

Modelo de los Cinco Anillos de Atracción Comercial

*Planeamiento estratégico de la dinámica entre
el cliente, el punto de venta y el acto de compra*

Prof. Diego María LLaneza

ad pulcritudinem tria requiruntur, integritas, consonantia, claritas

"Este documento es de propiedad exclusiva del Prof. Diego María Llaneza, y toda la información contenida en el mismo es de carácter estrictamente confidencial, amparada por la Ley 24.766. Prohibida su reproducción parcial o total sin la autorización escrita del autor solicitada a dllaneza@sossen.com.ar"

Versión 1.1

Introducción a la problemática

Aún con el eco en sus oídos de las palabras de Alvin Toffler en su libro “Cambio de Poder” vaticinando que ganarían la pulseada frente a los fabricantes, los distribuidores del consumo masivo se encuentran con que el poder disputado está pasando velozmente – frente a sus ojos - a manos de sus consumidores.

Súbitamente, el desafío de servirlos es sobrecogedor. Conocen los productos, conocen las posibilidades y - algo que parece complicar más la situación para los responsables de marketing – se conocen a sí mismos. Entienden sus necesidades y realizan los esfuerzos necesarios para comprar, casi siempre, lo que les resulta más conveniente.

El fenómeno no sólo se da en el consumo masivo, sino que atraviesa al comercio en prácticamente todas sus formas: gastronómicos, hotelería, indumentaria y otros. Según algunos estudios, el costo de reclutar un nuevo cliente es cinco veces superior al de retenerlo en cualquiera de estas industrias.

Existen múltiples instancias a través de las cuales este consumidor accede a un bien determinado en cualquiera de estas industrias. Desde el momento en que desea algo hasta que lo tiene en sus manos y lo hace suyo, hay tantas barreras como facilitadores que permitirán – o no – que el acto de compra se consuma. Estas instancias representan aspectos de la conducta humana que ya han sido extensamente analizados a los fines del planeamiento estratégico de emprendimientos comerciales, por lo general como fenómenos aislados. El planeamiento tradicional incorpora habitualmente elementos sobre las necesidades básicas de las personas, sobre su deseo psicológico, sus posibilidades económicas, su ubicación geográfica, etc.

Sin embargo, encontramos que entre el material disponible para la comprensión integral del fenómeno de la compra - desde el momento en que alguien parte de su casa o de su trabajo con la intención de adquirir un bien o un servicio, concreta el acto de compra y regresa hasta su punto de partida - no existe una mirada amplia que ayude a entender, conceptuar y articular el entorno físico que la contiene.

El Modelo de los 5 anillos

Para poner foco sobre esta dimensión e intentar una herramienta que permitiera incluir el entorno físico de manera efectiva en un planteo estratégico para emprendimientos comerciales, se realizó un análisis integrador de las variables físicas que rodean a la oferta. Creamos así un modelo, al que llamamos “Modelo de los 5 anillos de atracción comercial” (Fig. 1).

El modelo ofrece un marco teórico e integrador de las variables que operan desde la propia residencia del comprador hasta el momento en que este toma un producto en el punto de venta. Agrupa estas variables en cinco anillos: Población, Locación, Construcción, Circulación y Exhibición. Los anillos resultantes componen un sistema de valor heurístico, donde la forma general aporta valor a la gestión del planeamiento de manera ordinal, con límites de transición variables de acuerdo a cada caso que se necesite analizar.

Para lograr una amplitud considerable de aplicaciones, el análisis se realizó teniendo en cuenta diversos tipos de explotaciones: pequeños autoservicios, supermercados e hipermercados, farmacias, hoteles, clínicas de salud, salas de entretenimiento, salas de exhibición de películas y arte, oficinas gubernamentales, restaurantes y tiendas con atención personalizada del público.

Así mismo, entendemos a los puntos de venta / atención como espacios vivos, en constante evolución. En este sentido, el modelo plantea los conceptos principales de la atraktividad pero no limita su aplicación a las herramientas, técnicas ni recursos mencionados. De hecho, quienes logren un nivel de innovación ligado al valor agregado hacia el público, se verán beneficiados al trascender las propias fronteras de cada anillo.

Los anillos como concepto

Los anillos difieren entre sí en cuanto al tipo y cantidad de variables que contienen, su significancia económica (las decisiones sobre la construcción de un local serán de mayor inversión que las que se planteen al producir cartelería, por ejemplo) y su escala (las distancias en los primeros anillos se medirán en cientos o miles de metros mientras que en los últimos se harán en centímetros), pero todos representan un sistema integral de atracción. Sin una apreciación integral de los anillos y sus elementos el soporte del acto de compra se resiente y crecen las posibilidades de fracaso del emprendimiento.

En la necesidad de comprender profundamente este acto de compra, cada anillo será tomado como una unidad propia de análisis y reflexión. Las metodologías y herramientas que se utilizarán con cada uno difieren entre sí, a veces de manera considerable, otras de manera sutil. El planeamiento las incorporará a medida que sea necesario definir los objetivos a alcanzar en cada instancia.

En el centro de la matriz se ubica el propio producto o servicio adquirido. En un supermercado será una caja de detergente en polvo, en una estación de servicio será, posiblemente, la carga de combustible y en un hotel será la estada del pasajero. Sobre esta unidad encontramos mucha y muy valiosa información de otros autores, razón por la cuál el modelo no se extiende sobre la misma.

El recorrido de los clientes

Los compradores recorren el camino hacia el producto o servicio atravesando cada uno de los anillos de acuerdo a sus propias preferencias y costumbres. Cada individuo actuará de manera diferente frente a cada barrera y a cada facilitador. A fines de integrar esta dinámica, quien planea el emprendimiento necesitará entender a sus clientes, tal vez agruparlos según determinados perfiles, y disponer de las variables para cumplir de la mejor manera posible con sus expectativas.

El camino hacia el producto o servicio es un camino de doble sentido. Cada cliente que atraviese los anillos y acceda al producto o servicio realizará su compra y volverá a su punto de origen realizando el recorrido en sentido inverso, atravesando nuevamente cada una de las instancias, pero con una actitud diferente. Será necesario entender esta dinámica de retirada y estar preparado para dar respuestas adecuadas en cada instancia para que este cliente decida volver una vez que vea renovada su necesidad.

Es necesario mirar a los anillos desde adentro y entender aspectos como el momento de pago, la salida del local, el manejo de las quejas y devoluciones, instancias que agregan complejidad a la operación.



Fig. 1: Modelo de los 5 anillos de atracción comercial.

Implementación del modelo

El presente trabajo desgana los objetivos a alcanzar en cada anillo, les propone una solución, presenta las herramientas disponibles en el mercado y lista sus principales componentes. La implementación del modelo no dista de el uso de un listado exhaustivo de los puntos que la persona responsable no debe dejar de lado al emprender el proceso de planeamiento.

Primer anillo – Población

- Tamaño y características generales de la población
- Características económicas
- Mercados potenciales
- Industria propia y tendencias futuras
- Disposiciones gubernamentales

El término *población* remite a la existencia física de un entorno geográfico poblado – una ciudad, un país - que rodean al local comercial. Los grandes factores del primer anillo son la población y su relevancia como mercado, la situación corriente y futura de la industria directa e indirectamente ligada al emprendimiento y la actitud y política del Gobierno hacia ésta.

El análisis tiene por objetivo principal la detección y comprensión de todos estos factores, y de su incorporación concreta y eficiente al planeamiento. La detección y el análisis de las poblaciones como mercados son procesos estrechamente ligados a la definición estratégica principal del negocio, relacionados directamente a los perfiles culturales, sociales y económicos de las personas.

Dimensiones culturales

Para el empresario que analice la posibilidad de realizar inversiones en un país ajeno al propio, la dimensión cultural de su análisis adquiere una alta relevancia. Existen diferentes formas de atender este aspecto y encontramos particularmente interesante el enfoque del modelo de las Siete Dimensiones de la Cultura de Fons Trompenaars, donde se plantean tres capas culturales: la de la manifestación explícita de la cultura (ropa, alimentación, lenguaje, tipo de viviendas), la de las normas y valores (el bien, el mal, la ley, las normas sociales) y la capa implícita, donde residen las reglas y métodos más profundos de funcionamiento de las personas. Es en este nivel profundo donde se gesta el éxito de un emprendimiento comercial, donde los compradores sentirán, conscientemente o no, que sus necesidades están siendo atendidas por la propuesta del empresario. El modelo desarma este nivel en siete dimensiones y facilita su incorporación al planeamiento estratégico.

Esta población, contiene a los potenciales clientes del emprendimiento de un modo amplio: en este país o ciudad el empresario decide incursionar con su propuesta. Pero el análisis detallado sobre los clientes potenciales se encara en el segundo anillo, donde las probabilidades de que uno o más locales comerciales atraigan al público se hacen tangibles y dan marco a la oportunidad de negocio.

Información Secundaria como base de análisis

La información utilizada en el proceso es frecuentemente de carácter secundario, reunida y publicada por terceros: Cámaras de comercio e industria, organizaciones gubernamentales, fuentes educativas, medios de comunicación, consultoras de investigación de mercado, etc.

Síntesis conceptual de objetivos del Anillo 1

Objetivo	Solución	Herramientas	Componentes
Tamaño y características generales de la población	Análisis de Censos poblacionales Análisis comparativo de poblaciones	Relevamiento de información secundaria propietaria de organismos públicos y gubernamentales Mapeo de variables sociodemográficas	Densidad demográfica Contexto social Composición familiar Segmentos etáricos Niveles de educación Estilos de vida Perfiles de consumo
Características económicas	Análisis macroeconómico	Relevamiento de principales sostenes de la economía Tendencias económicas	Principales industrias Niveles de Ingresos Composición del gasto
Mercados potenciales	Análisis detallado por poblaciones de las variables socioeconómicas y culturales	Análisis de información poblacional de gastos secundaria disponible para cada localidad	Niveles de Ingresos Niveles de Gastos Composición de la Canasta Familiar
Industria propia y tendencias futuras	Análisis de cantidad, proyección y ponderación de comercios Análisis y proyección de	Censos comerciales Registros gubernamentales	Noticias en medios Opinión de expertos

	escenarios posibles	Medios de comunicación Entrevistas con líderes de la industria	Análisis de tendencias
Disposiciones gubernamentales	Análisis de las normas vigentes	Consulta en organismos municipales competentes	Código de urbanismo Permisos de Construcción Código de Comercio Otros

Segundo anillo - Locación

- Area de influencia
- Población local
- Medios de traslado
- Entorno comercial
- Escenario competitivo
- Ubicación física
- Prevención del delito

El segundo anillo, que denominamos *locación* y hace eje en la ubicación física del emprendimiento, se expande desde el exterior del edificio hasta donde su poder de atracción se debilita. Su borde interior se entremezcla con el exterior del tercer anillo, allí donde la presencia del local se hace aparente a quienes circulan en sus inmediaciones. El borde exterior responde al límite de lo que conocemos como *área de influencia, de atracción o de captura*¹. Los límites del área de influencia estarán condicionados por cuestiones culturales, físicas y comerciales. Entre las culturales podemos citar la valoración que los pobladores asignan a la zona en torno a la locación y sus hábitos de compra. Las físicas serán fundamentalmente las referidas a la disponibilidad de transporte y a barreras físicas como ríos o canales, vías férreas, autopistas, avenidas, grandes extensiones de terrenos deshabitados y otras. Las comerciales estarán dadas por la existencia de otros puntos de venta que pueden favorecer o perjudicar la atracción, tanto por complementarios como por competitivos.

La elección del lugar depende de la disponibilidad de espacios y de la decisión del empresario para aprovechar el más conveniente. En el proceso, factores como el tamaño y características de la población circundante, el nivel de competencia existente, los medios de transporte disponibles, la disponibilidad de espacio para estacionamientos, las características del entorno comercial, el costo y las condiciones de explotación del lugar, las restricciones legales, las tendencias del consumo y otros factores de peso.

Este es el anillo donde las inversiones publicitarias ejercen su poder. Es donde se evidencia la importancia de conocer en detalle para poder atender las necesidades de una porción de consumidores lo más amplia posible. Para muchos de los comercios distribuidores exitosos de la actualidad, haber conocido a sus clientes y haber podido interpretar sus necesidades, fue la piedra fundamental de su supervivencia. Las herramientas englobadas por la gestión de relación con clientes (CRM²) les permitieron entender, segmentar, atraer y fidelizar, a lo largo del tiempo, a sus compradores más importantes.

El proceso de selección de la locación conlleva la detección de uno o más espacios potenciales y un análisis comparativo que los analiza individualmente, tomando en cuenta los múltiples factores que facilitarían la convocatoria de clientes: el tipo de entorno comercial – centro comercial de barrio, shopping center, eje temático, etc. -, el tránsito peatonal y vehicular, la visibilidad y los accesos adyacentes que permitan la mejor conversión posible de transeúntes en visitantes que ingresen al local.

Información primaria

La metodología de análisis en el segundo anillo necesita, además de la información previamente disponible, de información primaria. En esta instancia, a diferencia de la que se plantea en el primer anillo, es altamente recomendable realizar análisis propios y profundos que amortigüen el riesgo implícito en todas las apuestas comerciales. Una base sólida de conocimiento permitirá, alinear todas las variables, físicas o no físicas del emprendimiento a las expectativas de la población objetivo y a las exigencias del entorno comercial.

Esto implica conocer en un grado superior al del primer anillo a los pobladores cercanos, será necesario emplear una metodología de recolección de datos que se ajuste y profundice en las necesidades estratégicas y tácticas del emprendimiento.

Podemos citar tres formas básicas de información primaria: (1) Grupos motivacionales, donde se reúne a personas con perfiles afines a los que se pretende servir, (2) encuestas de consumidores (existentes o potenciales) y (3) análisis de la competencia (soluciones, servicios, tecnologías).

Síntesis conceptual de objetivos del Anillo 2

Objetivo	Solución	Herramientas	Componentes
Area de influencia	Definición de áreas de influencia y análisis del potencial económico de las ubicaciones preseleccionadas	Aplicación de modelos de predicción de concurrencia y compra	Poder de atracción del emprendimiento Barreras naturales Generadores de tránsito Rutas de accesos
Población local	Segmentación de la población local adyacente al punto de venta Análisis de hábitos y actitudes de compra y consumo direccionado por segmento geográfico	Información secundaria de Censo Indec a nivel fracción Mapeo Entrevistas Grupos de observación Encuestas en zona	Densidad demográfica Composición familiar Segmentos etéreos Niveles de educación Niveles de ingresos Estilos de vida Perfiles de consumo Comercios y servicios preferidos Frecuencia de compra Otros
Medios de traslado	Análisis de hábitos de traslado y disponibilidad de vehículos propios y transporte público	Entrevistas Grupos de observación Nómina de patentamiento de vehículos Encuestas en zona	Medios de traslado público – colectivos, trenes, subterráneos, taxis y otros. Medios de traslado privado – peatonal, autos, motos, bicicletas.
Entorno comercial	Conocimiento de las zonas comerciales más cercanas a los segmentos objetivos de la población	Relevamiento en zona Mapeo	Zonas comerciales Centros comerciales Principales arterias Principales competidores Comercios ancla Otros
Escenario competitivo	Análisis detallado de competencia	Relevamiento de competidores directos e indirectos Elaboración de índices de saturación Matriz de posicionamiento Evaluación y proyección futura	Comercios del mismo rubro Comercios de rubros similares Comercios de rubros complementarios Información secundaria sobre competidores

		futura	directos
Ubicación física	Identificación de varios espacios con condiciones para alojar el emprendimiento y selección del más adecuado	Relevamiento inmobiliario de locales y/o terrenos disponibles - Aplicación de indicadores calificativos - Clasificación según potencial - Selección final	Zonas preferenciales Consultoría inmobiliaria Relevamiento de sitios Estacionamiento Visibilidad, tamaño, antigüedad del edificio Tipo de contrato de explotación Otros
Prevención del delito	Análisis de la marginalidad en relación con el delito		Características de la población Accesos – zonas peligrosas Tipos delictuales de la zona Mapa del delito Dependencias de seguridad: policiales y bomberos

Tercer anillo – Construcción

- Aspecto exterior del local
- Amplitud de horarios
- Ingresos peatonales
- Ingresos vehiculares y estacionamientos
- Accesibilidad para discapacitados
- Tratamiento de residuos
- Abastecimiento de mercaderías
- Medidas de Seguridad

El tercer anillo es la percepción del propio edificio, la construcción que los transeúntes pueden ver al acercarse al local. Este anillo ya no es ajeno al accionar del empresario, como en principio podrían serlo los anteriores. Si bien el planeamiento estratégico del proyecto comercial comienza con los elementos integrados en el primero, es en el tercero donde las decisiones comienzan a materializarse y se hacen aparentes a los ojos del público.

Arquitectura y urbanismo

Las decisiones del tercer anillo se manifiestan en el campo de la arquitectura, el urbanismo y el mantenimiento de lo construido. El nivel gráfico, visual y funcional de la cáscara del edificio comprende variables que estas disciplinas manejan cotidianamente. Llegada esta instancia del planeamiento, la sinergia entre la investigación y la arquitectura comienza a ponerse en evidencia y potencia el éxito en la concreción de los objetivos.

A medida que los consumidores toman contacto cotidiano con mejores empaques o mejores vidrieras o mejores presentaciones de platos en un restaurante, las fachadas del comercio tienen una mayor necesidad de actuar como herramientas de venta. La selección de gráficos, carteles, texturas, materiales y concepto de diseño pueden decirle más al segmento objetivo sobre lo que en ese espacio encontrarán que muchos párrafos de texto (Pegler, 1996).

Alcance del tercer anillo

El poder de atracción de este anillo se manifiesta desde el punto donde el local queda expuesto a la vista del público y termina en el umbral del acceso. La accesibilidad y la exposición lograda en la etapa anterior ofrecen el marco para que la propia construcción invite a los transeúntes a atravesar este umbral y pasar a su interior. La entrada es la cara con la que el local saluda y da la bienvenida a quienes se acercan a él. Ante el bullicio y la saturación de información de la calle, una entrada bien diseñada funciona como un anzuelo que atrapa y atrae al cliente al local. En el diseño de comercios, donde el impulso asume un rol principal en la captación de clientes, la fachada es tal vez la única oportunidad de atraparlos. (Currimbhoy, 1999).

También es en esta instancia donde la capacidad del emprendimiento de armonizar con su entorno – o de romper positivamente con lo esperado – aportará a su aceptación y a su consolidación como integrante de la comunidad y de la geografía del lugar. Es necesario entender y reunir las preferencias estéticas de la población con las demandas funcionales de la construcción, dentro del marco establecido por las disposiciones legales, edilicias y operativas que el Gobierno propone.

Incluimos en el tercer anillo los accesos al local comercial. Tanto los peatonales como los vehiculares definirán la comodidad con que los visitantes entren y estarán ofreciendo una de las primeras señales de cortesía. De la misma manera, el espacio que se destine a estacionamiento cumplirá funciones en la satisfacción de quienes concurren en automóvil.

Síntesis conceptual de objetivos del Anillo 3

Objetivo	Solución	Herramientas	Componentes
Aspecto exterior del local	Armonización de las características visuales del edificio con perfiles objetivo de clientes y definición corporativa propia. Adaptación al entorno urbano	Encuesta de hábitos y actitudes Grupos de observación - preferencias Diseño arquitectónico Diseño de cartelera Programa de limpieza y mantenimiento Legislación urbana vigente Otros	Fachada Marquesina Vidrieras Veredas Cartelería exterior Iluminación exterior Parquización del entorno Otros
Amplitud de horarios	Análisis de las costumbres y preferencias del público objetivo, análisis de correlación con la propuesta comercial y análisis de la capacidad operativa del punto de venta.	Encuesta de hábitos y actitudes Grupos de observación – preferencias Análisis de operatividad	Esquema horario Comunicación publicitaria Comunicación estática en PDV
Ingresos peatonales	Diseño de accesos peatonales	Encuesta de hábitos y actitudes Modelo de predicción de concurrencia de personas a pie y otros medios	Accesos peatonales Rampas / ancho de puertas adecuado para personas con discapacidad
Ingresos vehiculares y estacionamientos	Diseño de accesos vehiculares y definición de espacios de estacionamiento	Modelo de predicción de concurrencia de automóviles Análisis de disponibilidad de espacio	Accesos vehiculares, Circulación vehicular, Estacionamiento Estacionamiento vehículos de discapacitados Espacio para motos y bicicletas
Tratamiento de residuos	Diseño de tratamiento adecuado de residuos al mínimo impacto ambiental	Análisis integral de la generación de residuos Conocimiento de las normas vigentes de seguridad	Deposición de residuos sólidos Tratamiento de efluentes

		ambiental Contacto con organizaciones zonales de medio ambiente	Descarga de gases refrigerantes Otros
Abastecimiento de mercaderías	Diseño de dinámica de recepción y despacho de mercaderías adecuado a las necesidades del comercio y las restricciones y horarios zonales	Acuerdo con proveedores Permisos municipales Coordinación con casa central Diseño del espacio de recepción adecuado	Puertas, portones y rampas de acceso Seguridad Esquema horario
Medidas de Seguridad	Consideración y disposición de las medidas de seguridad física	Integración de medidas de seguridad física Seguridad Electrónica Consideración de la seguridad en estacionamiento Accesos para ambulancias, bomberos. Complementar la estructura edilicia con planificación de emergencias .	Medidas de seguridad física (puertas, iluminación, controles de acceso, garitas, puestos de guardia, etc.) Seguridad electrónica (sensores, alarmas), CCTV (Circuito Cerrado de TV). Estacionamiento, accesos para ambulancias y bomberos. Planificación de emergencias Ingresos y egresos de contratistas, proveedores, transportes de caudales, etc.

Cuarto anillo – Circulación

- Ambientación
- Presentación de las mercaderías
- Señalización
- Accesibilidad para discapacitados
- Circulación
- Comodidades adicionales
- Seguridad – Prevención de pérdidas

A comienzos de la década del 90, el consultor sueco Henrik Salen expuso su visión del punto de venta, anticipándose a una intenso cóctel de diseño, planeamiento, ergonometría, arquitectura, promoción, entretenimiento y humanos bien dispuestos. Dijo: “la tienda es un teatro, los productos son los actores, los consumidores son los espectadores”.

Una vez dentro del local, el visitante queda expuesto a un universo de sensaciones que – de inmediato – definirán su comportamiento como comprador. “No hay una segunda oportunidad para una primera impresión”.

Alcance del cuarto anillo

El cuarto anillo tiene como borde externo ese umbral de percepciones y, como borde interno, el espacio - pocas veces identificado e individualizado – que determina el mismo comprador una vez que dirige su vista al producto o es abordado por un el personal de atención.

Según estudios publicados, existe una tendencia natural de las personas a, una vez dentro del local, derivar hacia su derecha, y recorrer el emprendimiento en sentido inverso a las agujas del reloj. Las mismas fuentes aseguran que sólo un 10% de ellos alcanza a recorrer dos tercios del lugar, 20% atraviesa

sólo la mitad y la mayoría, el 70% restante, no llega a tomar contacto con un primer tercio. Esto implica la necesidad de participar activamente en el diseño del espacio para superar tan magras tendencias.

Al analizar emprendimientos comerciales de gran envergadura como centros comerciales, cines múltiple o centros de entretenimientos, la circulación incluirá la dinámica con la que el público recorre los espacios llamados *comunes*, entre comercio y comercio, o entre atracción y atracción.

Las herramientas con que se trabaja en esta dimensión comprenden desde el sentido común y los cinco sentidos humanos a sofisticadas herramientas de diagramación de espacios. Los diferentes tipos de iluminación, los niveles de saturación visual determinados por los colores y la cartelería utilizada, la temperatura ambiente y los aromas comprenden el espectro de sensaciones que rodean al visitante y lo afectan de manera positiva o negativa.

La disposición del mobiliario interior del local – también llamado *diseño del layout* – es el proceso por el cual se alojan los sectores de exhibición de mercaderías, los de atención al cliente, se planea la circulación del público y se realiza el cálculo del mobiliario necesario. El proceso, que se realiza primero en un plano y luego en el espacio definitivo, presupone un intercambio de experiencia entre los arquitectos y diseñadores y el personal de operaciones y ventas.

Ambiente

La facilidad con que circule el visitante dentro del local y el conglomerado de percepciones que lo acompañaran en su recorrido serán decisivos en aspectos tales como la apreciación del lugar, el tiempo dedicado a la compra, su sensación de bienestar o de incomodidad y su calificación de la experiencia total de su visita. Numerosos estudios han probado que los consumidores evalúan prácticamente todo de manera más positiva cuando están de buen humor (Schwarz, 1998). Existen dos explicaciones para esto: la primera es que es más probable, estando de buen humor, que traigan de su memoria recuerdos positivos (Isen, 1978), la segunda es que las personas utilizan sus sensaciones como fuentes de información y, estando contentos, perciben a los estímulos externos como positivos (Schwarz y Clore, 1983).

Las variables se interrelacionan e inciden entre sí. La iluminación en un hotel, por ejemplo, cumplirá simultáneamente funciones de ambientación y de circulación. Un hotel es un agente económico que funciona durante las veinticuatro horas del día, donde cada huésped determina su propio horario. Mientras uno duerme, otro come, un tercero trabaja, un cuarto llega y un quinto se va. No obstante, la suma de estas actividades presenta un mundo irreal, donde reina un aire artificial. Para que los clientes no perciban esta monotonía, la iluminación es el factor que le aporta atmósfera. Por otra parte, los grandes espacios como el vestíbulo cumplen también diferentes funciones: recepción, conserjería, vestíbulo de los elevadores, área de descanso, tal vez una tienda, un bar y demás. Aquí la iluminación aporta valor a la circulación, definiendo límites donde no existen los muros (Entwistle, 2001).

Sofisticación en restaurantes y bares.

La ambientación probablemente adquiere su expresión más crítica a nivel de los restaurantes y bares. En nuestros tiempos y nuestra sociedad, éstos se han convertido en puntos donde las ganas de encontrarse, conversar, verse y ser vistos y encontrarse públicamente en público convergen. Si bien estas funciones no le son exclusivas – otros lugares también las sirven – es durante las comidas donde se desarrollan gran parte de los ritos y tradiciones de todas las culturas. Esta función y sus accesorios se han trasladado desde el ámbito privado del hogar, hacia el público donde, además del encuentro, se busca un entorno agradable, una comida seductora y la comodidad de un buen servicio. El hecho de desplazarse con estas intenciones refuerza el protagonismo de estos espacios y ambientes. En el planeamiento y diseño de estos interiores es donde los profesionales cumplen una función esencial, ya que de ellos depende el ambiente que se cree. En este sentido, su habilidad se manifestará en la distribución de espacios, en las proporciones, en la iluminación y en la selección de materiales y mobiliario.

Medidas de seguridad

Dentro del cuarto anillo, la disposición de medidas de seguridad convive con el resto de las sensaciones del visitante. La política de seguridad apuntará a proporcionar una percepción de control y armonía de manera de llevar tranquilidad al consumidor y colaborar, también, a que la experiencia de compra sea más agradable. Para esto es importante la Capacitación de la fuerza de seguridad, que interactuará con el visitante, guiando y ayudándolo cuando sea necesario. En esta instancia, el comprador no siempre sabrá diferenciar con claridad las funciones del personal de seguridad de las del personal de atención y será necesario que el personal de seguridad sepa interactuar y participar de una manera minimamente necesaria en este rol.

Síntesis conceptual de objetivos del Anillo 4

Objetivo	Solución	Herramientas	Elementos
Ambientación	Análisis de preferencias del público, testeo de la propuesta ambiental y decorativa y adecuación a las normas corporativas	Encuesta de hábitos y actitudes Grupos de observación Otros	Elementos decorativos Cartelería Señalética Música Aromas Iluminación Manual de diseño corporativo Ventilación
Presentación de las mercaderías	Agrupación de las mercaderías ofrecidas de manera coherente con la estrategia definida para el negocio Análisis de patrones de compra y adaptación ergonómica y espacial del mobiliario	Análisis y agrupación de las mercaderías en categorías afines Análisis del surtido de categorías y productos Administración por categorías - Definición de roles Diseño de layout a nivel de categorías – Implantación Estudios previos sobre actitudes del cliente	Listado maestro de productos Listado maestro de categorías Layout del local Mercaderías Mobiliario Otros
Señalización	Desarrollo de señalética acorde a la estética y funcionalidad esperada del local	Diseño de cartelería	Manual de diseño Layout del local Otros
Accesibilidad	Adaptación a las necesidades de clientes con discapacidades	Relevamiento de los espacios con foco ergonómico especializado Acondicionamiento	Espacio entre exhibiciones Altura botones en ascensores Espacio en baños Otros
Circulación	Diseño de circulación con balanceo y potenciación entre secciones de mayor y menor atracción	Observación de circulaciones y análisis de preferencias Detección de zonas calientes, frías y puntos muertos Definición de espacios y circulaciones	Encuesta de hábitos y actitudes Layout del local Recorridos habituales Zonas calientes, zonas frías Otros
Comodidades adicionales	Análisis de la composición de los grupos de compra e incorporación de elementos de descanso para los diferentes segmentos	Estudios previos sobre actitudes del cliente Observación en punto de venta Detección de zonas que generan cansancio Definición de espacios especiales para descanso Disponibilidad de sanitarios públicos	Cafetería Área de descanso Guardería infantil Guardería de mascotas Bancos Televisores Escaleras mecánicas Otros
Seguridad – Prevención de	Análisis de circulación y disposición de elementos de	Controles sobre el comportamiento del cliente y	Personal de seguridad adecuadamente capacitado

perdidas	seguridad	el empleado Procedimientos para prevenir y minimizar el robo hormiga y el comportamiento de empleados desleales. Relevamiento de situaciones de riesgo Señalética de seguridad, para casos de emergencia, evacuación, etc.	Puestos fijos y móviles de vigilancia Cámaras de seguridad Espejos Etiquetas Otros
Tiempos de demora en medios de cobro	Disposición de un sistema de medios de pago eficaz, y de velocidad acorde al tipo de comercio e interés del cliente.	Estudio de oferta en el mercado Capacitación del personal Análisis de hábitos de pago Incorporación de herramientas de pago y crediticias Previsión de demoras	Cajas registradoras Medios electrónicos de pago Entrenamiento

Quinto anillo – Exhibición

- Manejo de mercaderías
- Accesibilidad
- Promoción
- Atención del cliente
- Presencia del personal
- Introducción de nuevos productos y categorías
- Reposición continua
- Tiempos de espera dedicados al pago

Un buen comercio es, por definición, aquel que exhibe la mayor porción de sus productos al mayor número de compradores por el período más extenso de tiempo (Underhill, 1999).

Como dijimos al referirnos al potencial de la ubicación geográfica del local, la energía potencial es la capacidad de realizar trabajo. El mismo principio se aplica cuando el empresario necesita designar espacios y ubicaciones a los productos que pretende comercializar. Habitualmente, la exhibición es el punto de suspensión entre el momento que un bien es puesto a la venta y el momento en que un cliente lo retira. Existen múltiples técnicas para que ese letargo sea lo más breve posible y los costos de inventario colaterales se reduzcan al mínimo.

Alcance del quinto anillo

El quinto y último anillo envuelve al producto y es al que llamamos exhibición o merchandising. Su alcance está determinado por el propio comprador en cada momento que se detiene frente a la oportunidad de adquirir un producto y servicio. El anillo es lo que atraviesa el comprador con su vista, con su consulta, y constituye la instancia final de éste análisis. Una vez que elige y toma un vestido en una tienda, una vez que le solicita al mesero el plato elegido o una vez que le confirma al recepcionista del hotel que pasará la noche allí, ha atravesado el anillo. Existen varias fases observables de este último acto: el cliente mira el producto o escucha al vendedor, percibe su utilidad y se motiva a tomarlo temporariamente, calibra su capacidad de satisfacer, lo compara de manera física o con la ayuda de su memoria, lo acepta o rechaza, lo adquiere. Este conjunto de actividades es influido, prácticamente en simultáneo, por diversos factores: precio, calidad, cantidad deseable, presentación, publicidad y promoción.

Atención personalizada

La realidad de los comercios de atención personalizada no es diferente, excepto por el peso que cobra el factor humano en la recepción, atención y asesoramiento de cada uno de sus empleados. Las tiendas de indumentaria, los hoteles, los restaurantes conllevan un trabajo de entrenamiento y mantenimiento muy importante de personal.

De los tres elementos que hacen al éxito de un restaurante, por ejemplo, el servicio es el más efímero. Una vez que se selecciona la locación (Anillo 2) el cuerpo físico del restaurante es prácticamente constante. La comida (Producto) también debería mantenerse más o menos estable una vez que el chef define la carta, arma la cocina y establece las relaciones con los proveedores. Pero el personal – desde el metre hasta los meseros – son prácticamente agentes libres. Todos los días se retiran del local, y a menos que decidan volver, el restaurante no sobrevivirá (Conran, 2000).

Exhibición para el consumo masivo

Este anillo es el que más oportunidades de acción ofrece a los fabricantes de productos de consumo masivo, pues es donde los comercios distribuidores aceptarán su colaboración. Lo que en los últimos años se ha transformado en el trade marketing, es el terreno donde fabricantes y distribuidores reúnen buena parte de sus esfuerzos para mejorar el escenario donde compiten las marcas. El más acotado de los anillos no cubre a un solo producto sino a varios que, componiendo entre ellos la *variedad* de la oferta, compiten entre sí en la última instancia – la decisión de compra.

En los comercios de productos de consumo masivo, como pueden ser los kioscos, grandes farmacias o supermercados es común observar el conflicto visual que generan dos o más proveedores cuando intentan destacar sus propios productos de los de la competencia.

Respuesta eficiente al consumidor

La disciplina conocida como Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR³), desarrollada en Estados Unidos a partir de 1992, plantea para este anillo una base científica de herramientas que, adaptadas al rubro del emprendimiento y su capacidad analítica y operativa, resultarán en mejoras sustanciales en el tratamiento de las variables. No obstante esto, la cantidad de información a la que puede recurrirse para practicar este tipo de iniciativas es abrumadora. Un creciente número de fuentes y consultoras proveen un exponencialmente creciente número de datos: participación de mercado a nivel marca, producto y tamaño, análisis de exhibición, de distribución y cobertura, de población y preferencias, de tendencias, de precios y otros.

El desafío del planeamiento es entender el valor de estos datos y transformarlos en una forma de conocimiento que permita su aprovechamiento real con el menor desgaste posible de tiempo y energía. Siempre, una porción de la información recabada será irrelevante pero, entre la marea de datos, reside la solución a las preguntas que el anillo de la exhibición plantea.

En el momento en que el emprendimiento necesita definir la variedad de productos a ofrecer, diversas fuerzas entran en juego y las decisiones que se tomen tendrán un impacto importante en el corto, mediano y largo plazo. Diferentes perfiles de compradores esperan diferentes tipos de productos y el surtido tiene un rol fundamental tanto sobre la percepción general del local como de la venta. Los clientes se inclinarán por un local que ofrece la variedad y calidad de mercaderías que ellos necesitan y, una vez dentro de ese local, las posibilidades de que adquieran productos será mayor a mayor variedad de surtido (Shannon, 1948).

La experiencia de las operaciones

La experiencia al nivel del local, el manejo que los propios responsables de la reposición de producto y de la atención de clientes tienen es invaluable. A esta altura del análisis, su aporte, a través de entrevistas formales, informales o de contacto diario es clave para invertir la pirámide tradicional de decisiones y crear un círculo de retroalimentación que favorezca la explotación del comercio (AT Kearney, 2003).

Técnicas promocionales en el punto de venta

El material promocional participa en éste nivel, constituyéndose como fuerza de venta, sobre todo en los locales con sistema autoservicio o de libre recorrido por parte del público. Existe una variedad considerable de oportunidades de comunicar e incentivar que el empresario deberá administrar adecuadamente según el tipo de explotación que administre: muestras gratuitas, cupones de descuento, ofertas de reembolso, premios, concursos, demostraciones, etc.

Hasta hace poco tiempo, las cenefas y carteles eran un mero accesorio de las campañas de publicidad, a las que le aportaban un último toque a una imagen coordinada. Pero recientemente han adquirido

autonomía propia, transformándose en varios casos en el medio favorito de diversos experimentos en que adquieren una existencia independiente de la del producto ofrecido (Cantadori, Manfredini, 1998).

Síntesis conceptual de objetivos del Anillo 5

Objetivo	Solución	Herramientas	Elementos
Variedad de la oferta	Análisis profundo de las preferencias de los compradores y adecuación de la variedad de productos / portfolio de servicios	Administración por categorías ⁴ Análisis de surtido a nivel de categoría Análisis de rotación de productos Análisis de Altas y Bajas	Hábitos, preferencias y actitudes locales Software de Administración de Categorías Oferta del mercado vs. oferta propia
Accesibilidad	Disposición de las mercaderías de acuerdo a la conveniencia del público y la rentabilidad del negocio	Observación de conductas en punto de venta Administración de espacios Administración por categorías Análisis de rentabilidad por producto	Tiempo de compra total, por categoría, por producto, por servicio Tiempo de demora frente a cada producto / servicio Primer producto elegido
Promoción	Maximización de la venta de productos y categorías rentables	Análisis de roles de categorías Uso eficiente de cartelería y merchandising Promoción del cross merchandising entre categorías / productos afines Medición de impacto de los materiales	Administración por categorías Cross merchandising Material P.O.P.
Presencia del personal	Definición de una política de imagen y presencia de las personas	Definición de uniformes Definición de lineamientos estéticos Capacitación	Uniformes Actitud Presencia
Atención del cliente	Definición de una estructura de personal que colabore activamente con los clientes en la selección y adquisición de mercaderías	Definición de políticas de servicio Asignación de los recursos humanos Capacitación en ventas Capacitación en seguridad Programas de motivación	Selección y capacitación de Personal Manejo del delito Manejo del fraude en medios de cobro
Introducción de nuevos productos y categorías	Definición de una política de innovación de la oferta e incorporación de nuevos productos que mejore la imagen del local y incremente la rentabilidad	Definición de política de incorporación de nuevos productos Análisis de rentabilidad Acuerdos regulares con proveedores	Promoción Muestreo Exhibición
Reposición continua	Reposición permanente de los productos vendidos	Coordinación y acuerdo con Proveedores Seguimiento diario de ventas Mantenimiento de stocks de seguridad	Respuesta eficiente al Consumidor Administración por Categorías Administración de la

			cadena de abastecimiento
--	--	--	--------------------------

El producto / servicio

Denominamos producto / servicio a un espectro de entidades que, según el tipo de emprendimiento analizado, se corporizará de diferente manera. Como dijimos anteriormente, en un supermercado la experiencia estará compuesta por cada uno de los productos que ofrece, para un hotel será la estadía en una de sus habitaciones, para una exposición de arte lo será el acto de apreciar las obras a través de los sentidos. Existen, aquí sí, múltiples modelos de análisis de la experiencia de probada eficacia. Por esta razón, esta ha sido incorporada al modelo en una posición central, como actor principal, pero no está desgranada en sus propias y múltiples facetas.

Conclusiones

El Modelo de los Cinco Anillos, como enunciamos al comienzo del trabajo, pretende ser un marco a través del cual comprender el valor de la dinámica que se genera entre el soporte físico ofrecido por el empresario como marco para el acto de compra y los visitantes, que se transformarán en compradores.

Su utilidad radica en la representación integral de las variables observables que intervienen en esta interrelación. Su aplicación trasciende la responsabilidad de quienes distribuyen mercaderías y surge como una solución para quienes las producen, los fabricantes. Estos, con la ayuda del modelo, comprenderán mejor los canales de distribución y tomarán mejores decisiones en el momento de seleccionar regiones geográficas, formatos, empresas, exhibiciones y/o promociones.

Para ambos casos, distribuidores y fabricantes, los anillos comparten variables y problemáticas, permitiendo realizar trabajos conjuntos para entender mejor el complejo proceso de la atracción comercial.

Bibliografía

- AT Kearney Consulting, *Reinventing the Store*, 2003.
- Bennett, Peter D. (ed.), *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association, 1988.
- Berman, Barry y Evans, Joel, *Retail Management - A Strategic Approach*. MacMillan Publishing Company, New York, 1992.
- Biasca, Rodolfo, *Change Management*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- Cantadori, Giorgio y Manfredini, Alessandro, *World's best creative displays*, Happy Books, Parma, Italia, 1998.
- Conran, Terence, *Restaurants*, The Overlook Press, New York, 2000.
- Currimbhoy, Nayana, *Designing entrances for retail and restaurant spaces*, Rockport Publishers, Massachusetts, 1999.
- Efficient Consumer Response Board, *ECR Best Practices Report*, 1995.
- Entwistle, Jill, *Diseño con luz en hoteles*, Mc Graw-Hill, New York, 2001.
- Isen, Alice M., Thomas E. Shalke, Margaret S. Clark, Lynn Karp, *Affect, Accessibility of Material in Memory, and Behavior: A Cognitive Loop?*, Journal of Personality and Social Psychology, USA, 1978.
- Kahn, B. E. and Wansink, B., *"Impact of Perceived Variety on Consumption Quantity."* Journal of Consumer Research, USA, 2004.
- Kliczkowski, María Sol, *Restaurantes al aire libre*, Loft Publicaciones, Barcelona, 2003.
- Knowles, Thomas, *Management Science*, Irwin, New York, 1989.
- Pegler, Martin, *Store fronts and facades*, Mc Graw – Hill, NY, 1996.
- Perez, Gustavo, *El punto de venta, un nuevo medio de comunicación publicitaria*, Universidad de Palermo, Buenos Aires, 2001.
- Redding, Steve y Burell, Luchy, *Memphis Retail Potential Study*, University of Memphis, Memphis, 1998.
- Revista Apertura, *La guerra de las góndolas*, Buenos Aires, Diciembre 1996.

Rico, Ruben Roberto y Doria, Evaristo, *Retail Marketing – el nuevo marketing para el negocio minorista*, Prentice Hall, 2003.

Salen, Henrik, *Los secretos del merchandising activo*, Díaz de Santos, Madrid, 1994.

Schwarz, Norbert and Gerald L. Clore, *Mood, Misattribution and Judgments of Well-Being: Informative and Directive Functions of Affective States*, Journal of Personality and Social Psychology, USA, 1983.

Schwarz, Norbert, *Warmer and More Social: Recent Developments in Cognitive Social Psychology*, Annual Rev. Sociology, USA, 1998.

Shannon, Claude E., *A Mathematical Theory of Communication*, Bell System Technical Journal, 1948.

Toffler, Alvin, *Cambio de Poder*, 1990.

Trompenaars, Fons y Woolliams, Peter, *When two worlds collide*, THT, 2000.

Underhill, Paco, *Why we buy*, Touchstone, New York, USA, 1999.

Verón, Eliseo, *Esto no es un libro*, Gedisa Editorial, Buenos Aires, 1999.

Agradecimientos

El autor agradece por su colaboración en el presente trabajo a Inés Avogadro (Platts Latin America), Lila Guerrero (Sossen M&V), Ramiro Fernández (Fundación Avina), Inés Padró (Abril), Marcelo Avogadro (h) y Carlos Moyano.

Sobre el autor

Diego María Llana es argentino, Licenciado en Comercialización en U.CES, Profesor Titular de Canales de Distribución en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. Ocupó diversos cargos gerenciales en empresas de distribución (Supermercados Sumo, Supermercados La Anónima y Tren de la Costa). Posteriormente se dedicó a la consultoría en ACNielsen Argentina y Grupo CCR - Cuore. Actualmente se desempeña como Director de Retail, asociado a Sossen Marketing & Ventas, dirigiendo el proceso de aplicación de la investigación de mercado a la industria de la distribución. Ha publicado artículos en medios especializados y participado en comisiones específicas de la industria.



¹ *Area de influencia, de atracción o de captura*: Area geográfica que contiene a los clientes de una firma o de un grupo de firmas en particular para productos o servicios específicos (Bennet, 1988).

² *Customer Relationship Management*: Disciplina de marketing que combina bases de datos y tecnología con servicio al cliente y comunicaciones de marketing. El CRM busca crear relaciones uno a uno con el cliente a través del uso de información demográfica e historial de compra a cada vehículo de comunicación. (Asociación Americana de Marketing).

³ *Efficient Consumer Response*: Diseño de un sistema (de distribución de mercaderías) simple, rápido y eficiente orientado a la mejor atención del cliente, en el cual todos los eslabones de la cadena logística trabajan en conjunto para satisfacer sus necesidades al menor costo posible (Efficient Consumer Response Board, 1995).

⁴ *Administración por Categorías*: Un proceso conjunto entre distribuidores y fabricantes para el manejo de las categorías como unidades de negocio, produciendo mejores resultados de venta y rentabilidad a través del foco en las necesidades del cliente y la creación de valor ECR Best Practices Report, 1995).