

## ANÁLISIS DE LA OFERTA Y MERCHANDISING EN PYMES COMERCIALES

### \*Carlos Augusto Delgado Rodríguez

✉ ca.delgado5@hotmail.com  
 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
 Facultad de Administración de Empresas

### \*\*Oscar Parada Gutiérrez

✉ ospg2012@gmail.com  
 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
 Facultad de Administración de Empresas

### \*\*\*Cecilia Alexandra Santillán Obando

✉ alexita\_so@yahoo.com.mx  
 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
 Facultad de Administración de Empresas

### RESUMEN

En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas (pymes), representan más del 40% de las empresas registradas, concentran el 65% del empleo total y generan el 25% del PIB no petrolero. Por esta razón es necesario asumir los retos de la competitividad empresarial y las limitaciones internas predominantes en su entorno nacional. El objetivo de este artículo científico fue desarrollar una alternativa de procedimiento para analizar la oferta y el merchandising en pymes comerciales. La metodología utilizada refiere la aplicación de técnicas e indicadores que permitieron establecer acciones diferenciadas y tomar decisiones oportunas que contribuyen a elevar la competitividad de las pymes comerciales.

**PALABRAS CLAVES:** oferta, merchandising, competitividad.

### ABSTRACT

In Ecuador, small and medium enterprises (SMEs) represent over 40% of registered companies, account for 65% of total employment and generate 25% of non-oil Gross National Product (GDP). For this reason it is necessary to take on the challenges of business competitiveness and internal constraints prevailing in their national environment. The objective of this scientific paper was to develop an alternative procedure for analyzing the offer and merchandising in commercial SMEs. The methodology used concerns the application of techniques and indicators allowed to establish different strategies and make timely decisions that contribute to raising the competitiveness of commercial SMEs.

**KEYWORDS:** offers, merchandising, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización. Sin embargo, las características estructurales de una economía nacional o de una organización de un país en particular ejercen una fuerte influencia en el desempeño de las empresas.

En Ecuador el Plan de Desarrollo del Buen Vivir para el periodo 2013-2017 refiere entre sus objetivos impulsar el desarrollo de la matriz productiva. Al respecto plantea: “Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen”. (p.291).

Del mismo modo la Agenda para la Transformación Productiva del país establece que: “Para cerrar las brechas entre agentes es necesario que la política de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas reduzcan los notorios rezagos en materia de productividad y capacidad exportadora que contribuyen a la heterogeneidad estructural y perpetúan altos niveles de desigualdad económica y social. En este sentido, la política de apoyo a estas empresas es clave para mejorar la

productividad en conjunto de la economía, construir una estructura productiva más articulada, reducir las diferencias de desempeño entre empresas y sectores e incorporar una creciente mano de obra al mercado de trabajo formal con salarios dignos.”(p.27).

No obstante, el entorno en que se desarrollan las pymes ecuatorianas y en particular las pymes comerciales, ha estado caracterizado por cierto empirismo en su gestión y una serie de barreras de tipo objetivo y subjetivo que han limitado su protagonismo en el desarrollo económico y social del país. De ahí, que sea necesario fomentar la competitividad de las pymes para que puedan competir frente a los nuevos actores, que vienen de la apertura comercial y de la globalización. Las franquicias y otros negocios con marcas internacionales entran al país con un concepto muy definido de identidad e imagen, y otros elementos que los identifican ante el mercado de consumidores, que experimenta satisfacción y preferencia por la calidad y servicio que ofrecen. De ahí, la importancia de investigar las potencialidades de la mercadotecnia y su aplicación para generar ventajas competitivas.

En tal sentido, según (Park, 2015), los consumidores tienen una percepción de lo visual que les puede despertar una exploración hacia la compra de las mercancía que se exhiben en la tienda, las organizaciones buscan posicionar marcas y mejorar la exhibición del

producto, incrementando así la rotación, para ello es imperante destacar las ventajas de la exhibición y el espacio para el producto, entre otros objetivos. En correspondencia con (Zhang X. H., 2014) una tendencia en los países desarrollados en la concepción del Visual Merchandising es establecer aplicaciones de nuevas tecnologías de software en el campo del diseño asistido por computador de acuerdo a planimetrías aplicadas en los lineales para exhibiciones de la mercancía en la góndola.

Sin embargo, en el contexto nacional, la desventaja en capacidad tecnológica, el cambio, la innovación, la calidad y el servicio al cliente son unos de los mayores problemas que los mismos empresarios reconocen y que limitan la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos de comercialización en las pymes. (Araque Wilson, 2015). Por tal motivo, el objetivo de este artículo científico es desarrollar una alternativa de procedimiento para analizar la oferta y algunos elementos de merchandising en pymes comerciales como soporte al logro de la competitividad y al proceso de toma de decisiones.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación realizada se apoyó en el método sistémico estructural que permitió sobre bases científicas, desarrollar un procedimiento para el análisis de la oferta y elementos del merchandising en las condiciones actuales de pymes

comerciales que tienen limitaciones financieras para ejecutar inversiones en tecnologías y mejorar la rentabilidad del punto de venta.

Para el análisis de la oferta se empleó un procedimiento específico que refiere tres etapas. Ellas son: Clasificación de la oferta, análisis de la estructura de ventas y la ingeniería de precios.

### Clasificación de la oferta

La clasificación de los productos ofertados se sugiere realizar a través de la Matriz Costo de Adquisición - Índice de Rotación debido a que la misma considera dos variables importantes de las pymes comerciales que están directamente relacionadas con su competitividad en el mercado y que son un reflejo no solo de la eficiencia interna sino también del grado de aceptación de la oferta.

### Matriz Costo de Adquisición - Índice de Rotación.

COSTO DE ADQUISICIÓN	ALTO RIESGO	PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	A L T O
	POCO RIESGO	PRODUCTOS PREFERENCIALES	B A J O
	BAJO	ALTO	
			ÍNDICE DE ROTACIÓN

Figura 1: Matriz Costo de Adquisición – Índice de Rotación.

Fuente: Parada Gutiérrez Oscar. (2009).  
Elaborado: Por los autores

### Características de los cuadrantes.

**Productos Alto Riesgo:** Son los productos que poseen altos costos de adquisición y bajos índices de rotación. Estos productos tienen pocas salidas del almacén hacia los puntos de ventas. Son considerados de lento movimiento, por lo que hay que seguirlos de cerca ya que pueden incrementar los costos de almacenaje e incidir negativamente en los resultados de la organización.

**Productos Estratégicos:** Son los productos que presentan alto índice de rotación y altos costos de adquisición. Son productos demandados pero costosos.

**Productos Poco Riesgo:** Estos productos poseen bajo costo de adquisición y bajo índice de rotación.

**Productos Preferenciales:** Presentan bajo costo de adquisición y alto índice de rotación; estos productos son de vital importancia para la empresa, se hace necesario mantener los estándares de compras y/o aumentarlos.

### Análisis de la estructura de ventas.

Según Kotler, P. et. al (2014); se recomienda la clasificación de los productos vendidos a partir de la frecuencia con que atienden la demanda de los clientes. Sobre esta base, se valoró la posibilidad de aplicar enfoques cuantitativos como el Principio ABC del control selectivo de inventarios.

Siguiendo el Principio ABC los productos pueden quedar clasificados en tres grupos: El grupo A, comprende al conjunto de productos que tienen hasta un 80% de participación en el total de las ventas. El grupo B, se refiere al conjunto de productos que tienen hasta un 15% de participación en el total de las ventas y el grupo C, agrupa al conjunto de productos que tienen hasta un 5% de participación en el total de las ventas.

### Ingeniería de Precios

La Ingeniería de Precios refiere el cálculo de los siguientes parámetros:

- Precio Medio Ofertado (PMO):

Es el precio medio del listado de productos, ponderado por la cantidad de veces que se presentan.

$$PMO = \left( \frac{\text{Precio de venta} * \text{Presentaciones}}{\text{Total de Presentaciones}} \right) \quad (1)$$

- Precio Medio Pedido (PMP):

Es el precio medio que acepta el cliente al enfrentarse al listado de productos.

$$PMP = \left( \frac{\text{Total de ingresos}}{\text{Total de unidades vendidas}} \right) \quad (2)$$

- Coeficiente:

Su valor debe oscilar entre 0.95 y 100, cuanto más se acerque a 100 más igualada estará la oferta a la demanda en cuanto a precios; sin embargo, el

valor óptimo de este debe aproximarse a 0.95, lo cual permite mantener una oferta ligeramente superior en precios a las exigencias de la demanda, lo que asegura cubrir eventuales fluctuaciones de esta.

$$\text{COEFICIENTE} = \left( \frac{\text{PMP}}{\text{PMO}} \right) \quad (3)$$

- Nuevo Precio Medio Ofertado (NPMO)

$$\text{NPMO} = \left( \frac{\text{PMP}}{0.95} \right) \quad (4)$$

Cuando el mismo es inferior a 0.95 indica que se está vendiendo a precios superiores a los aceptados por la demanda y, por el contrario, cuando es superior a 1.00 demuestra que los precios no están ejerciendo influencia en la decisión de compra.

$$\text{PORCENTAJE (\%)} = \left( \frac{100 - \text{PMO}}{\text{NPMO}} \right) \quad (5)$$

Alrededor del Nuevo Precio Medio Ofertado, se definen las bandas de precios que persiguen como objetivo reducir las desviaciones con respecto al precio medio a que debe ofertarse la cartera de productos y se agrupan de la forma siguiente: 25% Banda Alta, 50% Banda Media y 25% Banda Baja.

### Análisis del merchandising

El análisis del merchandising parte del

enfoque desarrollado por Ontiveros, D, (2013); Ramírez Beltrán, C. J., & Alférez Sandoval, L. G., (2014); Borja, R. P. (2015). Dichos autores para la evaluación del merchandising en las pymes comerciales y su impacto en la calidad y competitividad tienen en cuenta algunos indicadores asociados con el análisis de la relación ventas –superficie ocupada por el departamento o área de ventas, el análisis de la disposición exterior, la organización de los productos en el lineal, la animación del punto de venta así como la publicidad y promoción.

### Análisis de la relación ventas –superficie ocupada por el departamento o área de ventas.

Se realiza a partir de la relación entre el porcentaje de ventas por departamento (PVD) y el porcentaje de superficie ocupada por departamento (PSOD).

$$\text{PVD} = (\text{VD}(x) \times 100) / \text{VT} \quad (6)$$

Donde: VD(x) es ventas en el departamento(x) y VT son las ventas totales.

$$\text{PSOD} = (\text{SOD}(x) \times 100) / \text{ST} \quad (7)$$

Donde: SOD(x) es Superficie Ocupada por Departamento(x) y ST la superficie total.

Para la evaluación del nivel de explotación del suelo en las áreas de venta (NED), se utiliza la siguiente regla de decisión:

Condición	Decisión sobre la proporcionalidad de las ventas y la superficie.
PVD > PSOD	Bien
PVD < PSOD	Mal
PVD = PSOD	Aceptable

Tabla 1: Regla de decisión para evaluar el nivel de explotación de la superficie del punto de venta.

Fuente: Ontiveros, D. A. (2013).

### Análisis de la disposición exterior del punto de venta.

- Para este indicador se analizan tres aspectos fundamentales:
- Rótulos: valoración de todo el rotulado, logotipos y señalización.
- Entrada al establecimiento: limpieza, ubicación de la puerta principal, accesibilidad, fachada.
- Valoración de las vidrieras. Se analiza a través de los índices de atracción, de motivación y de compras.
- Adicionalmente se calculan también los siguientes indicadores: Rendimiento del lineal, rendimiento medio del lineal y el índice de rentabilidad comparada.
- Dichos índices están basados en el beneficio bruto del producto. Existe otro método que tiene en cuenta otros gastos como los costos de aprovisionamientos, transporte, personal, almacenaje, reposición de productos, entre otros. La literatura especializada Wilson, R. M., & Gilligan, C., (2012); Varley, R. (2014); le reconocen como método del Beneficio Directo del Producto (Direct Profit Product, DPP).

No obstante, a la efectividad de

este método, no siempre las pymes comerciales disponen de la información primaria para su aplicación ya que no tienen implementado un sistema de costeo por actividades.

### RESULTADOS

Los resultados que se exponen en este artículo fueron validados durante una investigación desarrollada en el periodo julio-octubre del año 2016 en una pyme comercializadora de productos mixtos (alimenticios y vestimentas) localizada en la ciudad de Riobamba. La misma se caracteriza por tener un surtido poco profundo y estrecho, un modo de venta que combina el autoservicio con la venta tradicional.

### Clasificación de la oferta

A modo de ejemplo se exponen los resultados para productos alimenticios perecederos (familia congelados) que se ofertan en la organización:

- Productos de Alto Riesgo: Langostino.
- Productos de Poco Riesgo: Picuda Entera y Pargo Rojo.
- Productos Estratégicos: Camarón Crudo y Camarón Precocado.
- Productos Preferenciales: Corvina Blanca

Los resultados obtenidos permitieron formular acciones diferenciadas que sirven de base para una gestión de merchandising y abastecimiento más eficiente y orientada a los clientes.



## Análisis de la estructura de ventas

La estructura de ventas a partir del Principio ABC es como sigue a continuación:

Total de Productos Vendidos	85	PESO ESPECÍFICO (%)	
		Físico	Valor de las Ventas
Grupo A	22	25.88	80
Grupo B	19	22.35	15
Grupo C	44	51.76	5

Tabla 2: Estructura de las ventas.

Fuente: Resultados de la investigación.  
Elaborado: Por los autores.

## Resultados de la ingeniería de precios

Al aplicar la ingeniería de precios se obtuvieron los siguientes resultados:

PMO	10.14
PMP	8.72
COEFICIENTE	0.86
NPMO	9.18

Tabla 3: Resultados de la ingeniería de precios.

Fuente: Resultados de la investigación.  
Elaborado: Por los autores.

Según los resultados que se muestran en la Tabla 3, se está vendiendo a precios superiores a los aceptados por la demanda.

Las bandas de precios quedaron como sigue a continuación:

Tipo de Banda de Precio	Intervalos de Precios
Alta	De 11.48 a 14.35
Media	De 6.89 a 11.47
Baja	De 5.17 a 6.88

Tabla 4: Bandas de Precios.

Fuente: Resultados de la investigación.  
Elaborado: Por los autores.

## Resultados de la aplicación de indicadores del merchandising del punto de venta.

El cálculo de los índices de atracción (52.31%); motivación (72%) y compras (48.22%), mostró un resultado desfavorable de manera general. A pesar de que el 72% refiere motivación, sólo compran el 48.22%, lo que denota que el merchandising del punto de venta y la fuerza de venta no impactan en el cliente para realizar compras efectivas en la organización. Además la atracción es baja.

ÁREAS	PVD (%)	PSOD (%)	NED
Alimentos	69,95	66,67	BIEN
Vestimentas	28,11	70,00	MAL
Otros	1,94	83,33	MAL

Tabla 5: Resultado del análisis de proporcionalidad entre el porcentaje de las ventas y la superficie ocupada.

Fuente: Resultados de la investigación.  
Elaborado: Por los autores.

Según refiere la Tabla 5, el nivel de explotación del suelo en las áreas de venta (NED) se evaluó de mal en vestimentas y otros productos ya que no se están explotando al máximo las capacidades dado el espacio disponible.

Solo el área de venta de alimentos cumple con una evaluación de bien la proporcionalidad en que el porcentaje de las ventas es mayor al porcentaje de la superficie ocupada.

## DISCUSIÓN

Los resultados generales que refieren el análisis de la oferta y el merchandising en la organización estudiada demuestran la carencia de un enfoque de marketing en su gestión que se agrava con la falta de capacidad financiera y la baja predisposición a contratar asesoramiento especializado externo.

La baja correlación entre el Precio Medio Ofertado y el Precio Medio Pedido, evidencia la necesidad de investigar el mercado con mayor profundidad, así como la cadena logística para reducir los costos de aprovisionamientos con el fin de conseguir precios más atractivos.

## CONCLUSIONES

- El procedimiento aplicado para el análisis de la oferta y el merchandising en el contexto de las pymes comerciales constituye una herramienta para la toma de decisiones oportunas, proporcionando los elementos fundamentales dirigidos a mejorar la gestión comercial en el punto de venta.
- Las acciones derivadas de los análisis realizados contribuyen a la solución de problemas en la gestión comercial y sirven de base para perfeccionar el proceso de toma de decisiones en la pyme estudiada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agenda para la transformación productiva

de Ecuador. 2010-2013. Disponible en: <http://www.produccion.gob.ec>

Araque Wilson. (2015). Informe de balance de las pymes en Ecuador. Observatorio Económico. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

Bhalla, S., & Anuraag, S. (2010). Visual merchandising. Tata McGraw-Hill Education.

Borja, R. P. (2015). Merchandising. Auditoría de marketing en el punto de venta. ESIC Editorial.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). Marketing management 14 Edition. Pearson.

Ontiveros, D. A. (2013). Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (45), 229-239.

Parada Gutiérrez Oscar. (2009). Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. Revista Cuadernos de Administración - Vol. 22 N° 38 Enero-Junio 2009.

Park, H. J. (2015). How does visual merchandising in fashion retail stores affect consumers' brand attitude and purchase intention? International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Volume 25, Issue 1, 87 – 104.

Plan de Desarrollo del Buen Vivir. Periodo



2013-2017. Disponible en: <http://www.buenvivir.gob.ec>

Ramírez Beltrán, C. J., & Alférez Sandoval, L. G. (2014). Conceptual model to determine the impact of visual merchandising in making purchasing decisions at the point of sale. *Pensamiento & Gestión*, (36), 1-27.

Varley, R. (2014). *Retail product management: buying and merchandising*. Routledge.

Wilson, R. M., & Gilligan, C. (2012). *Strategic marketing management*. Routledge.

Zhang, X. H. (2 de mayo de 2014). Virtual display design and evaluation of clothing: A design process support system. *International Journal of Technology and Design Education*, Volume 24, Issue 2, 223 - 240