



Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de
Holguín
Cuba

Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas

Clarke-Bloomfield, Merlinda; Cisneros-Arias, Yoanis; Paneca-González, Yuriana
Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas
Ciencias Holguín, vol. 24, núm. 4, 2018
Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181557161002>

Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas

Commercial Management: diagnosis the profitability and attractive to the point of sales

Merlinda Clarke-Bloomfield 1
Universidad de Holguín, Cuba
 merlinda@uho.edu.cu

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181557161002>

Yoanis Cisneros-Arias 2
Centro de Capacitación para el Turismo, Cuba

Yurianela Paneca-González 3
Universidad de Holguín, Cuba
 yura@fe.uho.edu.cu

Recepción: 21 Octubre 2017

Aprobación: 08 Julio 2018

Publicación: 29 Octubre 2018

RESUMEN:

En la actualidad los clientes se han hecho más exigentes para satisfacer sus necesidades, existiendo en la gestión comercial múltiples herramientas para evaluar el atractivo de la actividad de tiendas. Por lo que las autoras consideraron diseñar un procedimiento para el diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas el que transita por tres fases las que a partir del uso de métodos teóricos, empíricos y el análisis matricial valoran la rentabilidad de los productos y secciones, el comportamiento de compra de los clientes con base en el cálculo e interpretación de los índices de compra, de atracción y de circulación. Su aplicación permitió proponer a las empresas comerciales analizadas, estrategias y acciones para mejorar la situación actual de su gestión comercial en general y el Merchandising en particular, como medio para elevar los niveles de eficiencia de la tienda y/o empresa.

PALABRAS CLAVE: Comercio Minorista, Gestión Comercial, Atractivo del Punto de Ventas, Rentabilidad del Punto de Ventas.

ABSTRACT:

Nowadays, customers have become more demanding to meet their needs, and there are many tools in commercial management to assess the attractiveness of store activity. For this reason, the authors considered designing a procedure for the diagnosis of the attractiveness and profitability of the point of sale, which passes through three phases which, based on the theoretical, empirical methods and matrix analysis, value the profitability of the products and sections, the purchasing behavior of the clients based on the calculation and interpretation of the purchase, attraction and circulation indexes. Its application allowed proposing to the commercial companies analyzed, strategies and actions to improve the current situation of its commercial management in general and Merchandising in particular, as a means to raise the levels of efficiency of the store and / or company.

KEYWORDS: Retail Trade, Commercial Management, Attraction of the Sales Point, Profitability of the Sales Point.

NOTAS DE AUTOR

- 1 MSc. Merlinda Clarke-Bloomfield: Licenciada en Economía Política por la Universidad de Oriente, Master en Dirección por la Universidad de Holguín y en Gestión Comercial y Marketing por la ESEM de Madrid, Profesora Auxiliar de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración y Profesora Principal del Tercer Año de la carrera de Economía. Universidad de Holguín - Cuba. e-mail; merlinda@fe.uho.edu.cu
- 2 Lic. Yoanis Cisneros-Arias: Licenciada en Educación, Especialidad Mecánica por el ISPH (1995), Especialista en Gestión y Desarrollo de la Formación Laboral, por la Universidad Pedagógica de Holguín (2014), Profesora Principal de Técnicas Comerciales del Centro de Capacitación del MINTUR y Jefa del Grupo Asesor Territorial de Calidad del MINTUR.
- 3 MSc. Yurianela Paneca-González: Licenciada en Economía, Master en Administración de Negocios por la Universidad Martha Abreu de Las Villas, Vice Decana Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Profesora Auxiliar. Universidad de Holguín. e-mail; yura@fe.uho.edu.cu

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de la ventas se refiere al proceso por el cual hay que satisfacer las necesidades del cliente a cambio de un beneficio para la empresa y el vendedor, mientras que satisfacer se refiere a negociar con el cliente y por consiguiente el objetivo final de esa negociación es su fidelización hacia la marca, producto/servicio o la empresa. Muchos clientes están de “pasada” o de “visita” por los puntos de ventas, pero transformar esa “visita” en compra es parte importante para incrementar las ventas, en lo que juega un papel importante la Gestión Comercial en este caso para elevar la eficiencia de la tienda, en lo que se deben insertar las que pertenecen al sector del turismo. (Gómez Díaz y González García, 2015).

Para muchos países el turismo constituye uno de sus sectores económicos principales y, consecuentemente, su más importante fuente de ingresos en divisas, a lo que Cuba no es ajena. Una actividad de tan vasta y extendida acción se sirve, como ninguna otra, de las más complejas y diversas gamas de ocupaciones técnicas y profesionales; entre las que se encuentra la actividad comercial, cuya gestión adecuada contribuye a la satisfacción de las expectativas de los clientes y al incremento de la competitividad y por ende de sus resultados económicos en términos de ingresos y utilidades, sin embargo, en ocasiones no se aprovechan adecuadamente las herramientas de gestión puestas al servicio de la actividad comercial lo que incide negativamente en los resultados de eficiencia económica. (Hernández Ruiz, 2008).

Por ello la gestión comercial se constituye en una parte importante del sistema de dirección en las organizaciones, lo que posibilita conocer el mercado, la competencia y adaptarse a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno, sustentándose la toma de decisiones en la opinión de los clientes reales y/o potenciales como requisito indispensable para el éxito organizacional por cuanto hoy el comercio, ya no es el tradicional punto de distribución minorista, con un mostrador y la colocación de los productos sin un sentido estratégico en las secciones y escaparates. En la actualidad el comercio se ha convertido en un mundo de sensaciones cuyo objetivo es satisfacer las necesidades y deseos del consumidor siendo más rentable, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con la formulación e implementación de estrategias de Marketing y Merchandising, las cuales se convierten en factores claves del éxito de un negocio de ventas. (Chiesa, Villanueva, Osuna, Salazar y Tordera, 2010).

En el mundo de hoy en general y en Cuba en particular el comercio minorista se enfrenta a uno de los mayores retos de su larga historia, motivado por factores de carácter económico, tecnológico y social (Díaz Fernández, I; Hernández Ruiz, Alma; Barreiro Pousa, Luis A. (2006), al que el consumidor le atribuye cada vez más, nuevas y más complejas formas, para poder llegar a venderle un producto que más allá de satisfacer sus necesidades y deseos, le proporcione emociones y experiencias agradables y que además susciten a sus sentidos sensaciones memorables.

Hoy en los mercados se manifiesta una nivelación progresiva entre los diversos actores que coexisten en este, en cuanto a calidad, precio y surtido, a lo cual se une que los clientes son cada vez más conocedores y exigentes y el imperio de la ley de soberanía del consumidor les permite elegir su oferta, lo que plantea la necesidad del perfeccionamiento del sistema de gestión comercial, al ser el cliente el centro de la actividad de la empresa u organización, de ahí que interpretar y descubrir correctamente sus necesidades y deseos, de lo se ocupa la gestión comercial, es decir, de aquello que los clientes necesitan desean o buscan, debe servir de guía para lo que se produce y se oferta.

Saber delimitar, analizar y evaluar los parámetros más importantes del comercio minorista, supondrá una ventaja para crecer, eliminando o atenuando las dificultades, a través de la formulación, implementación y control de técnicas y estrategias comerciales y una base para ello lo constituye el análisis del atractivo y la rentabilidad del punto de ventas, cuyo resultado permitirá identificar áreas de mejora o ideas clave para desarrollar estrategias que permitan aumentar las ventas y obtener mayor rentabilidad satisfaciendo a los clientes.

MATERIALES Y METODOS

En la realización de la investigación se utilizaron los métodos teóricos: la revisión documental y bibliográfica, el análisis-síntesis, para descomponer los conceptos de gestión comercial, rentabilidad y atractivo del punto de ventas, así como la vinculación de la gestión comercial con los factores esenciales de atractivo y rentabilidad en la actividad comercial; como métodos empíricos se utilizó la observación, encuestas y entrevistas y como fuentes de información cuantitativa las series de ventas, Informes comerciales, Balance General y Estado de resultados, Tickets de caja, etc. Lo que permitió la elaboración.

RESULTADOS

Algunas consideraciones sobre la gestión comercial y el análisis del atractivo y la rentabilidad de las organizaciones dedicadas a las ventas.

El análisis de la gestión comercial en las organizaciones que se dedican a la actividad de ventas ocupa un lugar importante en el proceso de dirección de empresas, este permite aportar información útil y oportuna al proceso de toma de decisiones tanto en el mediano como en el largo plazo.

En Cuba plantea Barreiro Pousa, L. A. (2002), la red comercial en divisas pertenece al llamado mercado no normado o liberado, pues las personas van a las tiendas de divisas y compran la cantidad de productos que requieran y deseen según su poder adquisitivo, la calidad y el servicio prestado. Esta situación debe generar una atmósfera competitiva entre diferentes cadenas y tiendas, y por consiguiente generar una rivalidad interna en este sector.

De lo que se infiere que para poder prevalecer en el negocio, las empresas dedicadas al comercio minorista de bienes, deben asumir una actitud gerencial consagrada, preparada y activa para atender el mercado y enfrentar la competencia a partir de procedimientos, estrategias y acciones enmarcadas en mejorar la gestión comercial para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al propio vendedor, pero además el conocimiento del mercado permite tener visión de lo que se debe producir para que luego sea consumido.

Sobre el caso de cubano Hernández (2008) señala que:

A fines de los 90 se observan cambios favorables en las tendencias del mercado de consumo, sobre todo en divisas, de una orientación a las ventas (contra una marcada orientación al producto en etapas anteriores) y cierta preocupación por el cliente, aunque éste aún no constituye el eje central de la filosofía estratégica de las organizaciones, por ser éste un mercado regido por la oferta. Por ello a inicios del siglo XXI en Cuba a diferencia de la década de los 90, se evidencian cambios en la orientación de las empresas a partir del desarrollo del turismo, la inversión extranjera y el trabajo por cuenta propia; se observa una mayor orientación a las ventas con tendencia a orientarse al cliente, mayor prioridad por la calidad, una mayor observación del entorno aunque aún resulte insuficiente a partir de los altos niveles de incertidumbre que genera, se centran más en los resultados económicos, mayor reconocimiento de la innovación y la formulación de estrategias. (p.8)

En Holguín, tercer polo turístico del país se pudo observar en diferentes cadenas de tiendas en divisas que por lo general: los vendedores ignoran que es necesario y determinante para la organización satisfacer al cliente, por lo que más bien están orientados a la venta (Hernández 2008) y no a la satisfacción de sus necesidades; es insuficiente la comunicación vendedor/cliente, el conocimiento de la mercancía que se oferta para proporcionarles la asesoría que requiere sobre las características del producto, sus beneficios, uso o acción, así como, instrucciones que incentiven la compra; además en ocasiones el trato hacia los clientes no es el adecuado, lo que en gran medida, independientemente de que compre, es la base de la lealtad o no a ese punto de venta; del mismo modo, existe un mismo producto con precio mucho más alto en una misma y/o diferente cadena de tiendas y con ofertas similares; y se pueden encontrar productos de mejor calidad en la actividad no estatal.

Otra situación es que no existe un suministro estable de determinadas mercancías, por tanto los consumidores no pueden adquirir un producto que ya conoce, que para él es bueno y rentable cuando

desea comprarlo; a lo que se suma el poco conocimiento por parte de los vendedores de las herramientas de marketing con enfoque gerencial, la falta de información sobre la demanda y el comportamiento de los compradores, los consumidores y la competencia.

Por ello refiere Lorente, M. (2012) que unido a las tradicionales herramientas del marketing estratégico, el análisis del atractivo y la rentabilidad en el punto de ventas se constituye en una herramienta útil para diagnosticar el comportamiento de compra de los clientes, el atractivo y la rentabilidad de los productos y las secciones, para en correspondencia con ello, aportarle información al personal de ventas y formular estrategias y acciones que estimulen la compra.

Para este análisis se debe acotar que la Gestión Comercial en un ambiente altamente cambiante y competitivo como el actual, es necesario entre otros aspectos refiere Lorente (2012): conocer los niveles de ventas del punto objeto de análisis, cuantificar los niveles de compra de los clientes por secciones o líneas, los gastos en los que se incurre en el proceso de gestión comercial, así como los inventarios necesarios y el comportamiento de la circulación de los clientes por las diferentes secciones, teniendo presente que el éxito de una organización dedicada a las ventas se centra en su capacidad para generar utilidades constituyéndose esta en el fin último de cualquier organización de ventas.

Por tanto los aspectos en que debe orientarse la actuación de las organizaciones dedicadas a esta actividad pueden ser muy disímiles y de hecho lo son, pero siempre deben estar orientados a la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores que en definitiva son la base para la consecución de su objetivo final que es mejorar la rentabilidad del negocio.

Y como la rentabilidad tiene su base en el logro de altos niveles de utilidades, lo cual a su vez se sustenta en los mayores niveles de ventas o de gastos en que se incurran en el proceso de comercialización, ello entonces conduce a que las posibles estrategias se orienten al incremento de las ventas o a la disminución de los costos y gastos e incluso a la política de aprovisionamiento que se tenga establecida en lo cual coincidimos con Escrivá y Clark (2000). Por tanto si se ve desde el lado de las ventas es necesario identificar aquellas variables que inciden en los niveles de ventas y plantear las acciones necesarias para corregir las desviaciones de no llegar a los resultados deseados; si se ve desde el lado de los costos, gastos y el aprovisionamiento entonces la diversidad de factores que inciden en los costos de un establecimiento, es tan amplia que siempre se pueden encontrar reservas para su disminución, desde los gastos de teléfono al sistema de almacenamiento y exposición, de ahí que un elemento de análisis puede enfocarse a la política de aprovisionamiento, ya que si está mal enfocada puede llevar a que se pierdan oportunidades de mercado.

Lo anterior permite plantear que el análisis del atractivo y la rentabilidad del punto de ventas se convierte hoy para estas organizaciones en un valioso instrumento para la consecución de los objetivos de beneficios tanto para los clientes como para los vendedores en el mediano y largo plazo e incluso a corto plazo en algunas variables.

Procedimiento para el análisis del atractivo y la rentabilidad en el punto de venta. Lorente (2012); Matos (2016).

Objetivo: Brindar una herramienta que favorezca la mejora de la Gestión Comercial en tiendas así como de los indicadores de eficiencia a partir del análisis del comportamiento de compra de los clientes, el atractivo y la rentabilidad de los productos y las secciones de la sala de ventas, que contribuya a formular estrategias y acciones de mejora.

Alcance: El procedimiento está dirigido a mejorar la gestión comercial en tiendas minoristas.

Su aplicación requiere evaluar tres aspectos esenciales: la rentabilidad de los productos, El comportamiento de compra de los clientes y La rentabilidad de las diferentes secciones del punto de ventas; la determinación de cada uno recorre las siguientes etapas:

Etapa 1. La rentabilidad de los productos

Ello se obtiene a través de la determinación de los siguientes índices:

A. Índice de interés del establecimiento por línea de producto. (IIE)

Objetivo: Determinar los productos más interesantes para el punto de ventas y conocer en qué sección del mismo hay que colocarlos para incrementar su rentabilidad.

La determinación del IIE consiste en representar en un gráfico por el eje de las “X” las ventas, por el eje de las “Y” el beneficio, y en el origen de coordenadas se ubica el valor medio de éstos indicadores. Una vez ubicado cada producto según el número de unidades vendidas y el beneficio que aportan las ventas se clasifican los productos en: vacas lecheras, productos estrellas, productos interrogantes y productos perros, estos resultados se interpretan de la siguiente manera:

Productos estrella: generan volumen de ventas y beneficios superiores a la media de la sección. Son los más interesantes y se colocarán en la zona en que mejor se vean y donde más tránsito de clientes ocurra.

Productos vaca lechera: generan un volumen de ventas superior a la media de la sección, pero con un beneficio inferior a dicha media. Ocupan el segundo lugar en importancia y por su gran capacidad de generar ventas se colocarán en aquellas zonas de menor tránsito de clientes para potenciarlas.

Productos interrogante: generan un volumen de ventas inferior a la media de la sección pero sus beneficios son superiores mientras son demandados. Es difícil predecir su ritmo de ventas, ya que las variaciones en la demanda pueden convertirlos en productos perro o producto estrella.

Productos perro: son los que generan un volumen de ventas y beneficio inferiores a la media de la sección. Son los menos interesantes de la sección y pueden ser eliminados.

Se debe destacar que en la organización de la tienda, los productos de interés para el punto de ventas deberán colocarse en las zonas más vendedoras si esos productos no son rentables por sí mismos, y en zonas menos vendedoras cuando sí lo son.

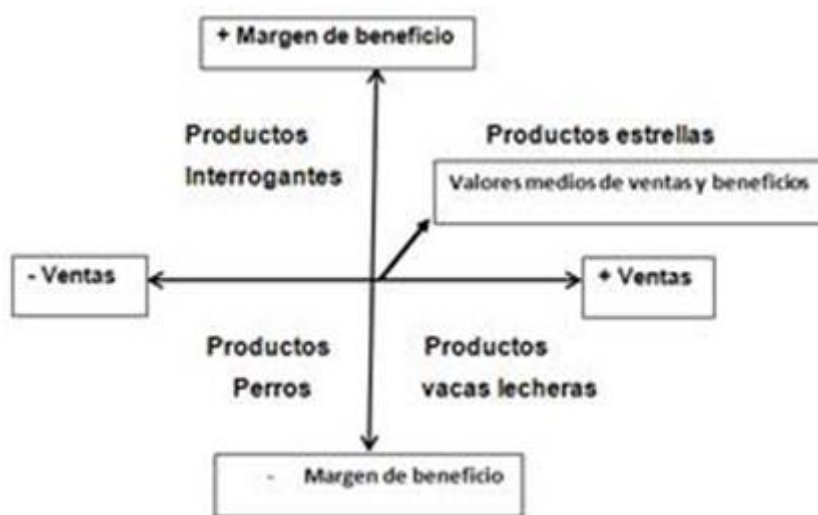


FIGURA 1.

“Matriz de la Tipología por Línea de Productos según el interés del establecimiento”

B. Índice de atracción de línea de producto. (IALP)

Objetivo: Identificar las líneas de productos de mayor atracción para el establecimiento.

Este índice se determina a través del Cálculo del ABC de ventas del establecimiento, el cual según el objetivo que se proponga se podrá determinar para un producto, línea o familia de productos.

El cálculo del ABC de ventas del establecimiento permite clasificar los productos en tres categorías:

- **Los productos A (masivos):** son muy conocidos y se pueden encontrar en muchos establecimientos que suelen venderlos con bajos márgenes ya que tienen mucha venta y atraen a los clientes.
- **Los productos B (de comparación):** son menos conocidos y están sujetos a una competencia normal entre los establecimientos. Suelen tener márgenes y rotación medias.
- **Los productos C (de diferenciación):** son poco conocidos y los utiliza el establecimiento para diferenciarse de la competencia. Suelen tener altos márgenes y baja rotación.

Ahora bien puede ocurrir que algún producto A que son los de mayor venta y los que atraen a los clientes al punto de venta, tenga esta consideración debido a que está situado en un lugar preferente que haga que sus ventas sean elevadas; en este caso no se trata de un producto de atracción, sino que a este se le denomina punto caliente que es el área por donde se mueven los clientes, con independencia de la sección o artículos que busquen y por lo general se encuentra al frente de la entrada y en la parte derecha del punto de ventas. Para el cálculo ABC, se parte de la construcción de una tabla que considera cinco columnas donde la cantidad de filas estará en dependencia de la categoría que se vaya a analizar sean productos, líneas o familia de productos como se muestra en el ejemplo.

Producto	Ventas del periodo	Ventas acumuladas	% de ventas por producto	% acumulado de ventas
x				
y				
z				
Total				

Para su construcción se siguen los siguientes pasos

1. Ordenar los productos en la 1ra. columna de mayor a menor nivel de ventas.
2. Colocar en la 2da. columna los datos de las ventas de cada producto en el período de análisis.
3. Colocar en la 3ra. columna los datos de las ventas acumuladas.
4. Calcular el porcentaje de ventas de cada producto respecto al total de ventas.
5. Calcular el porcentaje acumulado de ventas de los productos.

Es Importante tener en cuenta que los productos de interés para el establecimiento deberán colocarse en las zonas más vendedoras si esos productos no son rentables por sí mismos, y en las zonas menos vendedoras si son rentables por sí mismos.

Etapa 2. El comportamiento de compra de los clientes.

Este análisis se obtiene mediante el estudio del comportamiento de la clientela considerando:

A. Estudio del comportamiento de la clientela.

Que tiene como objetivo realizar un estudio visual e íntegro del comportamiento de los clientes para determinar los índices de control de la circulación por zonas.

Para ello hay que seguir una serie de pasos que se deben realizar en varios días y a distintas horas, así como, observar las acciones del cliente y anotarlas en el modelo “Investigación del comportamiento de la clientela”, se registra el comportamiento de los n clientes estudiados.

MODELO 1.

Recopilación de información para el análisis del comportamiento de la clientela

Punto de ventas _____									
Responsable _____					Fecha: _____		Hora: _____		
Zonas o Sección (1)	Nº de orden (2)	Pasa (3)	Para (4)	Compra (5)		Nº de orden (2)	Pasa (3)	Para (4)	Compra (5)
Artículos de Playa (A)									
Alimentos (B)									
Perfumería (C)									

Se añaden tantas filas como secciones y/o líneas tenga el punto de ventas objeto de análisis.

Para el llenado del modelo se siguen los siguientes pasos:

1. En la columna (1) se colocan las distintas zonas o secciones del establecimiento.
2. En la columna (2) se anotará el orden en que ha pasado el cliente por cada una de las secciones.
3. En las columnas 3, 4 y 5 se marcará con una «x» en cada sección, si el cliente pasó, paró y compró.
4. Se codificará los productos comprados para ser anotado en la columna (5).

Tabulación de los datos de circulación

Al finalizar el seguimiento de la clientela, el primer paso consiste en trasladar los datos de la columna (2) “Nº de orden” de cada cliente estudiado, a una hoja en Excel, para luego en primer lugar totalizar diariamente por cada sección el número de clientes que la han visitado, en segundo lugar, y así sucesivamente, y los que no la han visitado, en la columna 0; terminado el período de estudio se suma la cantidad de clientes por días según el flujo de circulación, atendiendo el orden de visita y se registra el total en el modelo “Flujo de circulación de la clientela”

MODELO 2.

Flujo de circulación de la clientela

Flujo de circulación de los clientes							
Orden de visitas							
Zonas o Secciones	0	1	2	3	4	5	6
Artículos de Playa (A)							
Alimentos (B)							
Perfumería (C)							
Tejidos (D)							
Orden medio de visitas							

Luego se marcar la mayor cantidad resultante de cada columna, a excepción de la columna 0. La sección seleccionada en cada columna se anotarán con las letras A, B, C... según se haya denotado cada sección, para colocarlas al final de dicha columna en el apartado –Orden medio de visitas- .

El siguiente paso consiste en trasladar los datos de las columnas (3,4 y 5) a una hoja del Excel para cada día del estudio, y luego programar la suma por cada sección de los clientes que pasan, paran y compran por día de estudio; terminado el período de estudio se suma el total de clientes que pasa, para y compra diario, por tanto se tendría clientes totales que pasan, paran y compran en x días de estudio.

Ello permitirá al finalizar el estudio determinar cuáles son las secciones más o menos visitadas y en cuál o cuáles de ellas el cliente compra, lo que posibilitará formular estrategias de reorganización del punto de ventas con base en que el cliente pueda recorrer todas las zonas o secciones.

Etapla 3. La rentabilidad de las diferentes secciones del punto de venta

Se obtiene mediante la determinación los Índices de control de la circulación por secciones, el cual tiene como objetivo: Determinar el grado de repetición y atracción de cada sección del establecimiento por los clientes así como conocer las secciones más y menos vendedoras.

Se analiza a través del cálculo de los índices siguientes:

- Índice de circulación (I_c)
- Índice de atracción (I_a)
- Índice de compra (I_{co})

Índice de circulación (I_c)

El índice de circulación indica en términos porcentuales, el porcentaje de personas que pasan por delante de una sección sobre las que entran a la tienda.

$$I_c = \frac{\text{Número de clientes que pasan por delante de una sección}}{\text{Número de clientes que entran en la tienda}} \times 100$$

Este índice permite evaluar el grado con que se frecuenta de cada sección:

- Un alto índice significa que la sección es muy visitada
- Un bajo índice indica que la sección es poco visitada. Y en este caso, se deben tomar medidas correctoras como:
 - Colocar en la sección o en sus inmediaciones algún producto de atracción.
 - Trasladar los productos expuestos de dicha sección a un mejor lugar.
 - Plantear una nueva disposición del mobiliario que obligue a los clientes a pasar por dicha zona.

Índice de atracción (I_a)

El índice de atracción está directamente relacionado con la organización de las secciones y de los productos. Mide el grado de atracción de los productos; para ello se relaciona el número de personas que se paran ante una sección (para ver un producto, leer la etiqueta, el precio, preguntar a un(a) vendedor(a), etc.) sobre el total de personas que han entrado en el establecimiento.

$$I_a = \frac{\text{Número de clientes que paran delante de una sección}}{\text{Número de clientes que entran en el establecimiento}} \times 100$$

Un índice alto significa que los clientes buscan los productos expuestos y su presentación les atrae, mientras que un índice bajo indica que los productos expuestos en la sección tienen poca capacidad para llamar la atención y atraer a los clientes. En este último caso se debe tomar medidas como:

- Revisar el esquema de organización de la sala de venta.
- Crear llamadas de atención mediante ofertas y promociones, materiales de publicidad, etc.

Cabe destacar que una buena organización de las secciones y productos debe garantizar un índice de atracción alto, suponiendo en todo momento que se estén ofreciendo productos acorde con las necesidades y características de los clientes.

Índice de compra (Ico)

Determinado por la relación entre el número de clientes que compran en una sección y el número de clientes que paran en ella, se determina por la expresión:

$$Ico = \frac{\text{Número de clientes que compran en una sección}}{\text{Número de clientes que paran en la sección}} \times 100$$

Este índice permite evaluar si la sección es vendedora:

- Un alto índice indica que la sección es vendedora
- Un bajo índice puede indicar que el surtido no es el adecuado para los clientes (marcas, modelos, formatos, etc.) o que los precios son poco apropiados y al comprobarlo, el cliente los rechaza. En este sentido se debe tomar medidas que permitan adecuar el surtido y los precios a la demanda de los clientes.

A partir de esta información se elabora la **Matriz de Atractivo de Punto de Venta** que consiste en transferir los datos de los índices calculados anteriormente a una matriz que permite valorar la complementariedad entre ellos, lo que contribuye a la toma de decisiones en la gestión del punto de venta.

Para su confección se ubicará en la primera columna las secciones que integran la sala de ventas, en la primera fila (X, Y, Z...N) se simbolizarán las líneas que componen la cartera de productos de la tienda, se sugiere hacer referencia en números. En las tres últimas columnas se relacionan los índices de control de circulación de la clientela, en cada casilla se debe corresponder según sección señalada en cada fila. La marca con una X identifica la sección donde está ubicada cada línea de productos. En interés del establecimiento se identificará en cada línea con las letras P (Productos Perro), E (Productos Estrella), VL (Productos vaca lechera) o I (Interrogantes) a partir de la tipología de cada línea según el interés del establecimiento. En índice de atracción se colocará el porcentaje de representación de las ventas de cada línea y resaltados se pondrán los números que identifican los productos atractivos del establecimiento.

Lineas	X	Y	Z	.	.	.	N	Índice de Circulación	Índice de Atracción	Índice de compra
Productos Secciones								Ic	Ia	Ico
Artículos de playa	X									
Grocery		X	X							
Perfumería				X						
Tejido					X					
Interés del establecimiento										
Índice de atracción ABC de ventas										

FIGURA 2.
Matriz de Atractivo de Punto de Venta

CONCLUSIONES

Se elaboró un procedimiento para la Evaluación del Atractivo y la Rentabilidad del punto de ventas que consta de tres etapas, en las que se especifican las pautas esenciales a seguir para la implementación de estrategias y acciones comerciales. El éxito de este procedimiento se centra en el enfoque de mejora continua de la gestión comercial en tiendas minoristas.

El procedimiento a partir de la determinación de la rentabilidad de los productos, el comportamiento de compra de los clientes y la rentabilidad de las diferentes secciones del punto de ventas contribuye a

la formulación de estrategias y la ejecución de acciones de mejora para elevar la satisfacción del cliente y estimular las ventas.

REFERENCIAS

- Barreiro Pousa, L. A. (2002). Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. (Tesis doctoral) Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Chiesa, C., Villanueva, J., Osuna, I., Salazar, R., y Tordera, J. (2010). ¿Qué está cambiando en la gestión comercial? En: 1ª Encuesta sobre la gestión de las redes comerciales en España. España.
- Díaz Fernández, I; Hernández Ruiz, Alma; Barreiro Pousa, Luis A. (2006). Marketing en cuba: un estudio necesario. Folletos Gerenciales, Número monográfico, Febrero.
- Escrivá, J., y Clark, F. (2000). Marketing en el punto de venta. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Gómez Díaz, M. C., y González García, M. A. (2015). Dinamización del PUNTO DE VENTA. Madrid: Paraninfo
- Hernández, A., Díaz, I.; Barreiro, L.A. (2008). Marketing en cuba: dónde nos encontramos. Folletos Gerenciales.
- Lorente, M. (2012). Índices de circulación, atracción y compra. En Blog de los alumnos de ciclos de FP de Comercio y Marketing. Recuperado de <http://icimerchandising.blogspot.com.es/2012/02/indices-de-circulacion-atraccion-y.html>
- Matos Pérez, C. (2016). Procedimiento para mejorar la Gestión Comercial en tiendas turísticas. (Tesis de pregrado) Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Palomares Borja, R. (2012). Marketing en el punto de venta: 100 Ideas clave para vender más. Madrid. ESIC.
- Tamayo, R. (21 de mayo de 2015). Comercio minorista muestra mejora paulatina. Juventud Rebelde edición digital. Recuperado de: <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2015-05-21/comercio-minorista-muestra-mejora-paulatina/>