativa, motivadora e interesante del producto que se ofrece en el local comercial.
- ⇒ Mobiliario exterior de la tienda: Son, las fachadas del local, entre ellas están las fachadas con la parte de atrás cerrada para separarlas del resto del establecimiento; las fachadas dobles de tiendas esquineras que sirven para aprovechar que las personas caminen en dos direcciones; las fachadas con la parte de atrás abierta que se usan para hacer totalmente visible el local y las fachadas anguladas con la parte de atrás cerrada que dan amplitud y apertura para que los clientes tenga una mejor visión de los productos en el interior.
- ⇒ Mobiliario interior de la tienda: Los muebles que están dentro del local, entre ellos, los mostradores, las islas, los exhibidores, los muebles modulares, los tableros con varillas, entre otros.

- ⇒ Los Maniqués: Son modelos de seres humanos que se utilizan para impactar a los clientes dentro del local comercial. Existen varios modelos de maniqués, como los de forma completa, figuras de tres cuartos, con y sin brazos, solamente piernas o extremidades, figuras de un cuarto, figuras de cabeza y figuras de pie. Hay maniqués que son copias del cuerpo humano, pero también existen otro tipo de maniqués futuristas que rompen los aspectos físicos humanos. Un maniquí debe contener prendas, maquillaje, accesorios y pelucas.
- ⇒ Los Materiales para realizar el Merchandising: Son objetos naturales o artificiales que permiten tener su propio equipo de Merchandising para lograr efectos especiales en una tienda. Entre estos están:
- *Las telas.* Deben ser fáciles de coser, de apluchar y que permitan hacer pliegues, (fieltro, satín, terciopelo, entre otras).
  - *El papel.* Es menos resistente que las telas y tiende a oscurecerse o dañarse con la luz, (el tapiz y el celofán).
  - *La pintura.* Que sea a base de látex, porque se seca más rápido y permite lavar y limpiar.
  - *Las alfombras de felpas.* Con precios muy cómodos, siempre y cuando se ligen a la duración.
  - *La utilería.* Se utiliza para dar un toque diferente a los interiores (persianas, antigüedades, jarrones, instrumentos musicales, lámparas, fotografías, botellas vacías, entre otras).
  - *Herramientas.* Debe tener su propia caja de herramientas, donde se encuentren tijeras, alambres, alfileres, martillos, clavos, pistolas de pegamento caliente, entre otras. (Véase cuadro 8).

Cuadro 8.

## Ejemplo de Caja de Herramientas de Merchandising.

HERRAMIENTAS	USOS
Martillo de uñas:	Para meter y extraer clavos y otros sujetadores.
Martillo para tachuelas:	Para introducir tachuelas en estructuras sólidas.
Juego de desarmadores planos:	Varios tamaños que se usan con tornillos regulares.
Juego de desarmadores Phillips:	Varios tamaños que se usan con tornillos Phillips.
Engrapadora:	Para fijar telas, papel y utilería en las paredes, pisos y techo.
Extractor de grapas:	Para quitar grapas de las instalaciones anteriores.
Punzón:	Para marcar y delimitar un hoyo que debe perforarse.
Pinzas:	Para meter tornillos, abrir una cadena, sacar clavos, etc.
Tijeras:	Para cortar telas y papel.
Navaja de Display:	Para cortar papel, tablero para construcción y de espuma.
Alicate:	Para cortar alambre y algunas cadenas.
Sierra para metales:	Para cortar metal.
Sierra manual para madera:	Para cortar madera, paneles, clavijas, etc.
Llave de tuercas:	Para girar tuercas y tornillos.
Regla "T":	Para medir ángulos rectos perfectos.
Regla de acero de 36 pulgadas:	Para medir líneas y usarla como borde cortante.
Cinta metálica de 12 pulgadas:	Para medir anchos y longitudes mayores que una regla de 36.
Taladro:	Para hacer perforaciones.

Fuente: Diamond, J.; Diamond E. (1999). *Merchandising Visual*. Página 98.

⇒ Los Principios del diseño: Con esto se crean ambientes originales y funcionales para que atraigan la atención de los clientes. Para diseñar un local, es necesario contemplar siete aspectos básicos:

- *Equilibrio*. Es la distribución uniforme de todos los objetos a ambos lados de la decoración, o sea, no todo de un lado o de otro, sino que equilibrado.
- *Énfasis*. Es el punto de interés al que se le quiere dar realce y un aspecto particular.
- *Proporción*. Es la relación entre todos los elementos del diseño de la tienda, que puede producir un efecto agradable o desagradable en los clientes.

- *Ritmo*. Es la ubicación de los productos de forma que al mirarlos la vista pase suavemente sin alteraciones o choques drásticos.
- *Armonía*. La utilización de formas y colores correctamente. Por ejemplo, los colores claros con fondos oscuros y viceversa.
- *Iluminación*. Se utiliza la luz natural o artificial para realzar la visibilidad del local. La luz natural es más atractiva, provoca menos agotamiento, da frescura y naturalidad. La luz artificial forma efectos visuales diferentes y no usuales en la luz natural, ya que se puede colocar en diferentes posiciones en la que es difícil que haya luz natural.
- *Color*. Es lo más adecuado para aumentar el atractivo del local. Todos los colores nacen de los colores primarios (rojo, azul y amarillo). El color tiene tres dimensiones, el matiz (es el nombre propio del color, o sea, gris, rosado o verde), el valor o el tono (se refiere al tono claro u oscuro de un color, o sea, rojo claro u oscuro) y la intensidad (la pureza de un color, es decir, que cuánto más definido sea un color, genera más intensidad). El color blanco refleja todos los colores, los negros los absorben. El color produce sensaciones y respuestas emocionales, como por ejemplo los colores cálidos (rojo, naranja, amarillo y sus derivados), sugieren comodidad, salud, alegría y tienden a alargar los objetos y acercarlo visualmente. En cambio, los colores fríos (azul, verde y sus derivados), producen anchura, pequeñez y lejanía, dan sensación de tranquilidad. Los colores oscuros son elegantes, los claros hacen los objetos más anchos. La utilización de un solo color aumenta y agranda, la combinación hace que se perciba anchura. Todos los colores pasteles generan sentimiento de delicadeza. Además, los colores pueden sugerir lo siguiente:
  - **AMARILLO**: provoca calidez, mucha energía, luz y alegría. Se recomienda usarlo solo o con fondo blanco.
  - **ANARANJADO**: indica sensualidad y más cuando su matiz se acerca al rojo.
  - **AZUL**: indica frialdad y serenidad.
  - **BLANCO**: es el color más frío, pero el que genera mayor amplitud.
  - **GRIS**: da sensación de fineza, elegancia y sobre todo alta autoestima.
  - **MARRÓN**: indica acción, fertilidad, deporte, fuerza física, masculinidad, madurez, amistad y calor.

- **PÚRPURA O MORADO:** es rígido y provoca sensación de drama y misterio.
- **NEGRO:** se asocia con depresión, elegancia y refinamiento.
- **ROJO:** indica sensualidad, estimulación, generación de fuerza y coraje.
- **ROSA:** se asocia con alegría, intimidad, sexo y feminidad.
- **VERDE:** crea ambientes de reposo y para generar frescura es preferible combinarlo con amarillo y anaranjado.
- **VIOLETA:** da sensación de caos, amor divino, piedad, muerte, soledad, amenaza, superstición, encanto y emoción.

✧ **Cronograma.**

Su utilización irá de acuerdo con las posibilidades y necesidades del establecimiento, por lo que no se puede dar un tiempo definido de utilización. Aunque lo lógico es que éste sea utilizado cada vez que se quiera realizar Merchandising en el local. Este manual también irá íntimamente ligado al Plan de aprovechamiento del Potencial Creativo de los empleados.

✧ **Presupuesto.**

El costo total de la elaboración del manual para la realización del Merchandising es de 310 colones cada uno, si se toma en cuenta que la encuadernación cuesta 250 colones y las copias de las 6 páginas del manual, 10 colones cada una, o sea, 60 colones.

Cuadro 9.

Costo del Manual para la realización del Merchandising.

DETALLE	COSTOS
COSTO DE LA ENCUADERNACIÓN:	250 colones
COSTO DE LAS COPIAS:	60 colones
<b>TOTAL:</b>	<b>310 colones</b>

Fuente: Jiménez & Tanzi de Pavas. Mayo, 2003.

# BIBLIOGRAFÍA



Quino. (1997). *Toda Mafalda*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 483, último cuadro.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✘ Almario; Vasconcellos. (2002). Caso de Utilización de las Promociones de Ventas en Latinoamérica. <http://www.revistaespacios.com/a01v22n02/23012202.html> Fecha de acceso: 7 de abril del 2003.
- ✘ Arellano, J. (1990). Elementos de Investigación. San José, Costa Rica: Editorial UNED.
- ✘ Barrionuevo, L. (1987). Los Secretos de la Gerencia de Mercadeo. Venezuela: Editorial Volumen.
- ✘ Bonoma, T. V. (1987). Cómo desarrollar Estrategias Eficaces de Mercadotecnia. Revista Estrategias de Harvard, 1, Página 119.
- ✘ Chacón, K. (Tercer cuatrimestre del 2001). Curso de Promoción de Ventas y Merchandising. San José, Costa Rica: Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT.
- ✘ Chojolán, M.; Mora, O. (2003). Fuentes de la Creatividad. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/creatividad.htm> Fecha de acceso: 7 de abril del 2003.
- ✘ Chong, J.L. (2000). Promoción de Ventas. México: Editorial Pearson Educación.
- ✘ Dalrymple, D.; Cron, W. (1999). Administración de Ventas. México: Editorial Limusa, S.A.
- ✘ Diamond, J.; Diamond E. (1999). Merchandising Visual. México: Editorial Prentice Hall.
- ✘ Funes, J. (1993). Promoción de Ventas y Publicidad. Bogotá, Colombia: Ediciones Mercadeo y Ventas.

- ✘ García, R. (1989). Diccionario Larousse de la Lengua Española. México: Ediciones Larousse.
- ✘ Garrido, J. (1997). Cómo vender más en su tienda: Merchandising para Detallistas. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- ✘ Hernández; Fernández; Baptista. (1998). Metodología de la Investigación. México.
- ✘ Koontz, H.; Weihrich, H. (1994). Administración. México: Editorial McGraw-Hill.
- ✘ Kotler, P. Dirección de Mercadotecnia. México: Editorial Prentice Hall.
- ✘ Kotler, P.; Armstrong, G. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- ✘ Lambin, J. J. (1995). Marketing Estratégico. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- ✘ Largaespada, J. L. (1984). Publicidad y Promoción. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- ✘ López, A. (2003). La Motivación.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm> Fecha de acceso: 9 de mayo del 2003.
- ✘ Majaro, S. (1994). Marketing y Creatividad. España: Editorial Díaz de Santos.
- ✘ Oropeza Monterrubio, R. (1994). Creatividad e Innovación Empresarial. México: Editorial Panorama.
- ✘ Oquendo, A. (2003). El Entrenamiento y la Motivación favorecen la Creatividad.  
<http://www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencia/ar0405.html> Fecha de acceso: 7 de abril del 2003.

- ✘ PEMEX Refinación. (20003). Mercadotecnia.  
<http://www.franquiciapemex.com/manopera/manop6/vi4.html> Fecha de acceso: 14 de abril del 2003.
- ✘ Quesada, G. (22 de octubre del 2002). Conferencia: “Seduciendo al cliente a través del Merchandising. San José, Costa Rica: Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT.
- ✘ Quino. (1997). Toda Mafalda. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor.
- ✘ Robbins, C. (2000). Administración. México: Editorial Prentice Hall.
- ✘ Rojas Gamboa, J. (1999). Metodología de la Investigación. San José, Costa Rica: Antología de la Universidad Latina de Costa Rica.
- ✘ Rosenberg, J. M. (1989). Diccionario de Administración y Finanzas. Grupo Editorial Océano.
- ✘ Schinwald, J. (2002). El Caso Wal – Mart.  
<http://gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/js/walmart.htm> Fecha de acceso: 7 de abril del 2003.
- ✘ Schnarch Kirberg, A. (2001). Nuevo Producto. Creatividad, Innovación y Marketing. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- ✘ Stanton, W.; Etzel, M.; Walker, B. (1996). Fundamentos de Marketing. México: Editorial MacGraw Hill Interamericana.
- ✘ Vega, V. H. (1991). Mercadeo Básico. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- ✘ Webster, J. H. y Faria, A. J. (1984). La Venta Creativa. Cincinnati, Ohio, Estados Unidos: Editorial South-Western.

# ANEXOS



Quino. (1997). *Toda Mafalda*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Flor. Página 163, cuarto cuadro.

# **Anexo 1:**

## **Objetivos de la Investigación**

## **OBJETIVO GENERAL DE DIAGNÓSTICO**

- ✘ Analizar los principales aspectos que utilizan las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas para el desarrollo de las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✘ Identificar los aspectos que se utilizan actualmente para las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising en las tiendas de ropa informal juvenil para mujer.
- ✘ Definir los diferentes puntos de planificación que se deben tomar en cuenta en la realización de estrategias de Promoción de Ventas.
- ✘ Determinar los lineamientos adecuados para el Merchandising en las tiendas de ropa informal juvenil para mujer.
- ✘ Estudiar las características de los empleados actuales de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer en cuanto a sus antecedentes y educación para el desempeño del cargo.

## **OBJETIVO DE PROPUESTA**

- ✘ Generar estrategias para un mejor aprovechamiento del potencial creativo de los empleados de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas.

**Anexo 2:**

**Cuadro de  
Variables**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
1. Identificar los aspectos que se utilizan actualmente para las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising en las tiendas de ropa informal juvenil para mujer.	Aspectos de las Estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Porcentaje de tiendas que utilizan estrategias de Promoción de Ventas.</li> <li>○ Porcentaje de tiendas que utilizan estrategias de Merchandising.</li> <li>○ Número de aspectos utilizados en estas estrategias.</li> </ul>
2. Definir los diferentes puntos de planificación que se deben tomar en cuenta en la realización de estrategias de Promoción de Ventas.	Promoción de Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cantidad de Promociones de Ventas utilizadas.</li> <li>○ Duración de las Promociones de Ventas.</li> <li>○ Porcentaje de presupuesto asignado por las Tiendas.</li> <li>○ Frecuencia de seguimiento y control.</li> </ul>
3. Determinar los lineamientos adecuados para el Merchandising en las tiendas de ropa informal juvenil para mujer.	Merchandising en el Punto de Venta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Frecuencia de cambio de decoración.</li> <li>○ Número de vitrinas.</li> <li>○ Cantidad de mobiliario interior y exterior en las Tiendas.</li> <li>○ Cantidad de maniqués.</li> <li>○ Cantidad de herramientas que poseen.</li> </ul>
4. Estudiar las características de los empleados actuales de las tiendas de ropa informal juvenil para mujer en cuanto a sus antecedentes y educación para el desempeño del cargo.	Preparación de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de empleados en cada tienda.</li> <li>○ Edad de los empleados.</li> <li>○ Numero de empleados con preparación académica.</li> <li>○ Porcentaje de empleados con capacitación en Servicio al cliente.</li> <li>○ Cantidad de experiencia que poseen los empleados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia. Mayo, 2003.

**Anexo 3:**

**Metodología**

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los seres humanos desde temprana edad, tienen la necesidad de preguntar, explorar e investigar constantemente, ya que necesitan aprender cada día y cuestionarse el por qué de las cosas. La investigación tiene sus bases en el método científico, el cual utiliza instrumentos para aumentar y facilitar el conocimiento. La investigación tiene por objeto descubrir nuevos conocimientos en los diferentes campos, ya sea en el artístico, literario o en el científico.

Existen dos tipos principales de investigación, la científica, que estudia a fondo un fenómeno determinado y utiliza la observación, la clasificación y la interpretación de datos, o sea, que utiliza el método científico; y la social (que también es una investigación científica), que se relaciona más directamente con el hombre y los conflictos de la humanidad, o sea, que el hombre es el objeto de investigación, lo que resulta bastante complejo, ya que la conducta humana varía mucho.

Al efectuar una investigación, se debe pensar en qué consecuencias puede tener ésta sobre el grupo de personas sobre las cuales se va a realizar, ya que no es suficiente presentar solo un problema, si no que se debe aportar también una solución. Además, se debe tomar en cuenta si ésta va a tener algún beneficio para la sociedad, si va a aumentar el conocimiento o la formulación de ideas o si va a mejorar la definición de un concepto.

Debido a las características y objetivos de este trabajo, se utilizó un tipo de Investigación Descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista, (1998), en la Investigación Descriptiva; *“...se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, (vélgase la redundancia), describir lo que se investiga”*. (p. 60). La información obtenida de esta investigación ayuda a conocer los aspectos generales de la Promoción de Ventas y el Merchandising en el Punto de Venta, brindando así una idea más exacta de los mismos para que permitan la implementación de estrategias más eficaces.

Además, aunque un estudio sea del tipo de investigación descriptiva, también puede tener elementos de los otros tipos de investigación. Por esto, este trabajo también cuenta con ciertos elementos de los siguientes tipos de investigación:

✧ **La Investigación Exploratoria.**

Hernández et al., (1998), especifican que estos estudios; “...*sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos*”. (p. 59). Se realizan cuando se debe examinar un tema o problema de investigación de poco o nulo estudio. Para efectuar este tipo de investigación en el trabajo, se utilizó la entrevista personalizada.

✧ **La Investigación Correlacional.**

Según Hernández et al., (1998), este tipo de investigaciones; “...*tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables*”. (p. 63). O sea, que esta investigación busca percibir si las variables están o no relacionadas con los sujetos y cuál es su correlación. Este tipo de investigación también busca responder los motivos que causan los eventos físicos y sociales, o sea, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da. Para la realización de este trabajo, se usó la encuesta, el análisis de los resultados de esta y los otros instrumentos de investigación.

## ORIGEN DE LOS DATOS

### ✧ **Sujetos:**

Para la realización este Trabajo de investigación se utilizó un Conjunto Investigado conformado por las tiendas de ropa informal juvenil para mujer, ubicadas en las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Jaime Arellano, (1990), define al Conjunto Investigado como un; “...conjunto particular de unidades estadísticas, que ni ha sido concebido como población o universo, ni tampoco ha sido seleccionada como muestra de una determinada población”. (p. 116)

### ✧ **Fuentes de información:**

Se utilizaron varias fuentes de información para definir cómo y de qué forma se desarrollan las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising. Según José Nelson Rojas Gamboa, (1999), las fuentes de información; “...están compuestas por las personas o documentos de donde emana la información que se recopilará”. (p. 26). Se manejaron fuentes de información primarias, como datos obtenidos por los cuestionarios y entrevistas. Y también, se utilizaron fuentes de información secundarias como libros y material bibliográfico, entre otros.

### ✧ **Descripción de instrumentos:**

Con los instrumentos de investigación se puede llegar a obtener la información necesaria para su realización. Este Trabajo contó con cuatro tipos de instrumentos, que son:

⇒ La Observación. Hernández et al., (1998), especifican que; “...consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. (p. 316). Gracias a ésta se puede describir de forma detallada las diferencias, carencias o necesidades que presentan las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising de los puntos de venta. También se hace una observación de las características de los empleados en el desempeño de su trabajo.

⇒ El Análisis Bibliográfico. Este instrumento sirve para hacer conclusiones con un alto grado de confiabilidad con base en la teoría que aparece en un texto, o sea, que se puede realizar una recopilación teórica y compararla con la realidad. José Nelson Rojas Gamboa, (1999), explica que el campo de trabajo del Análisis Bibliográfico; “...*se dirige a las fuentes secundarias de información y no a las tradicionalmente primarias*”. (p. 41). De esta forma se puede analizar si algunos procedimientos que se describen en teoría, se hacen de verdad en los puntos de venta.

⇒ El Cuestionario. Hernández et al., (1998), lo definen como, “...*un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir*”. (p. 276). Este instrumento es considerado como la mejor herramienta para extraer información de las fuentes por consultar, ya que traduce los objetivos específicos de la investigación en preguntas. Por esto, se considera conveniente la obtención de la información mediante el cuestionario.

⇒ La Entrevista. Es un instrumento que utiliza una interrogación más exhaustiva buscando que una sola persona hable y se exprese libremente acerca de sus actitudes y opiniones sobre un tema específico. Según José Nelson Rojas Gamboa, (1999), la entrevista; “...*constituye el mecanismo idóneo cuando se tiene el interés de obtener datos cualitativos a profundidad, pues permite indagar con el entrevistado más allá de criterios y opiniones superficiales obtenidas básicamente de los instrumentos cuantitativos*”. (p. 40). La entrevista se realizó a algunos empleados de las Tiendas de Ropa Informal Juvenil para Mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas.

✧ **Confiabilidad y validez de los instrumentos:**

Según Hernández et al., (1998), la validez se refiere; “...*al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir*”. (p. 236). De esta manera, y con el propósito de darle validez a los instrumentos de esta investigación, se le solicitó a una serie de expertos en mercadeo y especialistas en metodología de la investigación que revisaran todos los ítemes que iban a medir a las variables, para que no tuvieran ningún error antes de aplicarlos.

Por otra parte, Hernández et al., (1998), señalan que la confiabilidad de un instrumento se refiere; “...*al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados*”. (p. 235). Por esto, a cada instrumento se le realizó una prueba piloto para comprobar que no presentara errores de entendimiento; además, se aplicaron los instrumentos en dos ocasiones, la primera en noviembre del 2002 y la segunda en febrero del 2003; en las dos ocasiones, los resultados fueron similares, lo que indica que estos instrumentos son altamente confiables.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

### ✧ **Alcances:**

Gracias a este Trabajo de investigación, se podrá determinar cuáles son los actuales insumos de las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising en las tiendas de ropa informal juvenil para mujer. Esto facilitará el futuro planteamiento de estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising que beneficiaría tanto a la empresa (tendría un mejoramiento en su imagen y en las ventas), como a los clientes, (se les daría una mejor y más agradable opción de compra).

### ✧ **Limitaciones:**

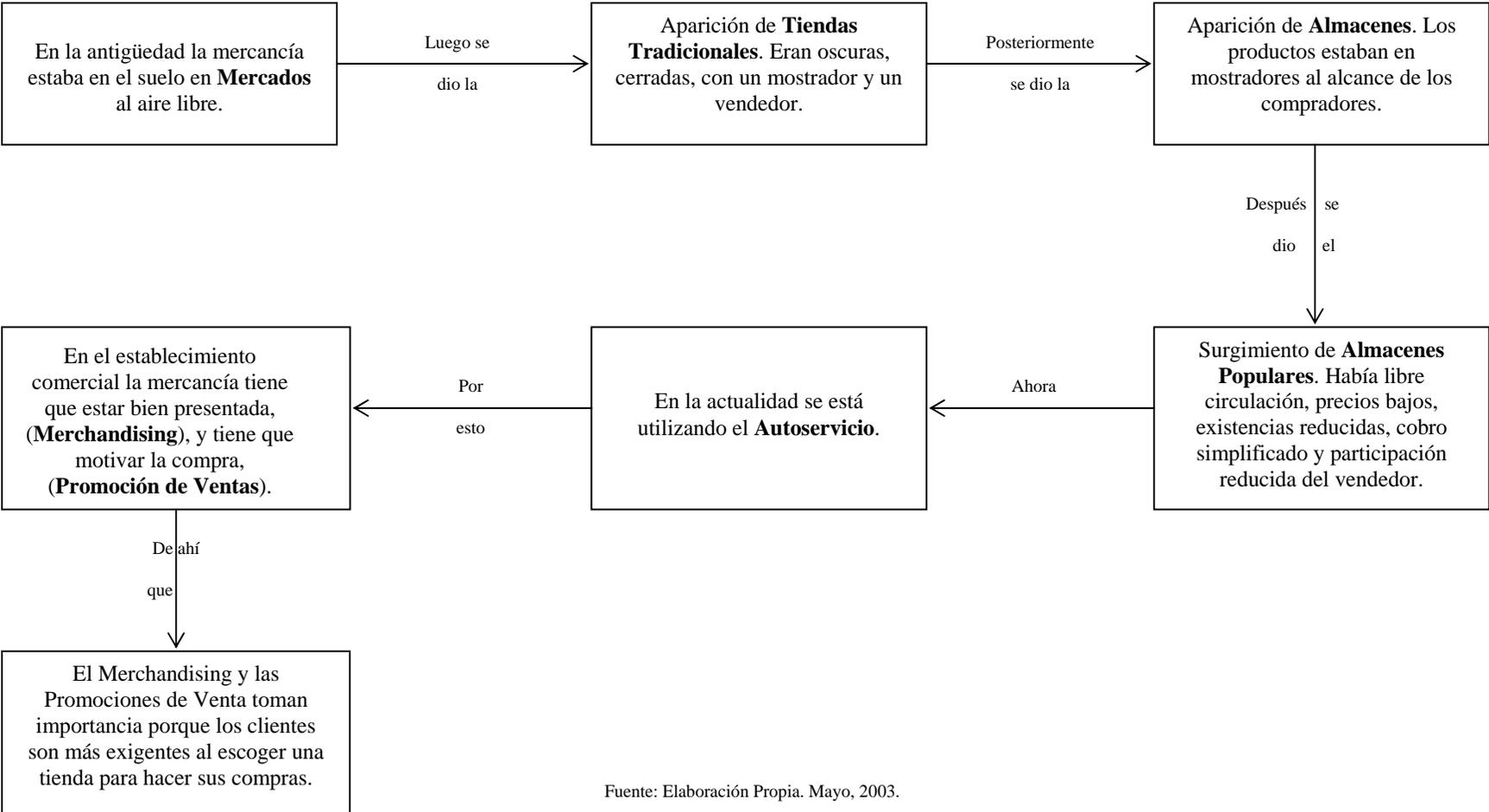
Del conjunto investigado conformado por las tiendas de ropa informal juvenil para mujer, ubicadas en las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas; no quisieron colaborar con la investigación las Tiendas Mirage, Quique y Puerto Madero. A parte de eso, después de que se realizó la investigación se abrieron tres nuevos establecimientos que tampoco se pudieron incluir dentro del Conjunto Investigado.

Además de eso, fue difícil conseguir que las tiendas proporcionaran información debido a que los encargados de las tiendas ponían las fechas y horarios para poder repartir, aplicar y recoger los cuestionarios y las entrevistas, lo que representó un atraso considerable en el desarrollo del trabajo. Así también, esta investigación podría verse sesgada de alguna forma, por el simple hecho de tener que investigar personas, que pueden llegar a ser cambiantes e impredecibles.

**Anexo 4:**

**Mapa**

**Situacional**

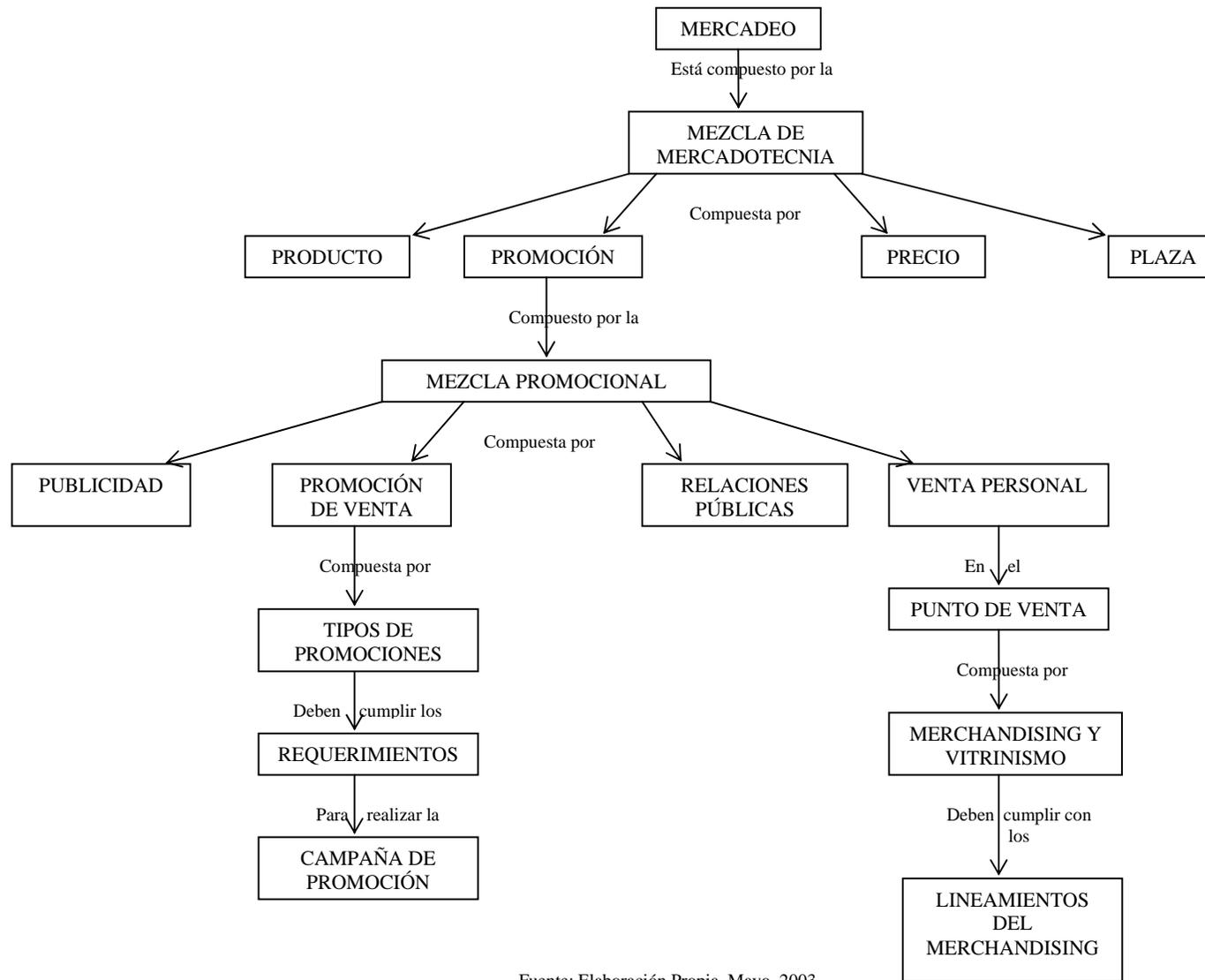


Fuente: Elaboración Propia. Mayo, 2003.

**Anexo 5:**

**Mapa**

**Conceptual**



Fuente: Elaboración Propia. Mayo, 2003.

**Anexo 6:**

**Cuestionario**

## CUESTIONARIO A LOS ENCARGADOS DE LOS PUNTOS DE VENTA

Buenas tardes, se está haciendo un estudio de los principales insumos de las estrategias de Promoción de Ventas y Merchandising, dirigido a los puntos de venta de ropa informal juvenil para mujer de las Secciones C. y D. del Distrito de Pavas. Se le agradecería si fuera tan amable en contestar algunas preguntas, le quitará solamente unos pocos minutos. Todo lo que nos diga será **ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL**. Muchas gracias.

1. ¿Qué posición laboral ocupa usted en la tienda?  
Dueño, (Gerente).      Empleado encargado.  
Administrador.      Otro. Especifique:  
\_\_\_\_\_.
2. ¿Con cuántos empleados cuenta la tienda?  
1.                              3.  
2.                              4 o más.
3. ¿Qué requisitos académicos mínimos debe tener un empleado de la tienda?  
Ninguno.                      Secundaria incompleta.  
Primaria incompleta.      Secundaria completa.  
Primaria completa.      Estudios universitarios.  
Es irrelevante.              Otro. Especifique:  
\_\_\_\_\_.
4. ¿Se les brinda algún tipo de capacitación a los empleados acerca de las características, ventajas y beneficios de los productos que van a vender?  
Si.                              No.
5. ¿Qué entiende usted como Promoción de Ventas?, (Marque sólo una opción).  
Los comerciales que dan en TV, radio y prensa.  
La decoración del local comercial.  
La motivación a los clientes para que compren.  
Otro. Especifique:  
\_\_\_\_\_.
6. ¿Utilizan algún tipo de estrategia de Promoción de Ventas en la tienda?  
Si.  
No, (si contesta No, pase a la pregunta # 15).
7. ¿Quién es el encargado de realizar las Promociones de Ventas en la tienda?  
Dueño, (Gerente).      Empleado encargado.  
Administrador.      Otro. Especifique:  
\_\_\_\_\_.
8. ¿Se cuenta con algún tipo de presupuesto en la tienda para las Promociones Ventas?  
Si.                      No.                      No sabe / No responde.
9. ¿Con qué frecuencia realizan Promociones de Ventas en la tienda?  
Todo el año.      Cada mes.      Cada 2 meses.  
Por estación, (invierno o verano).  
Cuando entra una nueva colección.  
De vez en cuando.      Otro. Especifique:  
\_\_\_\_\_.
10. ¿Qué tipo de Promociones de Ventas utilizan con mayor frecuencia en la tienda?, (Puede marcar 2 opciones).  
Ofertas.      Recompensa por compra repetida.  
Sorteos.      Planes de cliente frecuente.  
Concursos.      Cupones.  
Promociones con la imagen de un personaje.  
Artículos con el nombre del anunciante impreso.
11. ¿Cuál es el objetivo de mayor importancia en las Promociones de Ventas de la tienda?  
Promover la imagen.      Informar al cliente.  
Incentivar al cliente.      Otro. Especifique:  
\_\_\_\_\_.
12. ¿Cuál es el resultado más importante que se quiere obtener con el lanzamiento de las Promociones de Ventas de la tienda?  
Aumentar las ventas.      Mantener las ventas.  
Aumentar la cantidad de clientes.      Otro.  
Especifique:  
\_\_\_\_\_.
13. ¿En la tienda se realizan Promociones de Ventas según el clima o estación, (verano o invierno)?  
Si.                              No.
14. ¿En la tienda se realizan Promociones de Ventas según los días festivos o fechas especiales?  
Si.                              No.
15. ¿Qué entiende usted como Merchandising?, (Marque sólo una opción).  
Es la palabra Mercadeo en inglés.  
Decorar de forma atractiva el local comercial.  
Satisfacer las necesidades de los clientes.  
Otro. Especifique:  
\_\_\_\_\_.
16. ¿Utilizan algún tipo de estrategia para decorar de forma atractiva la tienda?  
Si.  
No, (si contesta No, el cuestionario finalizó)
17. ¿Quién es el encargado de decorar de forma atractiva la tienda?  
Dueño, (Gerente).      Empleados.  
Administrador.      Diseñador especializado.  
Otro. Especifique:  
\_\_\_\_\_.

\*\*\* (SIGUE EN LA SIGUIENTE HOJA) \*\*\*

18. ¿Se cuenta con algún tipo de presupuesto en la tienda para decorarla de forma atractiva para los clientes?

Si. No. No sabe / No responde.

19. ¿Cada cuánto tiempo cambian la decoración de la tienda?

Cada semana. Cada 15 días.  
Cada mes. Cada 2 meses.  
Cada 6 meses. Según la temporada.  
Cuando entra una nueva colección.

20. ¿Cuántas vitrinas hay en la tienda?

Ninguna. 2.  
1. 3 ó más.

21. ¿Quién decora las vitrinas de la tienda?

Dueño, (Gerente). Empleados.  
Administrador. Diseñador especializado.  
Otro. Especifique:

22. ¿Con qué tipo de instalaciones o mobiliario exterior cuenta la tienda?, (Marque las opciones que corresponden).

Ninguna.  
Fachadas con la parte de atrás abierta.  
Fachadas de acera con la parte de atrás cerrada.  
Fachadas anguladas con la parte de atrás cerrada.  
Fachadas dobles de tiendas esquineras.  
Todos.

23. ¿Con qué tipo de instalaciones o mobiliario interior cuenta la tienda?, (Marque las opciones que corresponden).

Ninguna. Islas.  
Muebles altos, tipo mural. Exhibidores.  
Mostradores. Todos.

24. ¿Cuenta la tienda con maniqués?

Si. No.

25. ¿Cuenta la tienda con un equipo de materiales especiales para decorarla de forma atractiva para los clientes?

Si. No. No sabe / No responde.

26. ¿Se toma en cuenta la distribución uniforme de los todos los objetos, o equilibrio en el diseño de la decoración de la tienda?

Si. No. No sabe / No responde.

27. ¿Se resaltan o se les da énfasis a ciertos puntos de interés en el diseño de la decoración de la tienda?

Si. No. No sabe / No responde.

28. ¿Se toma en cuenta que todos los elementos del diseño de la decoración de la tienda tengan relación y hagan un todo, o sea, que tengan proporción?

Si. No. No sabe / No responde.

29. ¿Los productos en el diseño de la decoración de la tienda presentan una buena ubicación o ritmo para que no se den choques drásticos a la hora de observarlos?

Si. No. No sabe / No responde.

30. ¿Se toman en cuenta los diferentes colores y las sensaciones que estos producen a la hora de diseñar la decoración de la tienda?

Si. No. No sabe / No responde.

31. ¿Se toma en cuenta la iluminación del local comercial para el diseño de la decoración del mismo?

Si. No. No sabe / No responde.

32. ¿Se le da al diseño de la decoración de la tienda una armonía entre formas y colores?

Si. No. No sabe / No responde.

MUCHAS GRACIAS...

**Anexo 7:**

**Entrevista**

**Personalizada**



**Anexo 8:**

**Hoja de  
Observación**

**HOJA DE OBSERVACIÓN PARA LAS TIENDAS DE ROPA INFORMAL JUVENIL**  
**PARA MUJER DE LAS SECCIONES C. Y D. DEL DISTRITO DE PAVAS**

<b>Personal de las Tiendas:</b>	
1. Características físicas de los empleados.	
2. Aspectos de la personalidad de los empleados.	
3. Comportamiento de los empleados cuando hay clientes en la Tienda	
4. Comportamiento de los empleados cuando no hay clientes en la Tienda	
5. Desempeño de los empleados en las labores de limpiar y ordenar la Tienda.	
6. Desempeño de los empleados cuando atienden a los clientes.	

<b>Promoción de Ventas:</b>	
1. Existencia de Promociones de Ventas visibles en las Tiendas.	
2. Cantidad de Tiendas que presentan Promociones de Ventas.	
3. Tipos de Promociones de Ventas visibles que utilizan las Tiendas.	
4. Existencia de estrategias de Promoción de Ventas por el clima en las Tiendas.	
5. Existencia de estrategias de Promoción de Ventas por fechas especiales en las Tiendas.	
6. Forma en que reaccionan los clientes a las Promociones de Ventas de las Tiendas.	

<b>Merchandising:</b>	
1. Existencia de estrategias visibles de Merchandising en las Tiendas.	
2. Cantidad de Vitrinas que poseen las Tiendas.	
3. Cantidad de Maniqués que poseen las Tiendas.	
4. Tipo de Mobiliario Interior que poseen las Tiendas.	
5. Tipo de Mobiliario Exterior que poseen las Tiendas.	
6. Existencia y variedad del equipo de materiales para Merchandising de las Tiendas.	
7. Diseño de la Tienda.	
8. Forma en que reaccionan los clientes al Merchandising de las Tiendas.	