



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Departamento de Posgrados**

**Maestría en Diseño de Interiores**

Título de la investigación:  
**Estrategias Integradas de Diseño Interior y  
Visual Merchandising para  
Tiendas Deportivas: Caso de estudio “Referee”**

Trabajo previo a la obtención del título de:  
**Magíster en Diseño de Interiores**

Nombre del estudiante:  
Emilia Carolina Peralta Maldonado

Nombre de Tutora:  
Dis. Genoveva Malo, Ph. D

2024





**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

Departamento de Posgrados

Maestría en Diseño de Interiores

Título de la investigación:

**Estrategias Integradas de Diseño Interior y Visual Merchandising para  
Tiendas Deportivas: Caso de estudio “Referee”**

Trabajo previo a la obtención del título de:

**Magíster en Diseño de Interiores**

Nombre del estudiante: Emilia Carolina Peralta Maldonado

Nombre de Tutora: Dis. Genoveva Malo, Ph. D

2024



# Dedicatoria

A mis padres, por ser mi guía, por su amor incondicional y por enseñarme que con esfuerzo, humildad y perseverancia se pueden alcanzar todos los sueños. Gracias por creer siempre en mí y por apoyarme en cada paso de este camino.

A mis hermanas, por ser mis cómplices y mis mejores amigas, por las risas, el aliento y el cariño que me han brindado a lo largo de mi vida. Juntas hemos compartido momentos inolvidables que han hecho que este viaje sea aún más especial.

Y a mis queridas perritas, que con su amor puro y sincero han llenado mis días de alegría y compañía. Ustedes me recuerdan diariamente la importancia de vivir el presente con gratitud y amor.

A todos ustedes, dedico este logro. Gracias por ser mi hogar y mi inspiración constante.





# Agradecimientos

Agradezco a la Universidad del Azuay por haberme brindado la oportunidad de crecer como profesional y como persona. Este espacio académico ha sido fundamental para ampliar mis conocimientos y desarrollar mi pasión por el diseño de espacios comerciales.

A mi tutora de tesis, Dis. Genoveva Malo, por su guía, paciencia y sabiduría a lo largo de este proceso. Su dedicación y compromiso han sido invaluable para la culminación de este trabajo. Gracias por inspirarme con su ejemplo y por alentarme a alcanzar nuevos horizontes.

A mis padres, por su amor incondicional, por ser mi pilar de fortaleza y por siempre motivarme a seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes. Su apoyo ha sido esencial en cada paso de mi formación.

A mis hermanas, por ser mi soporte emocional y por su constante ánimo. Gracias por creer en mí y por estar siempre a mi lado.

Finalmente, a mis compañeras de maestría, por compartir este viaje lleno de aprendizajes, retos y grandes momentos. A cada una de ustedes, gracias por su amistad, apoyo y por haber hecho de esta experiencia algo memorable.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento. Este logro es fruto del esfuerzo compartido y de las valiosas enseñanzas que cada uno ha aportado a mi vida.



## Resumen

**Título:** Estrategias integradas de diseño interior y visual merchandising para tiendas deportivas: Caso de estudio "Referee"

Esta investigación examina la relación entre el diseño interior y el visual merchandising en la tienda deportiva Referee, que enfrenta desafíos debido a la creciente demanda de entornos comerciales en el sector. El análisis del espacio reveló problemas clave, como una disposición ineficaz de productos, iluminación deficiente y falta de una identidad de marca clara. Estas deficiencias afectan negativamente la experiencia de compra, impactando las ventas, la captación y fidelización de clientes. El estudio propone soluciones que integren el diseño interior con estrategias de visual merchandising, creando un entorno de compra funcional y atractivo. Al aplicar estas estrategias, Referee puede mejorar la experiencia del cliente, aumentar la satisfacción, la lealtad y, en consecuencia, las ventas y el reconocimiento en el mercado. Además, la investigación busca desarrollar un modelo replicable para otras tiendas deportivas, mejorando su competitividad y rendimiento. Así, se contribuye al conocimiento práctico del diseño comercial y su impacto en el éxito de las tiendas deportivas.

**Palabras clave:** comercial, distribución, iluminación, retail, competitividad, fidelidad

Alumna: Peralta Maldonado Emilia Carolina

C.I. 0104817267

Firma:

mail personal: emilia.peralta.1998@gmail.com

Director: Dis. Genoveva Malo, Ph. D

Firma:



## Abstract

**Título:** Integrated Interior Design and Visual Merchandising Strategies for Sports Stores: Case Study "Referee"

This research examines the relationship between interior design and visual merchandising in the Referee sports store, which faces challenges due to the growing demand for commercial environments in the sector. The space analysis revealed key issues such as ineffective product layout, poor lighting, and the lack of a clear brand identity. These deficiencies negatively affect the shopping experience, impacting sales, customer acquisition, and loyalty. The study proposes solutions that integrate interior design with visual merchandising strategies, creating a functional and attractive shopping environment. By applying these strategies, Referee can enhance the customer experience, increase satisfaction, loyalty, and, consequently, sales and market recognition. Additionally, the research aims to develop a replicable model for other sports stores, improving their competitiveness and performance. In this way, it contributes to practical knowledge of commercial design and its impact on the success of sports stores.

**Keywords:** commercial, layout, lighting, retail, competitiveness, loyalty

Alumna: Peralta Maldonado Emilia Carolina

C.I. 0104817267

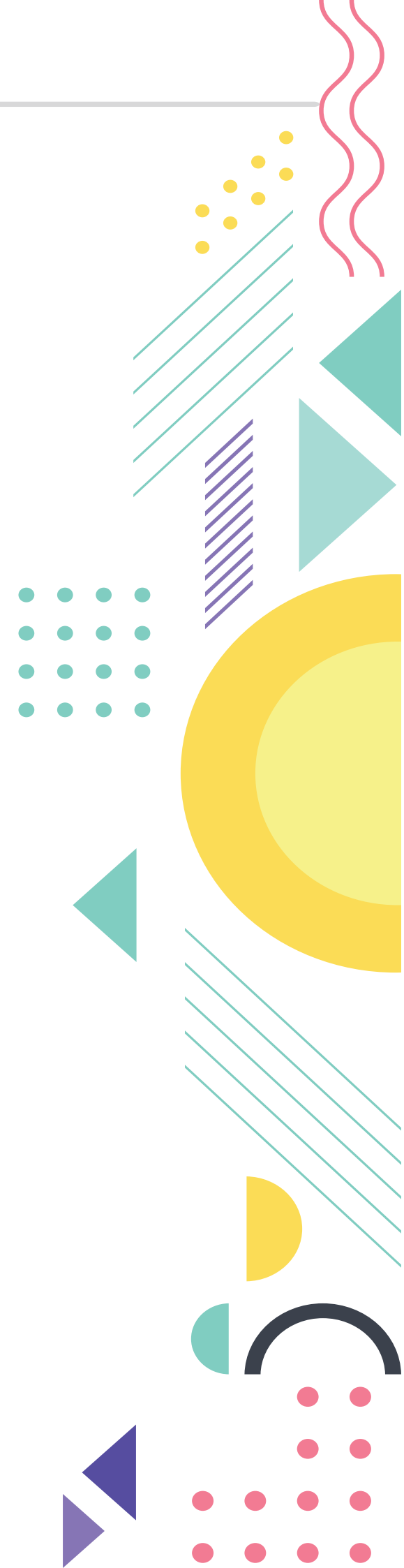
Firma:

mail personal: emilia.peralta.1998@gmail.com



Director: Dis. Genoveva Malo, Ph. D

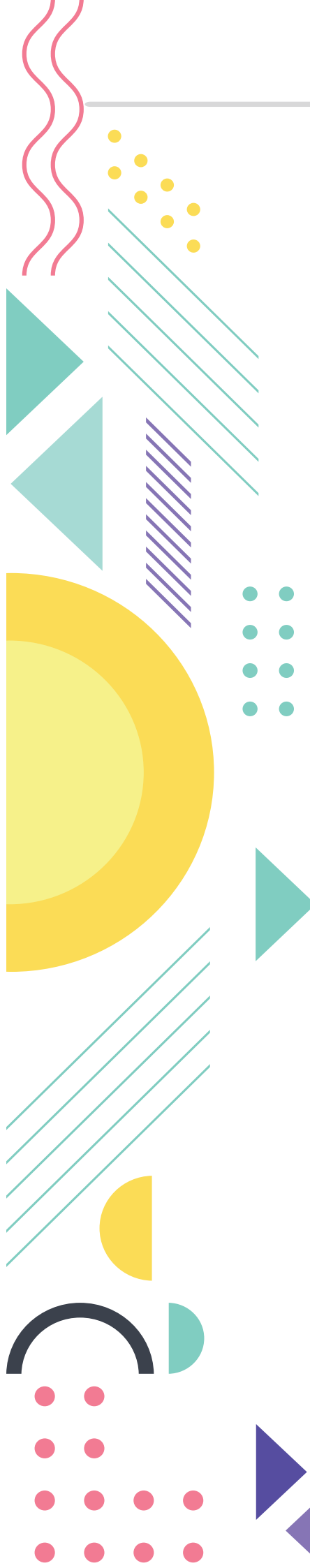
Firma



---

## Introducción

La tienda deportiva "Referee" en Cuenca enfrenta una serie de desafíos significativos que repercuten en su desempeño comercial, como nuevas demandas de clientes que buscan un innovador sistema deportivo y varios factores que influyen en la decisión de compra. La disposición actual de los productos no sigue una lógica que facilite la circulación del cliente. Además, el diseño interior de la tienda carece de una identidad de marca coherente y no crea un ambiente atractivo y cómodo, lo que desalienta a los clientes a permanecer más tiempo en el establecimiento y explorar toda la oferta de productos. La compañía cuenta con un diagnóstico previo que se ha determinado que existe una falta de concepto estratégico lumínico, lo que impide destacar adecuadamente los productos y las zonas clave de la tienda, afectando la visibilidad y el atractivo visual de los mismos. Las estrategias de visual merchandising empleadas actualmente, no están optimizadas para influir en el comportamiento de compra de los consumidores, limitando el potencial de ventas y la efectividad de la tienda como espacio comercial. En conjunto, estos problemas crean una experiencia de compra menos satisfactoria, lo que contribuye a la disminución de las ventas y a la incapacidad de la tienda para captar y retener clientes. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de desarrollar e implementar estrategias integradas de diseño interior y visual merchandising que permitan crear espacios funcionales y estéticamente atractivos. Al abordar de manera integral estas deficiencias, "Referee" tiene la oportunidad de mejorar significativamente la experiencia de compra de sus clientes, incrementar su satisfacción, fidelidad, y en última instancia, aumentar sus ventas. Esta investigación se centrará en identificar y proponer soluciones que permitan a la tienda superar estos desafíos, estableciendo un modelo que pueda ser replicado en otros establecimientos deportivos similares en la región



## Objetivos

### Objetivo General

Desarrollar y proponer estrategias integradas de diseño interior y visual merchandising para transformar los espacios de la tienda deportiva "Referee " en un entorno funcional y estéticamente atractivo, con el fin de mejorar la experiencia de compra y la satisfacción del cliente.

### Objetivos específicos

Investigar y analizar las diferentes variables del diseño interior y del visual merchandising en tiendas deportivas, tomando como referencia casos exitosos y mejores prácticas de líderes en la industria deportiva.

Evaluar la disposición actual de los productos y la distribución del espacio en la tienda "Referee"

Identificar las necesidades que requieren los clientes de la tienda "Referee" en relación con el diseño interior y disposición de productos.

Proponer estrategias integrales del espacio interior que incluya una nueva disposición de productos, mejoras en la iluminación y la incorporación de elementos que reflejen la identidad de la tienda.



**ÍNDICE**

Dedicatoria .....	4
Agradecimientos .....	5
Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos específicos .....	9

**Capítulo 1 Referentes conceptuales**

Antecedentes .....	19
Estado del arte .....	20
1. Marco teórico .....	21
1.2 Conceptos de diseño interior.....	21
1.3 Conceptos y teorías de visual merchandising .....	23
1.4 El visual merchandising como factor fundamental en el posicionamiento de la marca .....	24
1.5 Componentes del Visual Merchandising .....	25
1.5.1 Imagen Interior: .....	25
1.5.2 La Entrada .....	26
1.5.3 Imagen Exterior .....	26
1.5.4 Packaging .....	26
1.5.5 El Escaparate .....	27
1.5.6 Zona caliente y zona fría .....	27
1.5.7 Disposición del Mobiliario .....	29
1.5.8 Los pasillos .....	30
1.5.9 Implantación del Producto .....	31
1.5.10 Publicidad en el Punto de Venta .....	32
1.6 Escaparatismo.....	34
1.6.1 Tipos de escaparates según la escena .....	35
1.6.2 Tipos de Escaparates según su Ubicación .....	36

1.7 Método de la "Pirámide de Productos" .....	37
1.8 Tecnicas de Agrupamiento .....	37
1.8.1 Agrupamiento por Color, Funcionalidad o Estilo .....	37
1.9 Referentes del diseño interior y visual merchandising en tiendas deportivas .....	37
1.9.1 Análisis del Diseño interior y Visual Merchandising Adidas .....	38
1.9.2 Análisis del Diseño interior y Visual Merchandising Marathon .....	40
1.10 Conclusión .....	42
<b>Capítulo 2 Referentes contextuales</b>	
2.1 Métodos de investigación .....	45
2.1.1 Investigación exploratoria .....	45
2.1.2 Investigación descriptiva .....	45
2.2 Enfoques de investigación .....	45
2.2.1 Enfoque cuantitativo .....	45
2.2.2 Enfoque cualitativo .....	45
2.2.3 Enfoque mixto .....	45
2.3 Métodos de recolección de datos .....	45
2.3.1 Entrevista a profundidad .....	45
2.3.2 Encuesta .....	46
2.4 El conexto: Análisis del espacio y percepciones del consumidor .....	46
2.4.1 Descripción del negocio .....	46
2.4.1.1 Ventaja competitiva .....	47
2.4.1.2 Productos .....	47
2.4.1.2.1 Línea de ropa deportiva .....	47
2.4.1.2.2 Uniformes escolares .....	47
2.4.1.2.3 Uniformes personalizados .....	47
2.4.2 Levantamiento de información del espacio .....	48
2.4.2.1 Diagrama de diseño interior en Referee .....	49
2.4.2.2 Diagrama de visual merchandising en Referee .....	50
2.4.2.3 Foda .....	



2.5 Análisis del cliente .....	51
2.5.1 Metodología aplicada .....	51
2.5.2 Población y muestra .....	51
2.5.3 Alcance del estudio .....	51
2.5.4 Enfoque de la investigación .....	51
2.5.5 Objetivo de la Investigación .....	52
2.5.5.1 Entrevistas .....	52
2.5.5.2 Encuestas Masivas .....	52
2.5.6 Resultado de entrevistas .....	54
2.5.6.1 Directivos .....	54
2.5.6.2 Personal de Ventas .....	55
2.5.6.3 Clientes .....	56
2.5.6.4 Encuestas hacia clientes .....	57
2.6 Conclusión .....	64
<b>Capítulo 3 Estrategias Integrales .....</b>	<b>66</b>
3.1 Conceptualización general del diseño interior en Referee .....	67
3.2 Plan de acción para la implementación de estrategias en Referee .....	68
3.2.1 Análisis Inicial .....	68
3.2.1.1 Revisión del Espacio Actual .....	69
3.2.1.2 Análisis de la Competencia .....	72
3.2.1.3 Encuesta a Clientes .....	76
3.2.2 Definición de objetivos .....	78
3.2.2.1 Objetivos de Diseño Interior .....	78
3.2.2.2 Objetivos de Visual Merchandising .....	79
3.2.3 Planificación del Diseño Interior .....	80
3.2.3.1 Estrategia .....	80
3.2.3.2 Inspiración Visual .....	81
3.2.3.3 Distribución del Espacio .....	82
3.2.3.4 Zonificación de Productos .....	84

3.2.3.5 Iluminación .....	87
3.2.3.6 Colores .....	89
3.2.3.7 Materiales .....	90
3.2.3.8 Mobiliario .....	92
3.2.4 Planificación del Visual Merchandising .....	94
3.2.4.1 Escenarios de exhibición .....	94
3.2.4.2 Planificación de cambios temporales .....	101
3.2.5 Organigrama Resumen.....	105
3.2.6 Implementación .....	106
3.2.7 Evaluación y Ajustes .....	107
3.2.8 Monitoreo Continuo .....	108
Conclusiones .....	110
Sugerencias para investigaciones futuras .....	111
Referencias .....	113
Anexos .....	115
Anexo A entrevista a directivos de Referee .....	115
Anexo B entrevista a personal de Referee .....	118
Anexo C entrevista a clientes de Referee .....	121
Anexo D encuesta a clientes .....	123

**Índice de figuras**

Figura 1. Arquitectura interior objetivo .....	25
Figura 2. La Entrada .....	26
Figura 3. Imagen exterior .....	26
Figura 4. Zona caliente y zona fría con acceso a los lados .....	27
Figura 5. Zona caliente y zona fría con acceso al centro .....	27
Figura 6. Zona caliente y zona fría con uno y dos puntos de acceso .....	28
Figura 7. Puntos fríos y calientes de un establecimiento .....	28
Figura 8. Disposición libre .....	29
Figura 9. Disposición en Parrilla .....	30
Figura 10. Disposición aspirada .....	30
Figura 11. Método de la "Pirámide de Productos" .....	37
Figura 12. Análisis del diseño interior y visual merchandising de Adidas .....	38
Figura 13. Análisis del diseño interior y visual merchandising de Marathon .....	40
Figura 14. Levantamiento de información del diseño interior en Referee .....	48
Figura 15. Levantamiento de información del visual merchandising en Referee .....	49
Figura 16. Análisis de foda .....	50
Figura 17. Resultado de entrevistas hacia directivos de Referee .....	54
Figura 18. Resultado de entrevistas hacia personal de ventas de Referee .....	55
Figura 19. Resultado de entrevistas hacia clientes de Referee .....	56
Figura 20. Pregunta 1: Experiencia general de compra en Referee .....	57
Figura 21. Pregunta 2: Distribución y organización de los productos en la tienda .....	57
Figura 22. Pregunta 3: Facilidad de búsqueda de productos .....	58
Figura 23. Pregunta 4: Comodidad en el espacio .....	58
Figura 24. Pregunta 5: Exhibición de productos .....	59
Figura 25. Pregunta 6: Atención en los productos .....	59
Figura 26. Pregunta 7: Señalización y etiqueta de los productos .....	60
Figura 27. Pregunta 8: Iluminación en la tienda .....	60
Figura 28. Pregunta 9: Iluminación de los productos .....	61
Figura 29. Pregunta 10: Iluminación en la compra de productos .....	61
Figura 30. Pregunta 11: Espacio disponible en la tienda .....	62
Figura 31. Pregunta 12: Espacio suficiente para examinar los productos .....	62
Figura 32. Pregunta 13: Accesibilidad en el espacio .....	63
Figura 33. Logo tipo de Referee .....	68
Figura 34. Revisión del estado actual .....	69
Figura 35. Revisión del estado actual .....	70
Figura 36. Revisión del estado actual .....	71
Figura 37. Tienda Adidas .....	72
Figura 38. Tienda Adidas .....	73

Figura 39. Tienda Marathon .....	74
Figura 40. Tienda Marathon .....	75
Figura 41. Tienda Referee .....	76
Figura 42. Tienda Referee .....	77
Figura 43. Tienda Adidas .....	78
Figura 44. Tienda Adidas .....	79
Figura 45. Tienda deportiva .....	80
Figura 46. Tienda deportiva .....	81
Figura 47. Plano Referee .....	82
Figura 48. Tienda Referee .....	83
Figura 49. Tienda Adidas .....	84
Figura 50. Tienda Nike .....	85
Figura 51. Área de basquet .....	86
Figura 52. Tienda Adidas .....	88
Figura 53. Tienda Nike .....	89
Figura 54. Moodboard Referee .....	90
Figura 55. Tienda Adidas .....	91
Figura 56. Tienda Adidas .....	92
Figura 57. Tienda Fly .....	93
Figura 58. Tienda deportiva en New York .....	94
Figura 59. Tienda Nike .....	95
Figura 60. Tienda Nike .....	96
Figura 61. Tienda deportiva .....	97
Figura 62. Tienda Adidas .....	98
Figura 63. Tienda Lacoste .....	99
Figura 64. Tienda Nike señalética .....	100
Figura 65. Tienda deportiva .....	101
Figura 66. Tienda deportiva .....	102
Figura 67. Escaparate de Tienda Adidas .....	103
Figura 68. Señalética en tienda de ropa .....	104
Figura 69. Tienda Nike .....	105
Figura 70. Tienda Adidas .....	106
Figura 71. Tienda Adidas .....	107
<b>Índice de tablas</b>	
Tabla 1. Análisis de caso de estudio Adidas .....	39
Tabla 2. Análisis de Caso de estudio Marathon Sports .....	41



# CAPÍTULO 1

## Referentes conceptuales

El primer capítulo está enfocado en la exposición de los referentes conceptuales que fundamentan el análisis en los capítulos posteriores. Se abordan nociones fundamentales de diseño interior, visual merchandising y escaparatismo, explorando su evolución y su relevancia en el ámbito comercial. A través de la revisión teórica, se analiza los elementos esenciales de cada concepto, destacando cómo influyen en la percepción del espacio, la interacción del cliente y el posicionamiento de la marca.

Este marco teórico será clave para entender la relación entre la disposición espacial y el comportamiento del consumidor, así como las técnicas de exposición de productos que maximizan la atracción y retención de clientes. Además, se incluye un análisis de referentes y casos de estudio que sirven como guía para la aplicación de estos conceptos en el siguiente capítulo, donde se profundiza las estrategias de diseño y visual merchandising en tiendas deportivas.

## Antecedentes

El diseño interior y el visual merchandising han evolucionado significativamente desde sus orígenes. Históricamente, el diseño de tiendas se centraba en la funcionalidad y la disposición básica de los productos. Sin embargo, con el tiempo, la importancia de crear espacios atractivos y experiencias de compra envolventes se ha vuelto crucial para el éxito comercial (Hollis, 2015).

En la década de 1840, la introducción de una nueva tecnología que permitía la fabricación de grandes paneles de vidrio que revolucionó el escaparatismo, permitiendo a los almacenes utilizar sus amplios escaparates como escenarios teatrales, comparables a producciones de Broadway. Hoy en día, es común que los colores, accesorios y la iluminación ambiental dominen visualmente los productos en exhibición, ya que el visual merchandising integrado con el diseño interior, ha evolucionado más allá de su función de simplemente mostrar artículos, transformándose en una forma de arte que busca generar reacciones. Grandes almacenes como Harvey Nichols en Londres han colaborado con reconocidos diseñadores y artistas para crear proyectos vistosos en los que los productos se integran como parte de una obra de arte visual (Hollis, 2015).

Harrods se remonta a 1849, cuando comenzó como una pequeña tienda de comestibles, perfumes y artículos de papelería en Londres. Con el tiempo, experimentó un notable crecimiento hasta convertirse en los prestigiosos grandes almacenes que son reconocidos en la actualidad (Hollis, 2015).

El modelo de grandes almacenes se expandió hacia Estados Unidos, dando lugar a las famosas galerías que aún perduran en la actualidad. Entre estas destacan Macy's, fundada en Nueva York en 1858, Marshall Field's en Chicago en 1865, Bloomingdale's en Nueva York en 1872 y Wanamaker's en Filadelfia en 1876 (Bell, 2019).

Un siglo después, el avance tecnológico y el surgimiento de super marcas como Gucci y Prada transformaron los escaparates en poderosas herramientas de propa-

ganda. Con presupuestos de marketing en aumento, estas marcas de renombre llevaron a cabo campañas publicitarias masivas que presentaban a las figuras más deseadas del mundo.

En el ámbito de la moda, los maniqués tradicionales que solían exhibir prendas fueron reemplazados por enormes fotografías de famosas modelos de pasarela, reflejando la influencia de la cultura de las celebridades (Kotler, 2021).

Por consiguiente, la evolución de la visual merchandising en tiendas deportivas ha sido notable desde sus inicios a finales del siglo XIX, cuando los grandes almacenes comenzaron a organizar productos de manera funcional y atractiva. Este enfoque inicial se centraba en mostrar la calidad y utilidad de los productos deportivos.

A lo largo del siglo XX, especialmente en las décadas de 1920 a 1940, las técnicas de visual merchandising se volvieron más sofisticadas con la introducción de vitrinas temáticas y decoraciones estacionales, elevando la importancia de la estética en la presentación de productos deportivos (Pegler, 2012).

La llegada de la televisión y la publicidad deportiva en las décadas de 1950 a 1970 impulsó un enfoque más dinámico, utilizando maniqués y displays interactivos que recreaban escenas deportivas para capturar la emoción del deporte (Kerfoot, Davies, & Ward, 2003). En las décadas siguientes, la integración de tecnologías digitales y pantallas interactivas transformó las tiendas deportivas en espacios inmersivos, mejorando la visibilidad de los productos y ofreciendo experiencias de compra personalizadas y memorables (Retail Design Institute, 2018). Hoy en día, el visual merchandising en tiendas deportivas combina estos elementos históricos con innovaciones modernas para crear espacios que no solo muestran productos, sino que también cuentan historias y evocan emociones.

## Estado del Arte

El diseño interior y el visual merchandising son dos componentes esenciales que al integrarse de manera eficaz pueden transformar una tienda en una experiencia de compra memorable. La tienda deportiva "Referee", ubicada en Cuenca, se enfrenta al desafío de renovar su atractivo para los consumidores mediante estrategias integradas que no solo atraigan clientes, sino que también mejoren su experiencia de compra y satisfacción.

Para responder a la integración del diseño interior y visual merchandising en un entorno funcional y estéticamente atractivo, es necesario un cambio significativo en el estado actual de la tienda, buscando crear un entorno práctico y fácil de navegar, al mismo tiempo, que sea visualmente agradable y coherente con la identidad de la marca. Al mejorar la funcionalidad y la estética, se espera que la experiencia de compra de los clientes sea más placentera y satisfactoria, cumpliendo o superando sus expectativas.

La presente investigación contribuye al cuerpo de conocimiento existente sobre diseño interior y visual merchandising, proporcionando nuevos "insights" sobre cómo estos elementos pueden ser integrados eficazmente para mejorar el rendimiento de las tiendas deportivas.

Los estudios actuales sobre diseño interior y visual merchandising en tiendas deportivas revelan que la integración de técnicas de iluminación y disposición estratégica de productos puede influir considerablemente en el comportamiento de compra de los clientes. Por ejemplo, Kim y Lee (2023) han demostrado que una iluminación adecuada y una presentación ordenada de los productos no solo mejoran la percepción de calidad, sino que también aumentan el deseo de compra. Además, investigaciones de Jackson et al. (2022) indican que la incorporación de elementos interactivos y tecnologías digitales en el diseño interior de las tiendas deportivas potencia la experiencia del cliente y fomenta una mayor lealtad hacia la marca.

Según un estudio de Retail Design Institute (2018), Nike implementa elementos innovadores como pantallas interactivas, iluminación dinámica y una disposición de productos que resalta las características técnicas y estéticas de su mercancía. Estos elementos no solo captan la atención de los clientes, sino que también fomentan una conexión emocional con la marca, lo que se traduce en una mayor fidelidad y un aumento en las compras. La combinación de tecnología avanzada y un diseño atractivo permite a Nike ofrecer una experiencia de compra inmersiva y diferenciada, consolidándose como líder en el mercado de tiendas deportivas.

El informe de Retail Design Institute (2018) menciona que una integración efectiva de visual merchandising y diseño interior puede transformar una tienda deportiva en un espacio dinámico y emocionante. El uso de tecnología interactiva, como pantallas táctiles y realidad aumentada, puede mejorar la experiencia del cliente y proporcionar información adicional sobre los productos. El diseño interior de una tienda deportiva debe reflejar la identidad de la marca y proporcionar un entorno que motive a los clientes a comprar. Esto incluye el uso de materiales duraderos y funcionales, así como la creación de áreas específicas para diferentes categorías de productos deportivos.

En el siglo XXI, la competencia principal de las tiendas físicas deportivas es el comercio en línea, que ofrece comodidad y a menudo precios más competitivos. Esto ha llevado a una mayor presión sobre las tiendas para atraer a los clientes y mantener su atención, destacando la importancia de la visual merchandising como una herramienta esencial para este propósito (Norman, 2020).

Hasta ahora, la investigación en estrategias de diseño y visual merchandising revela que estos elementos tienen un impacto significativo en la experiencia del cliente y en su comportamiento de compra. Factores como la disposición de productos, la iluminación adecuada, la creatividad en las exhibiciones y la integración de tecnología influyen en la percepción de la marca, la diferenciación competitiva y la capacidad para atraer y retener clientes (González, 2020).



Las estrategias innovadoras, especialmente aquellas que utilizan tecnología como pantallas interactivas o realidad aumentada, son cada vez más importantes para crear experiencias memorables y atractivas que impulsan las ventas y fortalecen la fidelidad del cliente en un entorno minorista cada vez más competitivo y multicanal.

Se destaca la relevancia estratégica de estas prácticas para mejorar la experiencia del cliente, influir en su comportamiento de compra y mantener la competitividad en un entorno minorista dinámico. Se subraya el creciente impacto de la tecnología en el visual merchandising, enfatizando cómo su integración innovadora puede diferenciar a las tiendas y crear experiencias inmersivas que atraen a los consumidores.

Es importante la contribución teórica al conocimiento en áreas clave como el diseño, el marketing y la psicología del consumidor, su viabilidad metodológica para aplicar diversas herramientas de investigación y obtener datos empíricos, su utilidad práctica al proporcionar directrices y mejores prácticas para profesionales del diseño, y su impacto social al mejorar la experiencia del cliente, fomentando la competitividad empresarial que promueva la innovación en la industria minorista.

González (2020) resalta la importancia crucial de las estrategias integradas de diseño interior y visual merchandising en tiendas deportivas para mejorar la experiencia del cliente, influir en su comportamiento de compra y aumentar la competitividad en el mercado minorista. Además, se plantean nuevas preguntas de investigación sobre la integración de tecnologías emergentes en el visual merchandising, la personalización de la experiencia del cliente y el estudio de la evolución de las preferencias del consumidor en entornos minoristas, abriendo así oportunidades para futuros estudios y avances en este campo.

## Marco teórico

### 1.2 Conceptos de diseño interior

A lo largo de la historia, las diferentes civilizaciones han desarrollado enfoques únicos hacia la arquitectura, el diseño interior y mobiliario, reflejando sus valores y preocupaciones culturales.

En las civilizaciones antiguas, como la egipcia, la arquitectura y el diseño estaban fuertemente influenciados por la búsqueda de trascendencia y eternidad. Esto se evidencia en las monumentales tumbas y templos que han perdurado hasta la actualidad, en lugar de estructuras cotidianas. Los egipcios ya establecieron las tipologías básicas de mobiliario como asientos, mesas y camas, desarrollando diseños ergonómicos que siguen siendo relevantes (Norman, 2020).

La civilización minoica en Creta, y específicamente el Palacio de Knossos, introdujo un diseño de interiores avanzado con una organización espacial y uso de materiales que lograron un ambiente de armonía y funcionalidad. La famosa Sala del Trono del rey Minos es un ejemplo destacado de cómo el diseño puede integrar estética y función.

En la antigua Grecia, el diseño y la arquitectura se centraron en el ser humano y su entorno, buscando orden, armonía, proporción y belleza, principios que siguen influyendo en el diseño moderno. La cultura romana añadió innovaciones arquitectónicas como el arco de medio punto y edificios circulares, además de avances en escultura y decoración mural, que enriquecieron tanto espacios públicos como privados (Zyman, 2018).

Durante la Edad Media, la arquitectura y el diseño se centraron en lo religioso, reflejando la cosmovisión teocéntrica de la época. Desde las oscuras iglesias románicas hasta las iluminadas catedrales góticas. La evolución en el diseño reflejó el cambio en la percepción de lo divino (Norman, 2020).

El Renacimiento marcó un retorno al humanismo, destacando a arquitectos y artistas cuyos nombres y obras se celebran hasta hoy. Esta época produjo joyas arquitectónicas como la Basílica de San Pedro y la Capilla Sixtina, integrando arquitectura, pintura y escultura en un esplendor sin precedentes.

En el Barroco, el diseño servía al poder de la iglesia y la monarquía, creando espacios opulentos y detalladamente decorados como el Palacio de Versalles. Durante el Neoclasicismo y Romanticismo, la Revolución Industrial y la Revolución Francesa revolucionaron el uso de materiales y técnicas en el diseño, llevando las innovaciones europeas a América, marcando el inicio de un diálogo cultural transatlántico (Norman, 2020).

A finales del siglo XIX, el Art Nouveau surgió como una transición entre estilos históricos y modernidad, con un diseño que unía lo artesanal e industrial. La Bauhaus en el siglo XX consolidó el diseño como una disciplina integral, con figuras como Gerrit Rietveld y Marcel Breuer innovando en mobiliario y arquitectura (Norman, 2020).

El diseño continuó evolucionando tras la Segunda Guerra Mundial, con diseñadores como Charles Eames y Eero Saarinen en Estados Unidos, y exploraciones en nuevos materiales y formas en Europa, especialmente en Italia y los países nórdicos. La década de los 70 vio el surgimiento del posmodernismo, con un enfoque más lúdico y menos funcional en el diseño.

En los años 80 y 90, diseñadores como Philippe Starck y Frank Gehry continuaron explorando nuevas formas y materiales, con una inclinación hacia la individualidad y la creatividad. A partir del 2000, el diseño contemporáneo se caracteriza por su eclecticismo y su capacidad para integrar influencias globales (Norman, 2020). En Latinoamérica y Argentina, el diseño ha seguido un camino similar, con un enfoque institucional desde la década de 1950.

La interacción entre los sectores públicos y privados impulsó el desarrollo industrial y el diseño como una disciplina articuladora de aspectos funcionales, estéticos y productivos, influenciada por figuras como Tomás Maldonado y Amancio Williams (Norman, 2020).

Este recorrido histórico muestra cómo el diseño de interiores y mobiliario ha evolucionado desde la antigüedad hasta la actualidad, adaptándose a las cambiantes necesidades y visiones del mundo. Pero, más allá de la historia, ¿Qué es realmente el diseño interior?

El Diseño Interior comenzó a consolidarse como una disciplina académica a nivel universitario durante el siglo XX, a medida que la sociedad reconocía la importancia del entorno construido en la calidad de vida y el bienestar de las personas. Las primeras instituciones educativas comenzaron a ofrecer programas especializados, sentando las bases para el desarrollo formal de esta profesión. A nivel global, el auge de la industrialización y el modernismo impulsó la necesidad de diseñadores capacitados para crear espacios funcionales y estéticamente agradables, adaptados a las nuevas formas de vida y trabajo.

En Cuenca, Ecuador, la apertura de la carrera de Diseño Interior en la Universidad del Azuay en 2005 representó un hito significativo para la región. Esta universidad fue pionera en ofrecer una formación académica especializada en Diseño Interior, lo que contribuyó a la profesionalización y visibilización de la disciplina en la sociedad. Desde su creación, el programa ha formado a numerosos profesionales que han influido en la intervención y mejoramiento del hábitat en la región, subrayando la relevancia del Diseño Interior en el contexto local y su impacto en la vida cotidiana de las personas. La oferta académica en la Universidad del Azuay no solo responde a una demanda creciente en el campo, sino que también ha marcado un camino importante para el desarrollo de la disciplina en el Ecuador y América Latina (Robles, 2021).

El diseño de interiores es una disciplina multifacética que se dedica a la creación, optimización y resignificación de los espacios dentro de un inmueble, con el objetivo de hacerlos funcionales, estéticamente agradables y psicológicamente beneficiosos para sus ocupantes. Este campo abarca mucho más que simplemente decorar un espacio; implica una planificación detallada y una distribución cuidadosa de los elementos dentro de un área, considerando factores clave como la ergonomía, la acústica, la iluminación y el flujo de movimiento (Pegler, 2012).

El proceso de diseño de interiores incluye la selección de materiales, colores y texturas que armonicen con el propósito del espacio, así como la disposición estratégica de muebles y accesorios para maximizar la funcionalidad y el confort (Pegler, 2012). Los diseñadores de interiores deben tener un profundo entendimiento de los principios de diseño, así como de las necesidades y preferencias de los usuarios, para crear ambientes que no solo sean atractivos a la vista, sino que también sean prácticos y agradables para vivir o trabajar.

La iluminación es un aspecto crucial del diseño de interiores, ya que influye en la atmósfera y puede afectar el estado de ánimo y la productividad de los ocupantes. Los diseñadores deben considerar tanto la luz natural como la artificial para crear el ambiente adecuado para cada espacio. Además, la acústica debe ser manejada cuidadosamente para asegurar que el espacio sea cómodo y funcional, reduciendo el ruido no deseado y mejorando la calidad del sonido en áreas donde sea importante (Pegler, 2012).

El diseño de interiores también se ocupa de la sostenibilidad, incorporando materiales ecológicos y prácticas de diseño que minimicen el impacto ambiental. Esto incluye la selección de materiales reciclados, el uso de iluminación eficiente en energía y la incorporación de sistemas de calefacción y refrigeración sostenibles.

En última instancia, el diseño de interiores tiene como objetivo crear espacios que no solo proporcionen refugio y protección, sino que también promuevan el bienestar emocional y psicológico de sus ocupantes. Al influir en la percepción y el uso de los espacios, el diseño de interiores busca reflejar las aspiraciones, identidades y valores de los usuarios, mejorando la funcionalidad y la calidad de vida en los entornos cotidianos. Cada proyecto de diseño es una oportunidad para transformar un espacio en un entorno cohesivo y armonioso que inspire y enriquezca la vida de quienes lo habitan (Schmitt, 2020).

El propósito fundamental de cualquier diseño es organizar sus componentes en una totalidad coherente para alcanzar ciertos objetivos. En el diseño de interiores, diversos elementos se disponen en configuraciones tridimensionales basadas en criterios funcionales, estéticos y de comportamiento (Schmitt, 2020). Las relaciones entre estos elementos, establecidas por dichas configuraciones, determinan las cualidades visuales y la adecuación funcional de un espacio interior, influyendo significativamente en su percepción y uso.

### 1.3 Conceptos y teorías de visual merchandising

El diseño de interiores en espacios comerciales abarca una vasta gama de recursos y limitaciones, que generan diversas connotaciones durante su intervención. La continua evolución de diversas tecnologías permite el desarrollo de múltiples alternativas en el proceso de diseño, siempre manteniendo como objetivo principal atraer y fidelizar a los clientes mediante la promoción de la imagen de la marca (Plunkket & Reid, 2012). Según Costa (2009), una marca representa un elemento comunicativo cuya personalidad y dinamismo transmiten calidad y comunicación sobre algo o alguien. Sin embargo, no basta con enfatizar su significado general, sino que es crucial dirigir estos principios hacia el diseño de interiores.

Peter (2002) define la marca como el elemento simbólico de una empresa, vinculado a ciertos valores y características que se reflejan a través de su desarrollo. La identidad corporativa, también conocida como conjunción, proviene del término inglés "brand" y el sufijo "ing", que indica una acción. Meldini (2015) destaca el uso del branding para la gestión de la marca, subrayando la importancia de aspectos esenciales como su creación, construcción, vinculación comercial e identidad. Las diversas funciones del branding, que incluyen el estudio de la marca, los recursos y estrategias, deben enfocarse en el diseño de interiores de espacios comerciales para obtener un posicionamiento efectivo, transmitiendo estilo y experiencia tanto estética como función a los clientes.

Wilensky (2003) afirma que la identidad de marca es la manera en que esta se hace visible al mercado, materializándose en su discurso, ya que las marcas solo son tangibles a través de su identidad. La generación de un modelo de marca mediante la identidad corporativa puede posicionarla sobre otras marcas que carezcan de dicho manual. La identidad de una empresa, a través de su marca, permite distinguirla de la competencia, influyendo en su éxito. Esto se denomina Visual Merchandising.

El visual merchandising está enfocado en optimizar la actividad comercial mediante la creación de un espacio atractivo y estimulante que fomente la venta de productos o servicios. Integra el producto, el ambiente y la tienda. Los objetivos principales son:

- Transmitir la imagen de la empresa y lo que se vende.
- Dirigir el flujo de clientes de manera eficiente.
- Estimular las ventas por impulso.

Para alcanzar estos objetivos, el diseño de una política de merchandising debe considerar:

- El ambiente del establecimiento.
- La disposición interna del local.

- La distribución del espacio.
- La selección, disposición y presentación de los productos.

Es crucial tener en cuenta las características de los productos ofrecidos. Las técnicas de merchandising permiten presentar los artículos en las mejores condiciones visuales y de accesibilidad, con el fin de aumentar las ventas y reforzar el posicionamiento de la tienda (Schmitt, 2020).

#### **1.4 El visual merchandising como factor fundamental en el posicionamiento de la marca**

En los últimos años, el diseño interior y exterior de los establecimientos se ha convertido en una herramienta de venta clave para diferenciarse a través de la imagen. Los consumidores no tienden a percibir como iguales a los establecimientos que no destacan por su imagen, lo que lleva a una competencia basada en precios y a la pérdida de márgenes de beneficio. Por lo tanto, es vital que el establecimiento se distinga mediante una personalidad e imagen propia, utilizando el merchandising visual como una herramienta para construir significado y satisfacer las expectativas de los clientes.

El merchandising también debe enfocarse en desencadenar el comportamiento de compra una vez que los clientes están dentro del establecimiento, y en comunicar la estrategia de variedad de productos en función de las expectativas de los clientes. Esto se logra mediante una coordinación efectiva de decisiones relacionadas con el diseño del envase, la imagen exterior e interior del establecimiento, la disposición del mobiliario, y la publicidad en el punto de venta (Schmitt, 2020).

#### **Philip Kotler**

Philip Kotler, conocido como el "padre del marketing moderno," ha sido una figura central en la evolución del marketing como disciplina. Nacido el 27 de mayo de 1931 en Chicago, Estados Unidos, Kotler ha dedicado su carrera a desa-



rollar conceptos y prácticas que han redefinido el marketing en la actualidad.

Kotler es ampliamente reconocido como una de las figuras más influyentes en el ámbito del marketing y el visual merchandising. A lo largo de su carrera, ha desarrollado una serie de estrategias y modelos que han sido fundamentales para entender y aplicar el marketing de manera efectiva. Entre sus contribuciones más notables se encuentran las 4Ps del marketing: precio, plaza, producto y promoción. Estas cuatro variables deben trabajar en conjunto, creando una sinergia que asegure la forma en que se presenta un producto sea coherente con la identidad de la marca y las estrategias comerciales. La manera en que se exhibe un producto en el espacio de venta no es solo una cuestión estética, sino que debe reflejar y reforzar estos elementos clave del marketing, tal como Kotler ha enfatizado en sus trabajos.

Destacó que la combinación efectiva de cuatro variables esenciales para el éxito de cualquier estrategia de marketing, ya que deben trabajar en conjunto para maximizar la coherencia con la identidad de la marca y sus objetivos comerciales.

- **Producto:** Representa los bienes o servicios que satisfacen las necesidades del consumidor.
- **Precio:** Es el valor asignado a un producto, que debe alinearse con la percepción de valor del consumidor.
- **Plaza (Distribución):** Involucra los canales y métodos utilizados para llevar el producto al consumidor.
- **Promoción:** Comprende las estrategias de comunicación utilizadas para informar y persuadir a los consumidores, incluyendo publicidad, ventas, y relaciones públicas.

Kotler además ha sido un defensor del marketing social, que aplica principios de marketing para promover el bienestar social, más allá de los intereses económicos. Ha subrayado la importancia de que las empresas adopten prácticas de marketing que no solo persigan ganancias, sino que también contribuyan al bienestar de la sociedad y al medio ambiente, fomentando un enfoque más ético y sostenible en el marketing.

Ha sido fundamental en la definición y expansión del marketing moderno, promoviendo un enfoque que combina la estrategia empresarial, el bienestar social y la adaptación a la era digital. Su trabajo sigue siendo un pilar para aquellos que buscan comprender cómo construir marcas exitosas y conectar eficazmente con los consumidores.

## 1.5 Componentes del Merchandising Visual

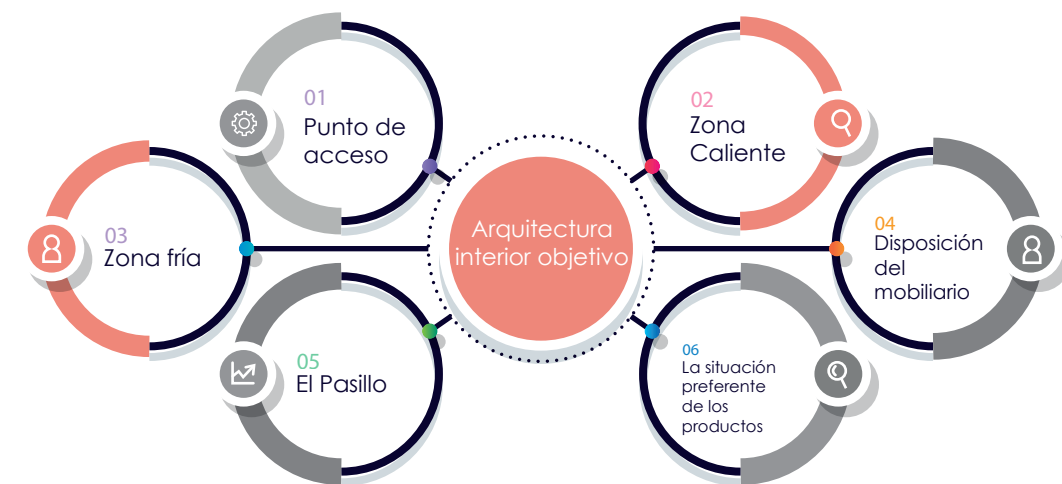
### 1.5.1 Imagen Interior:

La imagen interior se refiere al diseño y la disposición de los elementos dentro del espacio de venta. Esto incluye la organización de los productos, la decoración, la iluminación, y cómo se utiliza el espacio para crear una atmósfera que refleje la identidad de la marca y atraiga a los clientes. Un ambiente bien diseñado puede mejorar la experiencia de compra, hacer que los productos se vean más atractivos y facilitar la navegación dentro de la tienda (Morgan, 2016).

- La disposición interna del establecimiento debe crear una circulación lógica y fluida de los clientes.
- Los puntos de acceso, las zonas y puntos calientes y fríos, deben ser gestionados adecuadamente para maximizar la rentabilidad.

**Figura 1.**

#### Arquitectura interior objetivo



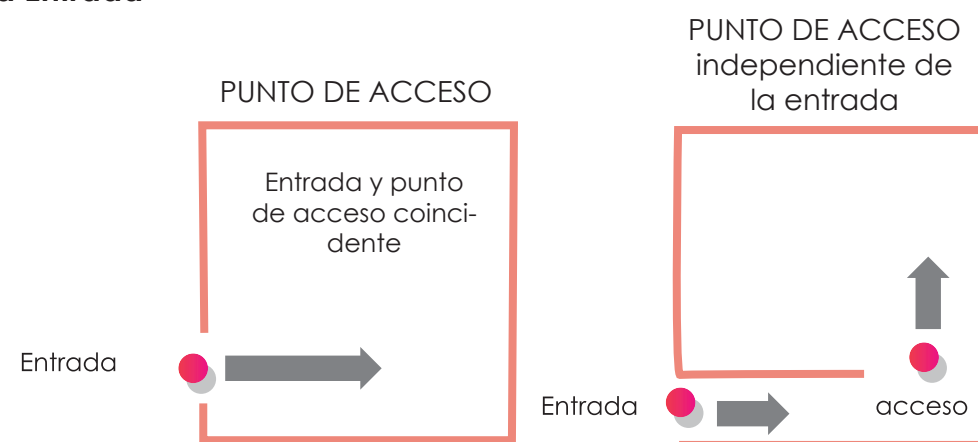
Nota. El gráfico refleja la imagen interior objetivo. Fuente: Elaboración propia (2024).

### 1.5.2 La Entrada

La entrada de una tienda es el primer punto de contacto entre el cliente y el establecimiento, por lo que es crucial que sea atractiva y que invite a los consumidores a entrar. Una entrada bien diseñada debe ser visible, accesible, y transmitir un mensaje claro sobre lo que el cliente puede esperar encontrar dentro. Esto puede incluir señalización, displays o elementos decorativos que capten la atención y generen curiosidad (Ebster & Garaus, 2015).

Debe facilitar el acceso e invitar a los clientes a entrar, utilizando puertas transparentes y de apertura fácil.

**Figura 2.**  
**La Entrada**



Nota. El gráfico refleja el tipo de entradas existentes. Fuente: Elaboración propia (2024).

### 1.5.3 Imagen Exterior

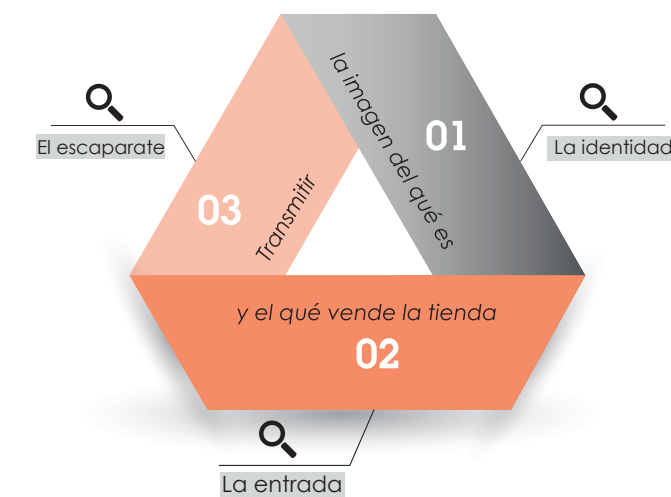
La imagen exterior se refiere a la apariencia y el diseño del edificio y el entorno que rodea la tienda. Este componente es esencial porque crea la primera impresión que los clientes potenciales tienen del negocio. Un diseño exterior atractivo y bien cuidado puede atraer a los clientes, reflejar la identidad de la marca y establecer una presencia distintiva en la comunidad. Elementos como la fachada, la señalización exterior y la iluminación son cruciales para lograr una imagen exterior efectiva que capte la atención y genere interés (Ebster & Garaus, 2015).

La arquitectura exterior del establecimiento debe reflejar su identidad y personalidad, transmitiendo la imagen corporativa.

El rótulo o logotipo debe identificar y diferenciar al establecimiento, siendo coherente con la imagen corporativa del negocio.

**Figura 3.**

### Imagen exterior



Nota. El gráfico refleja la imagen exterior. Fuente: Elaboración propia (2024).

### 1.5.4 Packaging

El packaging, o empaquetado, juega un papel vital en cómo se percibe un producto. Un buen diseño de empaque no solo protege el producto, sino que también comunica la identidad de la marca y puede influir en la decisión de compra. Un empaque atractivo y funcional puede hacer que un producto destaque entre la competencia, mejorar su valor percibido y reforzar la conexión emocional con el consumidor (Kotler & Keller, 2016).

El envase debe reunir atributos físicos, psicológicos y logísticos para que los productos lleguen al consumidor en las mejores condiciones.

Debe tener un alto grado de identificación, información y notoriedad para facilitar la elección rápida y eficaz de los productos.

### 1.5.5 El Escaparate

El escaparate es la "cara" de la tienda y uno de los elementos más importantes del visual merchandising. Es el espacio donde se exhiben productos clave o nuevas colecciones, y tiene la tarea de captar la atención de los transeúntes, invitándolos a entrar. Un escaparate efectivo utiliza la creatividad, la iluminación, y la disposición estratégica de los productos para contar una historia o transmitir un mensaje que resuene con el público objetivo, aumentando así las probabilidades de conversión (Morgan, 2016). Es una herramienta esencial para atraer clientes, proyectando las características del establecimiento y actuando como un vendedor las 24 horas del día.

- **Atracción Visual:** El escaparate debe ser lo suficientemente llamativo para captar la atención de los transeúntes y motivarlos a entrar en la tienda.
- **Consistencia de Marca:** Debe reflejar la identidad y el estilo de la marca para crear una experiencia coherente con el resto de la tienda.
- **Claridad y Coherencia:** La presentación debe ser clara y bien organizada para facilitar la comprensión de los productos y promociones.
- **Interactividad:** Algunos escaparates modernos incluyen elementos interactivos que invitan a los clientes a participar, como pantallas digitales o instalaciones táctiles.

Un escaparate bien diseñado puede ser una herramienta poderosa para atraer clientes, comunicar la identidad de la marca y aumentar las ventas, haciendo que los productos sean más atractivos y accesibles.

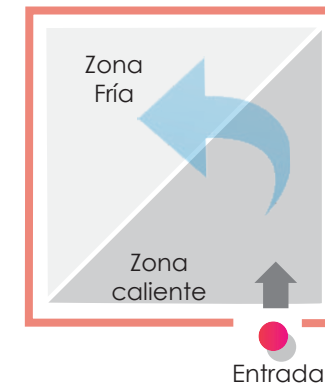
### 1.5.6 Zona caliente y zona fría

La zona caliente y la zona fría son áreas imaginarias que dividen la superficie de ventas en dos partes iguales. Estas zonas se determinan en función de la ubicación del punto de acceso al establecimiento.

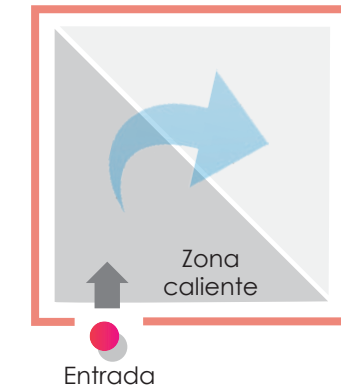
Figura 4.

#### Zona caliente y zona fría con acceso a los lados

Localización de la zona caliente y fría en un establecimiento con un solo acceso situado a la derecha



Localización de la zona caliente y fría en un establecimiento con un solo acceso situado a la izquierda

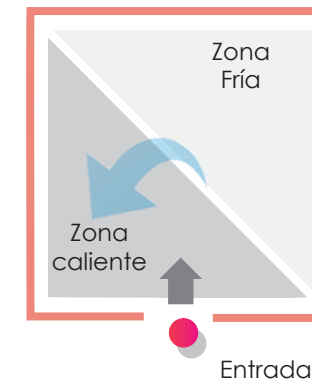


Nota. El gráfico refleja la localización de una entrada situado a los lados. Fuente:

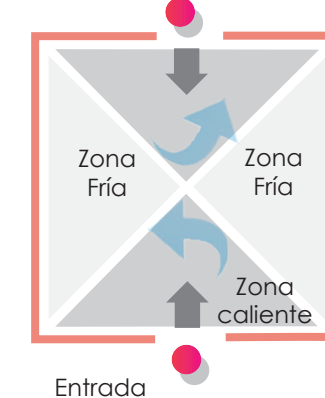
Figura 5.

#### Zona caliente y zona fría con acceso al centro

Localización de la zona caliente y fría en un establecimiento con un solo acceso situado en el centro



Localización de la zona caliente y fría en un establecimiento con dos puntos de acceso

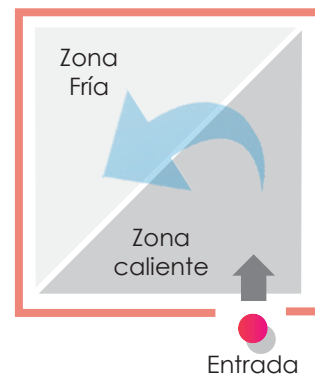


Nota. El gráfico refleja la localización de una entrada situada en el centro. Fuente: Elaboración propia (2024).

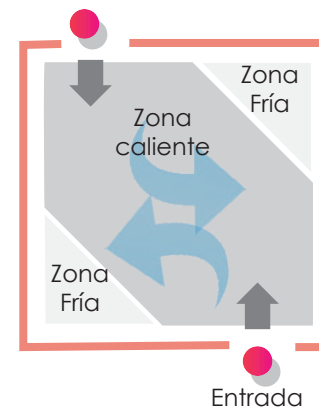
Figura 6.

#### Zona caliente y zona fría con uno y dos puntos de acceso

Localización de la zona caliente y fría en un establecimiento con la entrada coincidente con el punto de acceso



Localización de la zona caliente y fría en un establecimiento con dos entradas coincidente con los puntos de acceso



Nota. El gráfico refleja la localización con uno y dos puntos de acceso. Fuente: Elaboración propia (2024).

La zona caliente se refiere al área dentro de la circulación natural de los clientes, es decir, el camino por donde la gente tiende a moverse de manera espontánea, sin importar la sección o producto que busquen (Kotler, 2021). Este espacio es ideal para ubicar secciones con compras menos frecuentes o productos de baja rotación, generalmente con mayor margen de ganancia, o cualquier artículo cuya venta se quiera impulsar. Además, en pequeños establecimientos, hay una zona caliente natural que va desde el punto de acceso hasta el mostrador o caja.

La zona fría, por otro lado, se encuentra fuera de la circulación natural, donde el flujo de personas es menor. Este espacio es adecuado para colocar secciones con compras frecuentes o productos de alta rotación, o cualquier producto promovido, con el objetivo de atraer a los clientes hacia esta área menos visitada en busca de productos necesarios (Kotler, 2021).

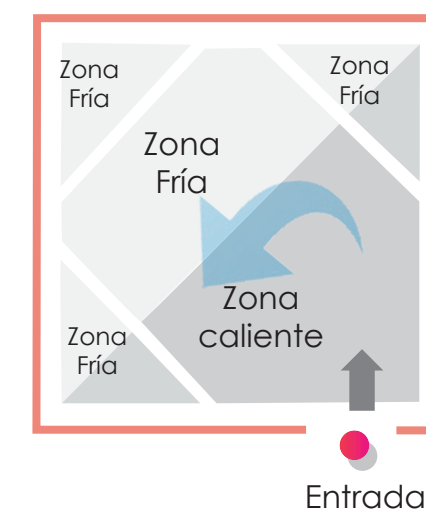
Los puntos calientes son áreas con un alto flujo o concentración de personas, siendo más accesibles y visibles en el establecimiento. La ubicación y extensión de estos puntos varían según las características del establecimiento, especialmente en relación con los puntos de acceso, mostradores y áreas de asesoramiento.

Los puntos fríos, en contraste, se encuentran en las esquinas del establecimiento y son los puntos más inaccesibles y menos visibles. La forma del establecimiento determina su ubicación y extensión, influenciada por los ángulos y bordes del local.

**Figura 7.**

### Puntos fríos y calientes de un establecimiento

Los puntos fríos de un establecimiento



Nota. El gráfico refleja los puntos fríos y calientes de un establecimiento. Fuente: Elaboración propia (2024).

Las zonas frías también pueden generarse cuando un establecimiento tiene áreas poco interesantes o atractivas, convirtiéndose en puntos que no deben ser descuidados. No obstante, existen diversas soluciones para "calentar" estos puntos fríos y maximizar su rentabilidad. Para lograrlo, es necesario "obligar" a los clientes a pasar por varias secciones antes de llegar al producto deseado (Kotler, 2021).

Las principales zonas calientes creadas o artificiales son el resultado de combinar productos de alta rotación, mostradores, promociones y otros puntos de atracción en zonas frías del establecimiento (Kotler, 2021).

Los métodos más comunes, tanto físicos como psicológicos, incluyen:



- Colocar productos de alta rotación de manera que los clientes deban recorrer gran parte del establecimiento, lo que implica pasar por áreas que normalmente evitarían (como segundas plantas, espacios al fondo, rincones, etc.).
- Ubicar mostradores con productos más interesantes o necesarios.
- Usar publicidad impresa, auditiva o visual.
- Utilizar espejos.
- Ofrecer productos de compra necesaria u obligatoria.
- Implementar promociones.
- Mostrar el funcionamiento de los artículos y explicar su uso.
- Ofrecer degustaciones o pruebas de producto.
- Anunciar productos "imán o gancho".
- Crear centros de atención con música que indiquen promociones, artículos y oportunidades.
- Emplear técnicas de ambientación especial, como decoración e iluminación (Kotler, 2021).

### 1.5.7 Disposición del Mobiliario

La disposición del mobiliario es un elemento crucial para crear atmósferas y ambientes que faciliten una relación óptima entre los consumidores y el formato comercial. La disposición libre, en parrilla o aspirada del mobiliario debe facilitar la circulación de los clientes y propiciar las ventas por impulso.

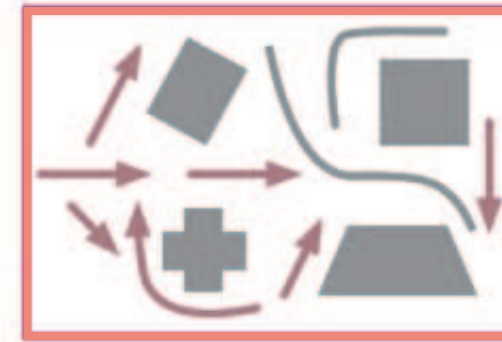
#### 1. Disposición Libre

Este tipo de disposición implica colocar el mobiliario sin seguir un esquema fijo, permitiendo una mayor libertad de movimiento y evitando imponer un flujo. Su principal ventaja es que permite dotar al establecimiento de un estilo libre, rompiendo la monotonía y facilitando la creación de diferentes ambientes. La disposición libre es la más creativa y resulta especialmente útil para fomentar las compras impulsivas, en lugar de las compras planificadas, ya que atrae a los cli-

tes que no tienen claro lo que van a adquirir. Por lo tanto, es la disposición más adecuada para productos deseados más que necesarios, como en tiendas de regalos y boutiques.

**Figura 8.**

#### Disposición libre



Nota. El gráfico refleja la disposición libre un establecimiento. Fuente: Elaboración propia (2024).

La circulación que genera este tipo de disposición del mobiliario proporciona una mayor libertad de movimiento, ya que no impone una ruta específica hacia un objetivo concreto. En cambio, busca crear un flujo de circulación basado en el impulso. Sin embargo, su principal ventaja también puede ser su mayor inconveniente, ya que no permite dirigir el flujo de clientes hacia puntos específicos del establecimiento (Kotler, 2021).

#### 2. Disposición en Parrilla

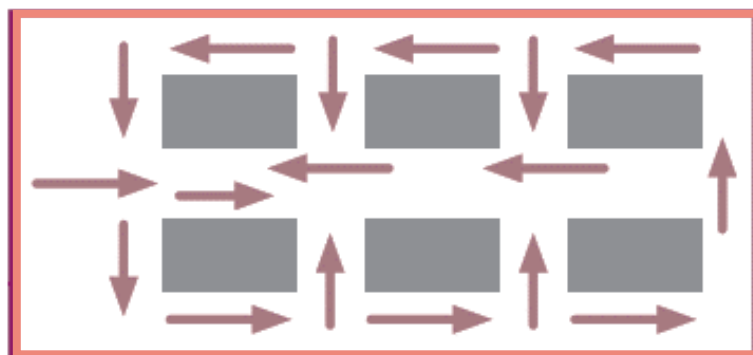
Este tipo de disposición consiste en colocar los muebles de manera recta en relación con la circulación de los clientes. Combinada con una adecuada ubicación de las secciones, puede dar muy buenos resultados, ya que impone un determinado sentido de circulación y el cliente se ve "obligado" a recorrer toda la longitud del mobiliario de forma ordenada, buscando los productos necesarios. Esto asegura que casi todas las secciones serán visitadas o frecuentadas, independientemente de su rotación o atractivo (Kotler, 2021).

De esta manera, permite organizar el establecimiento con el objetivo de propiciar una compra masiva, típica de los grandes almacenes. En este tipo de disposición es recomendable tener pasillos anchos y cuidar mucho la señalización e identificación de las secciones, así como colocar los productos de forma estratégica para que los clientes conozcan bien el establecimiento.

La principal desventaja radica en la monotonía que produce la uniformidad constante y repetitiva del mobiliario, llegando a ser poco atractiva para los clientes. Por lo tanto, en este tipo de disposición, la animación del punto de venta es fundamental. Este tipo de disposición se aconseja en aquellos establecimientos donde el punto de acceso se coloca a la derecha (González, 2020).

**Figura 9.**

#### Disposición en Parrilla



Nota. El gráfico refleja la disposición en parrilla de un establecimiento. Fuente: Elaboración propia (2024).

### 3. Disposición aspirada

Este tipo de disposición implica colocar los muebles de manera oblicua respecto al flujo de circulación de las personas. La principal ventaja reside en situar el pasillo central en el corazón del establecimiento, lo que guía a los clientes desde la entrada hasta el fondo del local. Esto facilita una visualización rápida y simultánea de las secciones, estimulando las compras por impulso (Kotler, 2021).

Sin embargo, la principal desventaja es que este tipo de circulación no asegura que todos los clientes recorran toda la superficie del establecimiento de manera ordenada, como ocurre en disposiciones anteriores. Al llegar al final del pasillo central, los clientes deben elegir girar a la izquierda o a la derecha, lo que teóricamente podría dejar una de las rutas sin explorar.

En el pasillo central, se recomienda colocar muebles expositores que desvíen el flujo de circulación hacia los laterales, asegurando que la mercancía capture la atención de manera natural. Es aconsejable para este tipo de disposición que el punto de entrada coincida con el pasillo central (Kotler, 2021).

**Figura 10.**

#### Disposición aspirada



Nota. El gráfico refleja la disposición aspirada de un establecimiento. Fuente: Elaboración propia (2024).

#### 1.5.8 Los pasillos

Con el enfoque puesto en mejorar la circulación de los clientes dentro del establecimiento, es crucial diseñar los pasillos con este objetivo en mente.

La dimensión de los pasillos puede determinar el éxito o el fracaso del establecimiento, ya que su anchura y longitud influyen en la percepción que los clientes tienen de la tienda, aunque esto depende en última instancia de la superficie disponible (Kotler, 2021).

Los pasillos se pueden categorizar en tres tipos:

- Pasillos de aspiración: Están diseñados para crear psicológicamente el efecto de llevar al cliente hacia el fondo del establecimiento. Suelen ser los más largos y anchos, por donde los clientes ingresan a la sala de ventas.
- Pasillos principales: Permiten a las personas atravesar la tienda rápidamente o acceder a las principales secciones desde diferentes puntos.
- Pasillos de acceso: Están dispuestos transversalmente respecto a los principales. Su función es permitir el acceso a los pasillos principales y facilitar las compras al conectar diferentes secciones del establecimiento.

### 1.5.9 Implantación del Producto

Una de las decisiones fundamentales en cualquier establecimiento es cómo distribuir la superficie de ventas entre sus diversas secciones. Sin embargo, más que simplemente decidir dónde ubicar cada sección, es crucial pensar en cómo estas secciones interactúan entre sí de manera lógica y racional para facilitar la orientación y la compra de los clientes.

Los criterios generales para la disposición de productos incluyen:

- Facilitar las ventas por impulso: Esto se logra usualmente con productos de alto margen que son muy demandados. Es esencial ubicar estratégicamente estos productos en áreas como la entrada, zonas de espera, cruces de pasillos, y zonas de salida, ajustándose a la altura de las manos y los ojos del cliente.
- Establecer un flujo de circulación atractivo y cómodo: Es crucial distribuir los puntos de interés del cliente de manera que el flujo de circulación sea natural y conduzca a áreas de alta actividad, como los puntos calientes. Estos puntos suelen generar ventas superiores al promedio y deben reservarse para productos de baja rotación, pero alto margen, o para productos que se desee promover. Además, las secciones deben ser complementarias entre sí, formando una circulación lógica y coherente (Kotler, 2021).

La implantación de productos implica presentar los artículos que pertenecen

a una categoría específica, agrupándolos vertical u horizontalmente según las familias y subfamilias que componen esa categoría. La presentación vertical, donde un producto se muestra en varios niveles de una estantería, se considera generalmente más efectiva que la presentación horizontal. Sin embargo, la limitación de espacio en los estantes a menudo hace necesario optar por presentaciones horizontales (Kotler, 2021).

#### 1. Presentación vertical

La presentación vertical facilita la visibilidad del producto, ya que el movimiento natural de la cabeza sigue una línea horizontal, permitiendo que todos los productos sean visibles para todos los clientes. Además, esta disposición hace que sea más fácil encontrar el producto en cualquiera de los niveles.

Además de mejorar la visibilidad, la presentación vertical rompe con la monotonía de las presentaciones horizontales al crear una disposición armónica en el lineal. Esto también cumple con los principios de equidad y complementariedad, asegurando que todos los productos tengan la misma oportunidad de ser vistos y comprados, especialmente útil para productos complementarios (Kotler, 2021).

Sin embargo, la presentación vertical puede resultar en pérdida de espacio debido a los espacios vacíos que pueden quedar en diferentes niveles cuando los productos tienen dimensiones diferentes. También podría limitar la exposición de cada producto en comparación con una presentación horizontal, donde cada producto podría tener más espacio frontal.

#### 2. Presentación horizontal

La presentación horizontal aprovecha mejor las dimensiones de los productos no lineales, lo que permite que los productos sean vistos durante más tiempo debido al movimiento horizontal natural de la cabeza de los clientes.

A pesar de esta ventaja, algunos productos pueden no ser tan visibles porque el movimiento de la cabeza tiende a ser horizontal. Además, la presentación horizontal tiende a agrupar productos similares en cada nivel, lo que puede generar una sen-

sación de monotonía en el lineal (Kotler, 2021).

### 1.5.10 Publicidad en el Punto de Venta

La publicidad en el punto de venta se refiere a la promoción realizada dentro del propio establecimiento, la cual se presenta de diversas maneras:

Expositores o exhibidores: Son muebles o estantes diseñados específicamente para mostrar productos o publicidad relacionada con ellos.

Embalajes presentadores: Son materiales o recipientes destinados a contener conjuntos de productos para su exhibición y venta directa al público.

Displays: Son pequeños soportes independientes hechos de cartón, madera, tela, plástico, u otros materiales, que pueden contener varios artículos. Se colocan comúnmente tanto en escaparates como dentro del establecimiento.

Carteles: Son elementos básicos y fundamentales de la publicidad en el punto de venta, utilizados para comunicar mensajes promocionales de manera clara y directa (Norman, 2020).

La identidad de la marca debe considerar tres aspectos fundamentales: cliente, competencia y la empresa, determinando cómo la marca quiere ser percibida, proyectada y qué espera de su continuidad. Su posicionamiento se basa en identidad, comunicación y esencia. Con el aumento de la competencia, la marca se asocia con un estilo de vida, y su posicionamiento e identidad, generan una estructura consolidada para un correcto desempeño y vinculación con el diseño interior de espacios comerciales, permitiendo establecer un diálogo con los consumidores y fomentando la competencia (Norman, 2020).

Según Jiménez y Corral (2018), la influencia emocional de la marca debe integrarse con el diseño interior mediante el espacio y su impacto en las emociones, utilizando como recurso principal el impacto visual para generar sensaciones, seguridad y confianza en los clientes, invitándolos a participar en una experiencia sensorial convincente que genere fidelización con la marca.

Meshner (2011) señala que el diseño interior de espacios comerciales tiene como objetivo reflejar el estilo de vida, cultura e intereses de los usuarios, partiendo del análisis de la marca e identidad. Diseñar interiores comerciales es un proceso complejo que comienza con el análisis de la marca y su identidad, buscando atraer, entusiasmar y seducir al consumidor mediante la creación de una experiencia identificable.

Medina (2006) destaca la importancia del análisis y aplicación de la marca al diseño interior de manera estratégica, con el objetivo de aumentar la productividad y conservar la imagen en los usuarios, basado en variantes como la integración de la marca en el diseño interior, métodos de promoción y variedad de rótulos. Aguilar, Salguero y Barriga (2018) identifican cuatro factores fundamentales en el análisis de la identidad de marca: comportamiento corporativo, cultura corporativa, identidad visual y comunicación corporativa.

Meshner (2011) habla sobre el análisis, aplicación y desarrollo de la marca e identidad deben plasmarse mediante la intervención del diseñador en espacios comerciales, considerando factores como el producto, público objetivo y entorno, denominados Brandscaping, que define la representación de una marca a través del espacio. La interpretación de la idea debe emular el proyecto, reflejando la marca mediante diversos gráficos o manuales, y evaluando posibles riesgos y aspiraciones. La implementación del proyecto debe ser consistente en distintos lugares, manteniendo la esencia e imagen de la marca.

El entendimiento de la marca e identidad por parte del diseñador es crucial, permitiendo comprender aspectos como estructuración, variables, cromática y funcionalidad. La marca es el punto de partida del diseño interior, similar a otras áreas del interiorismo donde el análisis del lugar es fundamental para el desarrollo del proyecto. El correcto uso de la marca debe evidenciar a sus competidores, basado en su análisis y conceptualización, y reflejar aspectos distintivos como coherencia, estilo gráfico, cromática y relación con el espacio (Norman, 2020).



Es necesario una base conceptual sólida sobre los principios del diseño interior, el marketing minorista, que permita analizar de manera profunda y sistemática cómo estas estrategias afectan la experiencia del cliente y su comportamiento de compra.

Los conceptos fundamentales incluyen el diseño interior como la planificación y organización del espacio físico y estético de la tienda, en cambio, el visual merchandising como las técnicas visuales y de presentación de productos para influir en el comportamiento del cliente, la experiencia como la percepción y satisfacción durante la interacción con la tienda (González, 2020).

#### Relación entre diseño interior y visual merchandising

El diseño interior y el visual merchandising tienen una rica historia que se remonta a siglos atrás. El diseño interior, es inicialmente una extensión de la arquitectura, que se ha desarrollado como una disciplina independiente que se enfoca en la creación de espacios interiores tanto funcionales como estéticamente agradables. Por otro lado, el visual merchandising, que comenzó con la presentación de productos en escaparates durante el siglo XIX, ha evolucionado significativamente con el tiempo, influenciado por avances tecnológicos y cambios en el comportamiento del consumidor. Ambas disciplinas se han ido adaptando a las necesidades de los consumidores, a las tendencias del mercado, y su combinación estratégica.

A nivel global, las estrategias de diseño interior y visual merchandising han sido ampliamente adoptadas por las principales marcas para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. Marcas como Apple y Starbucks han invertido significativamente en crear espacios de venta únicos que no solo venden productos, sino que también ofrecen una experiencia de marca completa (González, 2020). Estos ejemplos demuestran cómo un enfoque estratégico en el diseño puede aumentar la lealtad del cliente y las ventas.

Además, el modelo de "Visual Merchandising" de Bell y Ternus (2019) proporciona una estructura para entender cómo la presentación visual de los productos puede influir en las percepciones del cliente y, en última instancia, en las ventas. Este modelo enfatiza la importancia de la coherencia visual, la organización de los productos y la iluminación adecuada. Implementar estas estrategias en "Referee" puede mejorar la visibilidad y la accesibilidad de los productos, haciendo que los clientes estén más inclinados a realizar compras.

Otro principio clave es el concepto de "Diseño Centrado en el Usuario" desarrollado por Norman y Nielsen (2020), que subraya la importancia de diseñar espacios y productos teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los usuarios finales. Al aplicar estos conceptos en "Referee", se puede crear un ambiente de compra más intuitivo y atractivo para los clientes.

Finalmente, la teoría del "Comportamiento del Consumidor" de Kotler y Keller (2021) subraya la importancia de comprender los factores psicológicos y sociales que influyen en las decisiones de compra. Al aplicar estos conceptos, se puede desarrollar una estrategia de marketing digital que no solo atraiga a los clientes a la tienda física, sino que también mejore su interacción en línea con la marca.

El diseño interior y el visual merchandising están intrínsecamente relacionados con las estrategias de marca y posicionamiento. Las decisiones que tome una empresa sobre su público objetivo, segmento de mercado, precios, promociones y otros factores deben ser coherentes con la forma en que se exhiben los productos. Por ejemplo, un producto destinado al consumo masivo debe contar con una estrategia de exhibición que sea coherente con su precio y características, mientras que un producto exclusivo debe reflejar su naturaleza y calidad en todos los aspectos en los que la marca se manifiesta. En este contexto, el diseño interior juega un papel crucial al asegurar que la presentación del producto respalde y refuerce la identidad de la marca.

El diseño interior abarca la planificación, organización del espacio físico y estético dentro de una tienda, incluyendo la disposición de muebles, elección de materiales, colores, texturas y la configuración general del espacio. El visual merchandising, por su parte, se centra en la presentación de productos, organización, señalización, exhibiciones e iluminación para influir en el comportamiento de compra del cliente. La sinergia entre estos dos conceptos es crucial para crear un entorno de compra cohesivo y atractivo que mejore la experiencia del cliente y promueva la lealtad a la marca (González, 2020).

Es necesario explorar como el visual merchandising y diseño interior pueden integrarse de manera efectiva en tiendas deportivas para mejorar la funcionalidad del espacio y la experiencia del cliente. Conceptos clave incluyen la ergonomía del diseño, la estética ambiental, la percepción del espacio, la psicología del color y la influencia de la iluminación. Estos conceptos proporcionan una base para analizar y entender cómo el entorno físico puede afectar las percepciones y comportamientos de los consumidores en un entorno de retail.

Para estructurar el análisis, se incorporan varias teorías relevantes. La teoría de la percepción ambiental de Kaplan (1987) ofrece un marco para entender cómo los elementos del diseño interior influyen en la experiencia del usuario. La teoría de la presentación de productos de Underhill (2000) proporciona "insights" sobre cómo el visual merchandising puede afectar el comportamiento de compra. Además, la teoría de la experiencia del cliente de Pine y Gilmore (1998) destaca la importancia de crear experiencias memorables para los clientes como un medio para diferenciarse en un mercado competitivo.

La información es aplicada en la tienda deportiva "Referee", donde busca desarrollar e implementar estrategias integradas. Analizar cómo pueden transformar los espacios de la tienda para hacerlos más funcionales y estéticamente atractivos, mejorando la experiencia de compra y la satisfacción del cliente.

Se evalúa variables como la disposición actual de productos, la distribución del espacio, la iluminación y las necesidades específicas de los clientes de la tienda. Es importante proporcionar una base sólida para entender la importancia del diseño interior y el visual merchandising en el contexto de las tiendas deportivas. La integración efectiva de estos elementos no solo mejora la funcionalidad y estética de los espacios de retail, sino que también influye positivamente en la experiencia del cliente y el rendimiento comercial. Esta investigación contribuye a la literatura existente y ofrece directrices prácticas para la implementación de estrategias integradas que puedan ser aplicadas en tiendas deportivas y otros entornos minoristas (Norman, 2020).

### 1.6 Escaparatismo

El escaparatismo, también conocido como diseño de escaparates, es una especialidad dentro del merchandising visual que se centra en el diseño y la disposición de las vitrinas de las tiendas para atraer la atención de los clientes y destacar los productos. Su propósito fundamental es captar el interés de los transeúntes y estimular su deseo de comprar, utilizando elementos visuales como iluminación, color, disposición de productos y decoración (Ebster & Garaus, 2015).

Históricamente, el escaparatismo ha evolucionado con los cambios sociales y culturales. Con el auge del consumismo y el impacto de nuevas tecnologías como la televisión, los hábitos y la cultura visual se transformaron, afectando la manera en que las empresas se comunicaban con sus clientes. Ya no se trataba solo de presentar un producto, sino de atraer y fascinar a los consumidores. Este cambio condujo a la necesidad de enfoques más innovadores y modernos en la comunicación visual.

Durante este período, las grandes empresas comenzaron a buscar diseños más sofisticados para sus escaparates, renovándolos regularmente para mantenerse relevantes. Así surgió el concepto de "escaparatismo especializado". Se reconoció que el simple acto de "vender el producto" ya no era suficiente; era esencial contar con un profesional especializado en diseño de espacios comerciales que pudiera, re-

flejar la identidad de la marca y maximizar el impacto visual (Pegler, 2012).

Un pionero en este campo fue Gene Moore (1910-1998), quien es ampliamente reconocido por su innovador trabajo en el diseño de escaparates. Moore se destacó por su creatividad y el uso del arte en sus presentaciones, lo que sorprendió y capturó la imaginación del público. Trabajó principalmente en Nueva York y se convirtió en el director general del departamento de escaparatismo en Bonwit Teller, uno de los grandes almacenes más prestigiosos de su tiempo. En 1955, Moore fue contratado por Tiffany & Co., donde continuó trabajando hasta 1990, dejando un legado duradero en la industria del escaparatismo (Pegler, 2012).

La contribución de Gene Moore y otros profesionales especializados estableció los principios y técnicas del escaparatismo moderno, convirtiéndose en una disciplina esencial para la presentación de productos y la creación de una experiencia de compra atractiva.

### 1.6.1 Tipos de escaparates según la escena

**Escaparate de imagen de marca:** Este tipo de escaparate es característico de las empresas multinacionales que buscan reforzar su personalidad global distintiva a través de un cuidado imaginario. Predominan en el sector comercial de la moda, ya que suelen estar más alineados con las últimas tendencias estéticas. Un claro ejemplo de esta categoría es Louis Vuitton, que en las últimas décadas ha centrado sus esfuerzos en el diseño de sus espacios expositivos comerciales, convirtiéndolos en verdaderos puntos de atracción para la sociedad (Ochoa, 2022). Estos escaparates se basan en la idea de lujo y exclusividad, transmitiendo este concepto a los consumidores mediante cuidadas composiciones en las que el producto puede aparecer descontextualizado o como parte de una escenografía en la que es el protagonista.

**2. Escaparate de escenografía teatral:** Este tipo de montaje escenográfico se renueva cada temporada, siguiendo las tendencias o intereses del momento. A veces, se trata de composiciones complejas con múltiples 'capas' de información,

y en otras ocasiones destacan por su simplicidad, sin perder ese carácter 'teatral'. Un ejemplo es Hermés, que sigue un patrón de actuación en el que, siendo una empresa 'tradicional' con productos consolidados por el tiempo y su clientela, busca la continua renovación y sorpresa con escenas nuevas cada temporada (Ochoa, 2022). El mensaje detrás de estas escenografías es claro: utilizar la metáfora para representar el significado de la elegancia y ligereza, características intrínsecas de su producto estrella: los pañuelos de seda.

**3. Escaparate interactivo:** Este tipo de escaparate permite al consumidor interactuar de diversas formas, como contemplar una escena mostrada en pantalla, ver videos y animaciones, o incluso tomar decisiones de compra similar a una página web. Este tipo de escaparate se está volviendo cada vez más común en las grandes avenidas comerciales. Gracias a los avances tecnológicos, las nuevas técnicas de consumo se están consolidando. Por ejemplo, permite que los consumidores que compran en línea se acerquen a un punto de venta físico para ofrecerles una 'experiencia' del producto que va más allá de simplemente verlo en persona (Ochoa, 2022).

**4. Escaparate de Temporada:** Los escaparates de temporada se actualizan para reflejar las festividades, eventos o cambios estacionales. Están diseñados para captar el interés del cliente durante períodos específicos del año, como Navidad, verano o eventos especiales. Estos escaparates suelen incorporar elementos temáticos que resuenan con las celebraciones o estaciones del año (Ochoa, 2022).

**5. Escaparate Conceptual:** Los escaparates conceptuales se basan en ideas abstractas o conceptos creativos que pueden no estar directamente relacionados con productos específicos. Estos escaparates utilizan el diseño para transmitir un mensaje o un tema general, y suelen ser muy innovadores y artísticos. Su propósito es provocar una respuesta emocional o reflexiva en el espectador (Ochoa, 2022).

**6. Escaparate Funcional:** Este tipo de escaparate se centra en mostrar productos de una manera que destaque sus características y beneficios funcionales. Su diseño es



práctico y está orientado a facilitar la comprensión del uso y las ventajas del producto, a menudo incluyendo elementos como demostraciones o explicaciones visuales (Ochoa, 2022).

### 1.6.2 Tipos de Escaparates según su Ubicación

**Escaparate Exterior:** Los escaparates exteriores están situados en la fachada de la tienda y actúan como el primer punto de contacto entre el cliente y el negocio. Estos escaparates son diseñados para atraer a los transeúntes y generar interés desde el exterior del establecimiento. Su diseño debe ser visualmente impactante y acorde con la identidad de la marca. Por ejemplo, marcas de lujo como Louis Vuitton utilizan escaparates exteriores para reforzar su imagen de exclusividad y sofisticación, creando composiciones que destacan tanto por su estética como por su originalidad (Ochoa, 2022). Estos escaparates a menudo muestran productos en contextos estilizados, capturando la atención y motivando a los clientes a entrar en la tienda.

**Escaparate Interior:** Los escaparates interiores están ubicados dentro de la tienda, cerca de la entrada o en áreas de alto tráfico. Estos escaparates están diseñados para complementar la experiencia de compra y resaltar productos específicos. A menudo, se utilizan para mostrar artículos en una disposición atractiva que fomente la compra impulsiva. Un ejemplo sería el uso de escaparates interiores por parte de marcas como Hermés, que actualizan sus presentaciones estacionales para ofrecer nuevas y sorprendentes composiciones, manteniendo la frescura y el interés en sus productos tradicionales, como los pañuelos de seda (Ochoa, 2022).

**Escaparate en un Lugar Diferente de la Tienda:** Estos escaparates se ubican fuera del área principal de la tienda, como en centros comerciales o eventos especiales. Su objetivo es captar la atención en espacios alternativos y ofrecer una experiencia de compra inmersiva. La idea es crear una experiencia de compra inmersiva y captar la atención en espacios diferentes a la tienda principal (Ochoa, 2022).

**4. Escaparate de Ventana de Observación:** Similar al escaparate exterior, pero ubicado en ventanales o ventanas de gran tamaño que permiten a los clientes observar el interior de la tienda. Estos escaparates pueden servir tanto para atraer nuevos clientes como para ofrecer una vista previa de lo que se encuentra dentro. Debe ser diseñado para ser atractivo y ofrecer una vista clara y tentadora del interior de la tienda, incentivando a los clientes a entrar (Ochoa, 2022).

**5. Escaparate de Proyección:** Utiliza proyecciones digitales para crear una experiencia visual dinámica y moderna. Puede estar ubicado en la entrada de la tienda o en lugares estratégicos dentro de espacios comerciales. Además, aprovecha la tecnología para proyectar imágenes, videos o animaciones que refuercen la campaña de marketing o el mensaje de la marca (Ochoa, 2022).

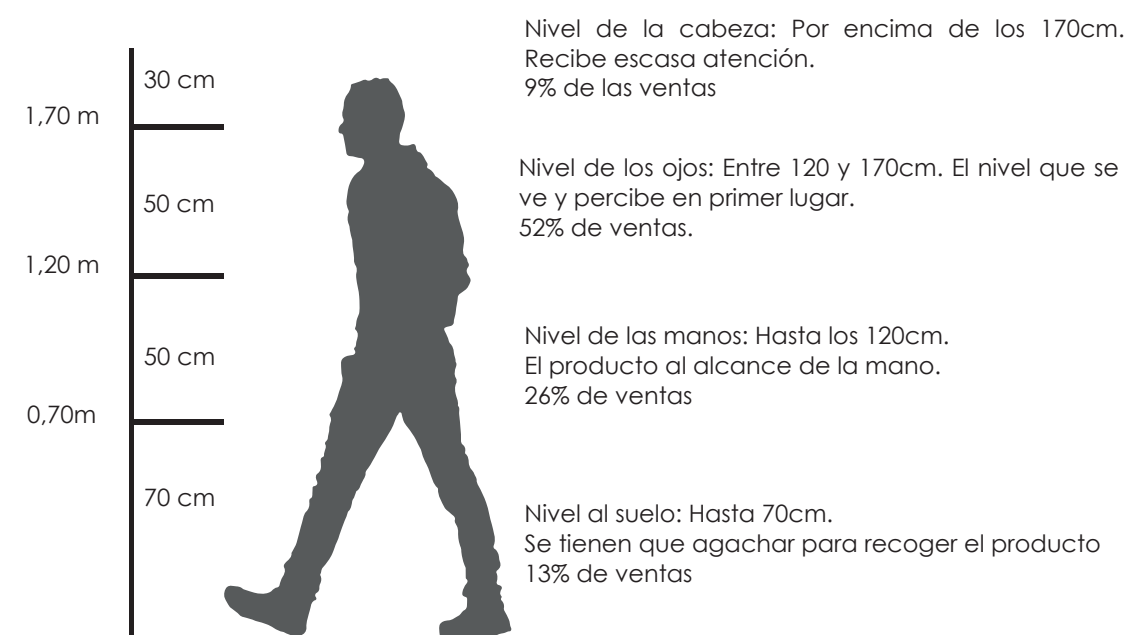
### 1.7 Método de la "Pirámide de Productos"

El método de la "Pirámide de Productos" es una técnica de agrupamiento que emplea una jerarquía visual para destacar ciertos productos y guiar la atención del cliente. Esta técnica se basa en colocar los productos más grandes, llamativos o destacados a la altura de los ojos, el nivel de máxima visibilidad para los clientes. Al estar a esta altura, estos productos se convierten en un punto focal que captura rápidamente la atención (Ochoa, 2022).

A su alrededor o por debajo, se colocan artículos complementarios más pequeños, creando una especie de pirámide visual. Esta disposición no solo hace que los productos sean más fáciles de ver y entender, sino que también sugiere combinaciones de compra, incentivando las ventas adicionales. Por ejemplo, en Referee, una camiseta destacada a la altura de los ojos podría estar rodeada de pantalones, calcetines y accesorios que combinan, motivando a los clientes a considerar compras complementarias.



Figura 11.

**Método de la "Pirámide de Productos"**

Nota. La imagen refleja los niveles del lineal Fuente: Fco (2001).

**1.8 Técnicas de Agrupamiento:** Las técnicas de agrupamiento en visual merchandising son esenciales para organizar los productos de manera estratégica, facilitando la búsqueda y selección por parte de los clientes, además de mejorar la estética de la tienda y potenciar las ventas. Estas técnicas no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también dirigen su atención hacia productos clave (Norman, 2020).

**1.8.1 Agrupamiento por Color, Funcionalidad o Estilo**

Una de las estrategias más efectivas es agrupar los productos según su color, funcionalidad o estilo. Esta técnica permite que el espacio de la tienda se vea más organizado y visualmente atractivo. Agrupar por funcionalidad, como separar la ropa de entrenamiento del calzado de correr o del equipo de básquet, ayuda a los clientes a encontrar rápidamente lo que necesitan, lo que hace que su experiencia de compra sea más fluida. Del mismo modo, agrupar por estilo deportivo, casual, o

de moda permite a los clientes navegar por la tienda de forma más intuitiva.

**Etiquetas Informativas y Gráficas de Apoyo:** Las etiquetas informativas y los gráficos de apoyo son herramientas clave en el visual merchandising que permiten comunicar de manera clara y efectiva las características, beneficios, y precios de los productos a los clientes.

**Señalética Digital Dinámica:** La señalética digital dinámica es una solución avanzada en el visual merchandising que ofrece una manera efectiva de promocionar productos, ofertas y eventos especiales dentro de la tienda. Integrar pantallas digitales permite mostrar contenido visualmente atractivo y actualizado en tiempo real, lo que brinda una mayor flexibilidad en la comunicación con los clientes (Morgan, 2023).

**Paleta de Colores:** La selección de una paleta de colores adecuada es crucial para reflejar la identidad de la tienda y comunicar su visión de manera efectiva. Es esencial que los colores sean elegidos cuidadosamente mediante el uso de moodboards, que sirven como herramientas visuales para definir la dirección estética del espacio. Estos moodboards deben basarse en el branding o manual de marca de la empresa, asegurando que los colores utilizados estén alineados con la identidad visual de la marca y el mensaje que se quiere transmitir.

**1.9 Referentes del diseño interior y visual merchandising en tiendas deportivas****Adidas**

Fundada por Adolf "Adi" Dassler en 1949 en Herzogenaurach, Alemania, comenzó como una empresa dedicada a la fabricación de zapatillas deportivas. Las icónicas tres rayas, introducidas desde sus primeros productos, se convirtieron rápidamente en el distintivo de la marca. Durante las décadas de 1950 y 1960, Adidas ganó notoriedad al equipar a atletas en eventos deportivos de renombre como los Juegos Olímpicos y la Copa Mundial de la FIFA. La marca continuó expandiéndose en las décadas siguientes, diversificando su línea de productos para incluir ropa deportiva, accesorios, y consolidándose como líder en el mercado global (Zyman, 2018).

A lo largo de su historia, Adidas ha sido pionera en la incorporación de tecnología en sus productos, como la tecnología Boost en zapatillas y ClimaCool en ropa, y ha establecido colaboraciones con figuras influyentes del medio (Zyman, 2018). El diseño interior de las tiendas Adidas refleja un enfoque moderno y urbano, utilizando materiales industriales como metal, vidrio y madera, junto con una paleta de colores neutros, principalmente blanco, negro y gris, con acentos vibrantes para destacar productos específicos

**Figura 12.**  
**Análisis del diseño interior y visual merchandising de Adidas**

### PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS

La presentación de los productos en la tienda es limpia y organizada. La ropa está colgada de manera ordenada y los zapatos están dispuestos en estantes que permiten una fácil visualización. Las mesas en el centro de la tienda muestran conjuntos coordinados y artículos destacados.

### ESPACIO

La distribución del espacio en la tienda es amplia y abierta, lo que permite a los clientes moverse cómodamente y explorar los diferentes productos sin sentirse apretados. La disposición abierta también facilita la navegación por la tienda.

### ILUMINACIÓN

La tienda utiliza una iluminación estratégica con focos dirigidos para resaltar áreas específicas y productos clave. La iluminación general es brillante, creando un ambiente acogedor y moderno que facilita la visualización de los artículos.

### ELEMENTOS DECORATIVOS

La tienda incorpora elementos decorativos modernos y temáticos, como gráficos en las paredes que reflejan el espíritu deportivo de la marca. Estos gráficos y decoraciones no solo mejoran la estética del espacio, sino que también refuerzan la identidad de la marca Adidas.

### TEMATIZACIÓN

La tienda sigue una temática deportiva y moderna, con un enfoque en la innovación y el rendimiento. Los gráficos en las paredes, el diseño del mobiliario y la disposición de los productos trabajan juntos para crear una experiencia de compra inmersiva que refleja la esencia de la marca Adidas.

### MOBILIARIO

El mobiliario en la tienda es funcional y estilizado. Los estantes y las mesas para la exhibición de productos son modernos y minimalistas, lo que permite que los productos sean el centro de atención. Los asientos y áreas de descanso están disponibles para comodidad de los clientes.

## 1.9.1 Análisis del Diseño interior y Visual Merchandising Adidas



### PROMOCIONES

Las promociones y descuentos están claramente marcados y ubicados estratégicamente para atraer la atención de los clientes. Los carteles de promoción son visualmente atractivos y coherentes con la imagen de la marca.

### ELEMENTOS DECORATIVOS

La tienda utiliza elementos decorativos que refuerzan la identidad de la marca, como gráficos deportivos y colores que representan a Adidas. Estos elementos decorativos no solo embellecen el espacio, sino que también crean una atmósfera coherente y atractiva.



Nota. La figura refleja un análisis de diseño interior y visual merchandising en Adidas. Fuente: propia (2024).



Las tiendas están organizadas en secciones temáticas que facilitan la navegación del cliente, con áreas dedicadas a deportes específicos y colaboraciones especiales. El visual merchandising de Adidas es dinámico y atractivo, utilizando displays iluminados para resaltar productos clave y maniqués vestidos con conjuntos completos para inspirar a los clientes. Además, muchas tiendas incluyen áreas interactivas donde los clientes pueden probar productos y experiencias tecnológicas como pantallas digitales y realidad aumentada para mejorar la interacción con la marca. Adidas también integra principios de sostenibilidad en el diseño de sus tiendas, utilizando materiales reciclados y promoviendo productos eco-amigables.

### Compromiso con la Sostenibilidad

Adidas también refleja el compromiso global de la marca con la sostenibilidad. Utilizan materiales reciclados en el diseño de la tienda y promueven productos eco-amigables, alineándose con las iniciativas de sostenibilidad de Adidas a nivel mundial. Además, dentro de la tienda, se encuentra una estación de recargar una botella de agua, evitando el consumo del plástico que contamina los océanos.

Tabla 1.

### Análisis de caso de estudio Adidas

Análisis de caso de estudio Adidas	
<b>Iluminación</b>	Iluminación general y focalizada en ciertos espacios de la tienda. Diseño lumínico independiente para cada escena.
<b>Color</b>	Color como recurso de expresión, las prendas destacan entre el color de paredes.
<b>Materialidad</b>	Uso de cemento pulido, y estructura metálica visible.
<b>Distribución</b>	Distribución de ropa y artículos por zonas para hombres y mujeres
<b>Señalética</b>	Uso de señalética para orientación y seguridad
<b>Circulación</b>	Circulación funcional, entrada y salida por la misma puerta
<b>Recorrido</b>	Recorrido guiado por trabajadores
<b>Texturas</b>	Texturas lineales y simples. Con decoraciones de papel tapiz en color vibrantes
<b>Zonas</b>	Zonas frías y calientes organizadas en una sola planta
<b>Panejería</b>	Espacio abierto
<b>Escaparatismo</b>	Formación de microespacios abiertos como método de escaparatismo.

Nota. La tabla muestra el análisis de caso de estudio en Adidas Cuenca. Fuente: Propia (2024).

El análisis de la tienda Adidas en Cuenca, Ecuador, es uno de los casos más representativos en esta investigación, puesto que es el local con mayor evidencia de la existencia de microespacios dentro de un espacio total. La tienda se caracteriza por el número de escenarios, de diferentes categorías como: calzado deportivo, ropa para entrenamiento, accesorios, y colecciones especiales. Los microespacios se encuentran distribuidos en pequeños cubículos de diferentes tamaños que se desarrollan de manera independiente, es decir, cuentan con su propio sistema de iluminación, piso, techo y tabiquería que componen un espacio propio, así como también su mobiliario acorde a la función. De la misma manera, estos se encuentran organizados por zonas calientes y frías, como también se evidencia la formación de ambientes simples que son escenografías que se montan donde se forman espacios de manera abierta usando los recursos arquitectónicos e interiores del espacio en general.

### Marathon Sports

Marathon es una marca de origen ecuatoriano fundada en 1981, inicialmente enfocada en la producción y venta de artículos deportivos, con una fuerte especialización en el fútbol. A lo largo de los años, Maratón ha crecido significativamente, estableciéndose como una de las principales marcas deportivas en Ecuador y expandiéndose a otros países de América Latina. La empresa ha sido patrocinadora oficial de varias selecciones nacionales de fútbol, incluyendo la selección ecuatoriana, lo que ha elevado su perfil y reconocimiento en el mercado. Maratón se ha destacado por su compromiso con la calidad y la innovación en sus productos, ofreciendo una amplia gama de ropa deportiva, calzado y accesorios (Núñez, 2019).

El diseño interior de las tiendas Marathon refleja un enfoque moderno y funcional, adaptado a las necesidades de los clientes deportivos. Las tiendas suelen estar organizadas en secciones claramente definidas por tipo de deporte o categoría de producto, facilitando la navegación y mejorando la experiencia de compra. Utilizan una paleta de colores vibrantes y materiales como metal y madera para crear un ambiente acogedor y dinámico.

**Figura 13.**  
Análisis del diseño interior y visual merchandising de Marathon

**1.9.1 Análisis del Diseño interior y Visual Merchandising en Marathon**

**PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS**

La ropa está colgada en estantes y las camisetas están dobladas y apiladas sobre mesas, lo que permite a los clientes ver fácilmente lo que está disponible. Las prendas en los estantes están organizadas por color y tipo, lo que mejora la experiencia visual.

**ESPACIO**

Hay poco espacio entre los estantes y las áreas de exhibición, lo que dificulta que los clientes puedan moverse libremente sin sentirse apretados.

**ILUMINACIÓN**

La tienda está iluminada con luces LED en el techo, lo que proporciona una atmósfera brillante, pero existe poca visualización de escenarios con luces enfocadas que destaquen los productos.

**ELEMENTOS DECORATIVOS**

Los maniqués y las imágenes de personas usando los productos de la tienda ayudan a los clientes a imaginarse usando los productos, lo que puede aumentar las ventas.

**DISEÑO DE PISO**

El diseño del piso incluye una pista de atletismo simulada que no solo es estéticamente atractiva, sino que también refuerza la temática deportiva de la tienda. Esto puede atraer la atención de los clientes y dirigirlos a diferentes áreas de la tienda de manera intuitiva.

**marathon**

**PROMOCIONES**

Los carteles de descuentos y promociones, como el "50%", están claramente visibles, lo que puede atraer a los clientes y alentarlos a aprovechar las ofertas.

**ELEMENTOS DECORATIVOS**

Los maniqués y las imágenes de personas usando los productos de la tienda ayudan a los clientes a imaginarse usando los productos, lo que puede aumentar las ventas.

**MOBILIARIO**

El mobiliario en la tienda es funcional y estilizado. Los estantes y las mesas para la exhibición de productos son modernos y minimalistas. El diseño parece fomentar la exploración y la interactividad, animando a los clientes a probarse la ropa y los accesorios deportivos.



Nota. La figura refleja un análisis de diseño interior y visual merchandising en Marathon. Fuente: propia (2024).

El visual merchandising de Maratón es atractivo y efectivo, con displays que destacan los productos más recientes y populares. Los maniqués están estratégicamente ubicados y vestidos con conjuntos completos para inspirar a los clientes en sus compras. Además, Marathon incorpora elementos interactivos en sus tiendas, como áreas de prueba para calzado, ropa, y pantallas digitales que proporcionan información adicional sobre los productos. La marca también se esfuerza por incorporar prácticas sostenibles en el diseño de sus tiendas, utilizando materiales reciclados y promoviendo productos eco-amigables siempre que es posible.

## Tabla 2.

### Análisis de caso de estudio Marathon

Análisis de caso de estudio Marathon	
<b>Iluminación</b>	Iluminación general en la mayoría del almacén e iluminación focalizada solo en ciertos espacios.
<b>Color</b>	Las prendas destacan entre el color de paredes blancas y grises.
<b>Materialidad</b>	Uso de piso de cerámica con vinil de pista de atletismo simulada en el centro y cielo.
<b>Distribución</b>	Distribución de ropa y zapatos por zonas para hombres y mujeres.
<b>Señalética</b>	Uso de señalética para orientación.
<b>Circulación</b>	Circulación funcional, entrada y salida por diferentes puertas.
<b>Recorrido</b>	Recorrido guiado por trabajadores
<b>Texturas</b>	Texturas lineales y simples.
<b>Zonas</b>	Zonas frías y calientes organizadas en dos plantas.
<b>Panelería</b>	Espacio abierto, sin divisiones.
<b>Escaparatismo</b>	Formación de microespacios abiertos como método de escaparatismo.

Nota. La tabla muestra el análisis de caso de estudio en Adidas Cuenca. Fuente: Propia (2024).



## 1.10 Conclusión

### Capítulo 1

En conclusión, este capítulo proporciona los referentes conceptuales esenciales para el análisis y desarrollo de los capítulos posteriores, enfocados en el estudio de estrategias de diseño interior, visual merchandising y escaparatismo. Al abordar estos conceptos desde una perspectiva teórica y práctica, se logra entender cómo el diseño de espacios comerciales y la correcta disposición de los productos son factores clave para influir en el comportamiento del consumidor, mejorar la experiencia de compra y, en última instancia, potenciar la rentabilidad de los negocios.

El análisis de referentes seleccionados permite apreciar cómo distintas marcas y espacios comerciales han logrado implementar con éxito estas estrategias para atraer a los clientes, crear una atmósfera agradable y destacarse en un mercado competitivo. Estos conceptos, tratados en el presente capítulo, sirven como guía y punto de partida para los siguientes apartados, donde se explorarán casos específicos y se detallarán aplicaciones prácticas de dichas estrategias en tiendas deportivas.

A lo largo de los próximos capítulos, se continúa profundizando en cómo estos elementos teóricos se convierten en herramientas indispensables para la creación de espacios más atractivos y funcionales, con el objetivo de maximizar el impacto visual y la interacción positiva con el cliente. Así, el marco conceptual presentado en este primer capítulo constituye la base sólida sobre la cual se construirá el análisis detallado que permitirá establecer conclusiones valiosas y aplicables al sector comercial.



# CAPÍTULO 2

## Referentes contextuales

En el capítulo 2 se explora el enfoque metodológico utilizado para analizar las estrategias de diseño interior y visual merchandising en la tienda. A través de una investigación de carácter mixto, se emplean tanto entrevistas con actores clave de la empresa como encuestas dirigidas a los clientes, con el fin de obtener una comprensión integral del espacio comercial y la experiencia de compra. Además, se realiza un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que impactan en el rendimiento de la tienda. Este capítulo establece las bases teóricas y prácticas que guiarán las propuestas de mejora en los capítulos posteriores.



## 2.1 Métodos de investigación

### 2.1.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria tiene como propósito examinar y ofrecer información sobre una situación que no está claramente definida (Malhotra, 2008). Se utiliza cuando no se dispone de datos suficientes sobre un problema de investigación, buscando analizar fenómenos desconocidos para identificar conceptos o variables que podrían ser útiles en investigaciones futuras (Hernández et al., 2010). Sin embargo, la información obtenida en esta etapa es generalmente vaga, ofreciendo solo una visión inicial del problema. Esto requiere que se realicen investigaciones adicionales, estructuradas y representativas, para obtener resultados más claros y tomados de decisiones más informadas (Malhotra, 2008).

### 2.1.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se centra en detallar, analizar o especificar las características y propiedades de fenómenos para su análisis posterior. Este tipo de investigación describe tendencias o aspectos clave de un grupo o población de forma independiente, sin buscar establecer relaciones entre la información recopilada (Hernández et al., 2010). Un diseño descriptivo se planifica meticulosamente, abordando preguntas clave como quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Este tipo de estudios suele utilizar métodos como análisis cualitativo, cuantitativo, encuestas, paneles y observaciones, entre otros (Malhotra, 2008).

## 2.2 Enfoques de investigación

### 2.2.1 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo se basa en la recolección de datos numéricos para probar hipótesis a través de mediciones estadísticas. Este proceso sigue una secuencia rigurosa, comenzando con la formulación del problema de estudio, seguido por el desarrollo de un marco teórico del cual se derivan hipótesis. Luego, se define el diseño de la investigación y la muestra, recolectando datos que son analizados estadísticamente. Este tipo de investigación busca ser objetiva y generalizar los resultados de una muestra a toda una población (Hernández et al., 2010).

### 2.2.2 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo se enfoca en la recolección de datos sin mediciones numéricas, permitiendo la exploración de preguntas de investigación o hipótesis que pueden surgir antes, durante o después del proceso de recolección y análisis de datos. A diferencia del enfoque cuantitativo, el cualitativo no sigue un orden estricto, y a menudo es necesario regresar a etapas previas. Los datos cualitativos, que incluyen descripciones detalladas de situaciones, personas, y conductas, se obtienen a través de técnicas como entrevistas, discusiones en grupo, y revisión de documentos (Hernández et al., 2010).

### 2.2.3 Enfoque mixto

El enfoque mixto combina procesos de recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, logrando un entendimiento más profundo del objeto de estudio. Este enfoque permite una mayor claridad en la formulación del problema y una variedad en los datos obtenidos. Aunque no sigue un proceso establecido, integra las etapas cualitativas y cuantitativas, desde el planteamiento del problema, el diseño de la investigación, hasta la recolección, análisis de datos, e interpretación de resultados (Hernández et al., 2010).

## 2.3 Métodos de recolección de datos

### 2.3.1 Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad es una técnica para obtener datos cualitativos mediante un enfoque no estructurado, permitiendo indagar individualmente a través de preguntas abiertas. Su objetivo es explorar detalladamente los pensamientos, opiniones y juicios de los individuos (Malhotra, 2008). Es crucial comenzar con una pregunta general, dando al entrevistado la libertad de expresar sus pensamientos, seguido por preguntas relacionadas con las respuestas iniciales, pero manteniendo un esquema general para estructurar la entrevista (Malhotra, 2008). Esta técnica a menudo utiliza el método de

### 2.3.2 Encuesta

La encuesta es una técnica que permite recopilar información de manera rápida y masiva mediante un cuestionario compuesto por instrucciones y preguntas relacionadas con el tema de estudio (Anguita et al., 2003). Los datos recolectados pueden ser presentados y analizados de diversas maneras (Malhotra, 2008). Esta técnica puede aplicarse digitalmente, de manera verbal o escrita, y generalmente sigue un formato estructurado y estandarizado, lo que facilita su aplicación, análisis e interpretación de resultados (Malhotra, 2008).

## 2.4 El contexto: Análisis del espacio y percepciones del consumidor

### 2.4.1 Descripción del negocio

Referee fue fundada en 1998 como un taller artesanal en Cuenca, dedicado a la venta mayorista de ropa deportiva, enfocándose principalmente en boutiques de la región Sierra. Sin embargo, tras la dolarización, la empresa enfrentó serios problemas económicos debido a la disminución de ventas y pagos atrasados. Para superar estos desafíos, la empresa diversificó su negocio, incorporando la fabricación de uniformes escolares para instituciones educativas de diversas ciudades del país, ventas al por mayor a boutiques seleccionadas, y la producción de uniformes personalizados para oficinas, eventos, jornadas y grupos deportivos.

En 2006 y 2017, Referee abrió dos tiendas en Cuenca, una en la Av. de las Américas y Padre Aguirre, y otra en Remigio Tamariz y Remigio Romero. Estas tiendas estaban destinadas a ofrecer sus principales líneas deportivas para entrenamiento, gimnasios, atletismo, yoga y ciclismo al consumidor final, además de brindar servicios de fabricación de prendas a medida y uniformes escolares para unidades educativas como Hermano Miguel La Salle, Sagrados Corazones y Enriqueta Aymer.

En marzo de 2020, la pandemia afectó gravemente a Ecuador, obligando a muchos negocios a cerrar debido a la falta de ingresos durante la cuarentena. Esto impactó especialmente la línea de uniformes escolares de Referee, ya que las clases se mantuvieron virtuales por un largo período (Maldonado, 2024).

Como resultado, Referee tuvo que despedir a todos sus empleados y cerrar temporalmente. Aunque reactivó sus operaciones en octubre del mismo año, no ha logrado recuperar el nivel de ventas previo a la pandemia.

Actualmente, el deterioro del mercado postpandemia, la falta de activación de ventas en redes sociales y la facilidad de importación de ropa extranjera afectan significativamente el negocio de ropa nacional. Por ello, la empresa pretende enfocarse en un nicho de ropa personalizada para cumplir con sus obligaciones y atender al consumidor final de ropa deportiva en sus tiendas.

La pandemia tuvo un efecto adverso en los ingresos de Referee, con una disminución del 82% en las ventas durante 2020 en comparación con 2019, lo que generó varios problemas financieros para la empresa. A pesar de esto, en los años 2021, 2022 y 2023, las ventas mostraron un crecimiento promedio del 49%. Sin embargo, cabe destacar que en ninguno de estos tres años la empresa ha logrado recuperar el nivel de ventas previo a la pandemia.

En cuanto a la competencia, no hay empresas en el mercado que mantengan las mismas tres líneas de negocio de manera conjunta. No obstante, hay competidores cercanos que muestran mayores ventas y adaptabilidad a las tendencias digitales. Por ejemplo, Rodeport vendía en promedio casi un 50% más que Referee en 2019, a pesar de que esta empresa no tiene un manual de marca asentado, ni un diseño interior positivo en sus tiendas. Otros competidores, como Pantera, sí tienen una mejor manejo de su imagen de marca lo que permite realizar compras eficaces en su tienda, además de entregas a domicilio, lo que demuestra su capacidad para atraer y retener clientes.

Es necesario mencionar, la importancia de las redes sociales, en marcas locales como Fitness Tech, Rodeport, Soccer Locker y Crea Uniformes tienen un gran alcance, utilizando plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para compartir contenido que promueve la compra de sus productos. El manejo efectivo de sus redes sociales resulta en una mayor interacción con clientes potenciales que comen-

tan, expresan su agrado por la marca, hacen preguntas sobre precios y detalles de las prendas e incluso sobre cómo realizar un pedido. Por otro lado, Referee tiene un menor alcance en redes sociales, reflejado en una menor cantidad de seguidores e interacción en los comentarios y reacciones.

La marca Referee se registró en 2003 con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus clientes, ofreciéndoles satisfacción al usar sus prendas. Para ello, ofrecen ropa con tallas adecuadas, diseños atractivos y fibras de alta calidad en sus telas, lo que permite a los clientes mejorar su rendimiento en actividades físicas.

El nombre Referee, que significa árbitro en español, fue elegido por su fácil recordación en el ámbito deportivo. El isotipo se diseñó con figuras sencillas y colores llamativos para ser fácilmente reconocible.

#### **2.4.1.1 Ventaja competitiva**

Referee se destaca entre sus competidores por sus diseños, calidad y telas, utilizando diversas fibras para ofrecer un mejor rendimiento a sus consumidores. Los precios de las prendas se justifican por estos factores, y la empresa evita competir en la guerra de precios bajos. Además, Referee busca constantemente mejorar sus productos.

#### **2.4.1.2 Productos**

##### **2.4.1.2.1 Línea de ropa deportiva**

Referee ofrece ropa deportiva para hombres y mujeres, enfocándose en cuatro categorías de productos: camisetas/vividis, pantalones, casacas y pantalonetas/bermudas/shorts. La empresa ofrece una amplia variedad de colores, diseños y telas para cada prenda, diseñadas para deportes como yoga, ciclismo, natación, atletismo, gimnasio, básquet, fútbol, crossfit y caminata.

##### **2.4.1.2.2 Uniformes escolares**

La segunda línea de negocio de Referee son los uniformes escolares para unidades educativas locales y nacionales. En Cuenca, Referee ofrece uniformes para colegios como Hermano Miguel La Salle, Sagrados Corazones, Enriqueta Ay-

Aymer y Marianas. Además, vende uniformes escolares en ciudades como Quito, Loja, Pasaje y Santa Rosa.

#### **2.4.1.2.3 Uniformes personalizados**

La tercera línea de negocio de Referee son los uniformes personalizados, dirigidos a personas que desean vestirse de manera uniforme en el trabajo o en clubes deportivos. Aunque esta línea no cuenta con muchos clientes, representa un ingreso significativo debido al volumen de prendas manejado.

El proceso de venta comienza con el primer contacto entre el cliente y un representante de la empresa, donde se comparten detalles del pedido, como tipo de prendas, calidad, colores, diseño, fechas de pago y entrega, y precio. Posteriormente, se realiza el pago del anticipo, la producción de las prendas y la entrega del pedido en la fecha acordada. En esta línea de negocio, el precio varía según el número de unidades, calidad de telas, colores y diseño, aunque Referee ofrece un 20% de descuento para pedidos de más de media docena de productos.

## 2.4.2 Levantamiento de información del espacio

### 2.4.2.1 Diagrama de diseño interior en Referee

En este análisis se evalúa todas las características principales del espacio de la tienda Referee mediante el siguiente diagrama, considerando aspectos clave como la distribución del espacio, el flujo de circulación, la iluminación, el diseño interior, los acabados, y el visual merchandising. Cada elemento es examinado para identificar cómo contribuye a la experiencia del cliente, la atracción visual, y la funcionalidad del ambiente, con el objetivo de tener un análisis exacto del espacio actual.

**Figura 14.**  
Levantamiento de información del diseño interior en Referee



Nota. Levantamiento de información del diseño interior en Referee. Fuente: propia (2024).



Figura 15.  
Levantamiento de información del visual merchandising en Referee

2.4.2.2 Diagrama de visual merchandising en Referee

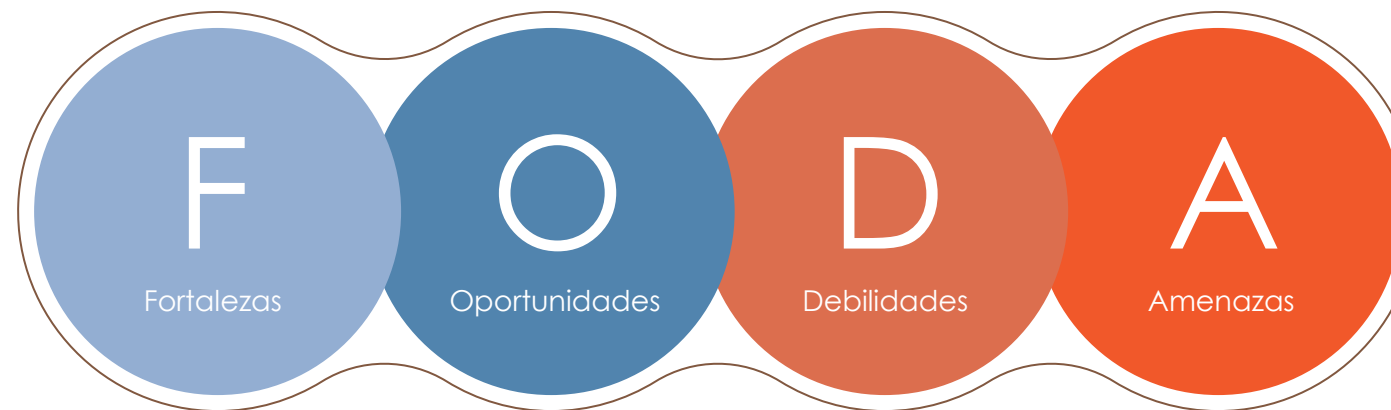


Nota. Levantamiento de información del visual merchandising en Referee. Fuente: propia (2024).

2.4.2.3 Foda

Tabla 3.

Análisis de foda



<p><b>Organización y Claridad:</b> Los productos están organizados de manera clara por categoría, lo que facilita la búsqueda y selección de productos por parte de los clientes.</p> <p><b>2. Iluminación Adecuada:</b> La tienda está iluminada, lo que permite una buena visibilidad de los productos y contribuye a un ambiente de compra seguro y cómodo.</p> <p><b>3. Uso Eficiente del Espacio:</b> El espacio está utilizado de manera eficiente, con pasillos amplios que permiten un flujo de clientes sin obstáculos.</p> <p><b>4. Imagen de Marca Visible:</b> El logo de Referee es claramente visible en varias partes de la tienda, lo que ayuda a reforzar la identidad de la marca.</p>	<p><b>Mejora del Ambiente General:</b> Incorporar un diseño interior más atractivo y acogedor podría mejorar la experiencia del cliente y aumentar el tiempo que pasan en la tienda.</p> <p><b>2. Visual Merchandising Creativo:</b> Implementar técnicas de visual merchandising más creativas, como el uso de colores contrastantes, señales promocionales destacadas, y una presentación de productos más dinámica, podría atraer más la atención de los clientes.</p> <p><b>3. Optimización de la Iluminación:</b> Aprovechar la iluminación de manera estratégica para crear ambientes diferenciados dentro de la tienda, como áreas más cálidas o resaltadas para promociones o nuevos lanzamientos.</p> <p><b>4. Diferenciación de Mobiliario:</b> Introducir variedad en el mobiliario y los expositores, como muebles de diseño moderno o temático, podría romper la monotonía y añadir carácter al espacio.</p>	<p><b>Diseño Interior Monótono:</b> El diseño interior es funcional, pero carece de elementos visuales que destaquen o generen un impacto, lo que puede hacer que la tienda se perciba como poco inspiradora.</p> <p><b>2. Falta de Señalización Atractiva:</b> La señalización es mínima y no destaca productos, promociones o nuevas colecciones de manera efectiva, lo que puede llevar a una menor interacción del cliente con estos elementos.</p> <p><b>3. Uniformidad en la Exhibición de Productos:</b> La disposición de los productos es bastante uniforme, lo que puede hacer que la tienda se vea menos interesante y disminuya el atractivo de explorar.</p> <p><b>4. Carencia de Puntos Focales:</b> No hay puntos focales claros que guíen la atención del cliente hacia productos específicos, lo que podría limitar la efectividad del visual merchandising.</p>	<p><b>Competencia con Mejor Experiencia de Compra:</b> Otras tiendas deportivas pueden ofrecer una experiencia de compra más envolvente y visualmente atractiva, lo que podría llevar a que los clientes prefieran comprar en esos lugares.</p> <p><b>2. Pérdida de Interés del Cliente:</b> Si el diseño interior y las prácticas de visual merchandising no son lo suficientemente dinámicos o atractivos, existe el riesgo de que los clientes pierdan interés y reduzcan su frecuencia de visita.</p> <p><b>3. Cambio en las Preferencias del Consumidor:</b> Los consumidores modernos están cada vez más interesados en experiencias de compra que van más allá de la simple adquisición de productos; si Referee no logra adaptarse a esta tendencia, podría quedarse rezagada.</p> <p><b>4. Impacto Negativo en la Percepción de la Marca:</b> Un diseño interior que no refleja adecuadamente la identidad de la marca o que no es suficientemente atractivo podría impactar negativamente en la percepción de la marca a largo plazo.</p>
--	---	---	---

Nota. La tabla muestra el análisis de foda en Referee. Fuente: Propia (2024).

## 2.5 Análisis del cliente

### 2.5.1 Metodología aplicada

Se realiza una investigación cuantitativa mediante encuestas. El primer paso es diseñar un cuestionario basado en los objetivos y necesidades de información identificados previamente. Se realizó una prueba piloto con 2 personas, lo que permitirá ajustar el cuestionario para optimizar los resultados. Finalmente, se encuestó tres tipos de clientes, categorizadas según el tipo de producto que compran (uniformes escolares, ropa deportiva y uniformes personalizados). Los datos son procesados mediante diagramas, analizando las respuestas según el tipo de producto.

### 2.5.2 Población y muestra

Para determinar el número de clientes que fueron encuestados, se utilizó la técnica de encuesta para obtener información clave sobre diseño interior, prácticas de visual merchandising, iluminación y satisfacción con el tipo de producto adquirido. Para esto, se selecciona una muestra de 108 clientes correspondientes al año 2024. Esta muestra fue calculada a partir de un método de muestreo para poblaciones finitas, considerando un tamaño de población (N) de 150 clientes, basado en la base de datos de la empresa, eliminando a clientes a consumidor final, sin número telefónico y priorizando a clientes recurrentes desde enero del 2024. El valor de (Z) utilizado fue 1.96, correspondiente a un nivel de confianza del 90%. Asimismo, se asumió una probabilidad de éxito (p) y de fracaso (q) de 0.5 cada una, y se estableció un margen de error (e) de 0.05 (Borrego, 2008).

#### Figura 16.

#### Método de muestreo para poblaciones finitas

$$\frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$\frac{(150) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 * (150 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n= 108$$

Nota. Método de muestreo para poblaciones finitas en Referee. Fuente: Borrego (2008).

### 2.5.3 Alcance del estudio

El estudio utilizó enfoques exploratorios y descriptivos. Inicialmente, se desarrolló una investigación exploratoria para analizar fenómenos desconocidos y generar conceptos o variables para futuras investigaciones (Hernández et al., 2010). Este estudio, presentado en el Capítulo 1, incluye un análisis de conceptos sobre el diseño interior y visual merchandising para comprender aspectos necesarios de la empresa, además se analiza entrevistas con directivos de Referee para profundizar en problemas específicos relacionados con prácticas de visual merchandising e interiorismo. Posteriormente, se lleva a cabo una investigación descriptiva para detallar las características y preferencias de los clientes dentro del espacio.

### 2.5.4 Enfoque de la investigación

Esta investigación utiliza un enfoque mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión más completa y detallada. Este método integral permite captar de manera efectiva los aspectos clave, preferencias y opiniones tanto del personal como de los clientes de Referee, lo cual es esencial para desarrollar estrategias más precisas y efectivas.

**Investigación Exploratoria:** Se realizaron entrevistas con los directivos de Referee para explorar las estrategias y metas relacionadas con el diseño interior y la presentación de productos. Estas conversaciones proporcionaron información valiosa sobre las decisiones y los enfoques adoptados, así como sobre los problemas y necesidades de información desde la perspectiva de la dirección.

**Investigación Cualitativa:** Se llevaron a cabo entrevistas con dos miembros del personal de ventas de Referee para comprender mejor su perspectiva sobre el diseño de la tienda y la exhibición de productos. Estas entrevistas permitieron identificar desafíos y oportunidades desde el punto de vista del equipo que interactúa directamente con los clientes.

**Investigación Descriptiva:** Se realizaron encuestas a dos clientes frecuentes del establecimiento para recoger sus opiniones sobre el diseño interior y la presentación



de productos en la tienda. Las encuestas fueron diseñadas para entender cómo los clientes perciben el espacio de compra y la forma en que los productos están exhibidos.

La combinación de estos métodos proporciona una visión integral que facilita la identificación de variables clave y permite realizar estudios adicionales a mayor escala. El análisis de estos datos ayudará a formular recomendaciones y estrategias para mejorar la experiencia de compra y optimizar la presentación de los productos en Referee.

### 2.5.5 Objetivo de la Investigación

El objetivo principal de esta investigación es obtener una comprensión integral y detallada sobre el impacto del diseño interior, las estrategias de visual merchandising y la iluminación en la experiencia de compra en Referee. A través de una serie de entrevistas y encuestas, se busca identificar cómo estos factores influyen en la satisfacción del cliente y en la efectividad de nuestras prácticas comerciales.

#### 2.5.5.1 Entrevistas

**1. Con Directivos:** El propósito al entrevistar a los directivos es entender las estrategias y objetivos que han guiado las decisiones de diseño y presentación de productos en Referee. Es necesario explorar cómo estas decisiones han afectado la experiencia del cliente y cuáles son las proyecciones futuras para el desarrollo del diseño interior y el visual merchandising. Las entrevistas con la alta dirección proporcionarán una visión sobre las metas establecidas, las inversiones realizadas en iluminación, otras áreas clave, y las futuras direcciones estratégicas para la tienda.

**2. Con Personal de Ventas:** Al entrevistar a los miembros del personal de ventas, se busca capturar su perspectiva sobre la funcionalidad del diseño interior y la efectividad de las prácticas de visual merchandising. Es importante conocer su opinión sobre cómo la disposición de los productos y la iluminación impactan la ex-

periencia de compra del cliente. Estas entrevistas también nos permitirán identificar desafíos operacionales y áreas de mejora desde la perspectiva del personal que interactúa directamente con los clientes.

**3. Con Clientes:** Las entrevistas con los clientes habituales tienen el objetivo de recopilar información detallada sobre sus experiencias con el diseño de la tienda, la presentación de los productos y la iluminación. Es necesario entender cómo estos elementos afectan su percepción general, así como su nivel de satisfacción con la atención recibida y la facilidad para encontrar productos. Las opiniones de los clientes nos ayudarán a identificar áreas de mejora y a ajustar nuestras estrategias para satisfacer mejor sus necesidades.

#### 2.5.5.2 Encuestas Masivas:

**1. Categorización en Porcentajes:** A través de encuestas masivas, se busca obtener datos representativos sobre cómo los clientes perciben la distribución y organización de la tienda. Esto permitió categorizar las respuestas en números para una comprensión clara de las áreas fuertes y las áreas que requieren atención.

**2. Distribución y Organización:** Se evaluó cómo los clientes valoran la disposición de los productos y la facilidad para identificarlos dentro de la tienda. Las encuestas nos ayudan a medir la efectividad de la organización de los productos y su impacto en la experiencia de compra.

**3. Visual Merchandising:** Se evaluó cómo la presentación de los productos influye en la atracción del cliente y en su decisión de compra. Las encuestas nos permitirán medir la eficacia de las estrategias de visual merchandising en términos de impacto visual y claridad.

**4. Atención y Etiquetado:** Se analiza la percepción de los clientes sobre la calidad de la atención recibida y la claridad del etiquetado de los productos. Es importante identificar cómo estos factores contribuyen a la satisfacción del cliente y a la facilidad para tomar decisiones de compra.

**5. Iluminación:** Se investiga cómo la iluminación afecta la visibilidad de los productos y el ambiente general de la tienda. Las encuestas ayudarán a entender si la iluminación actual contribuye positivamente a la experiencia de compra o si se requieren mejoras.

**6. Satisfacción del Cliente:** Finalmente, se evaluó la satisfacción general de los clientes con su experiencia de compra en el espacio. Se busca identificar áreas donde se pueda mejorar la experiencia del cliente, basándonos en la retroalimentación obtenida sobre todos los aspectos mencionados.

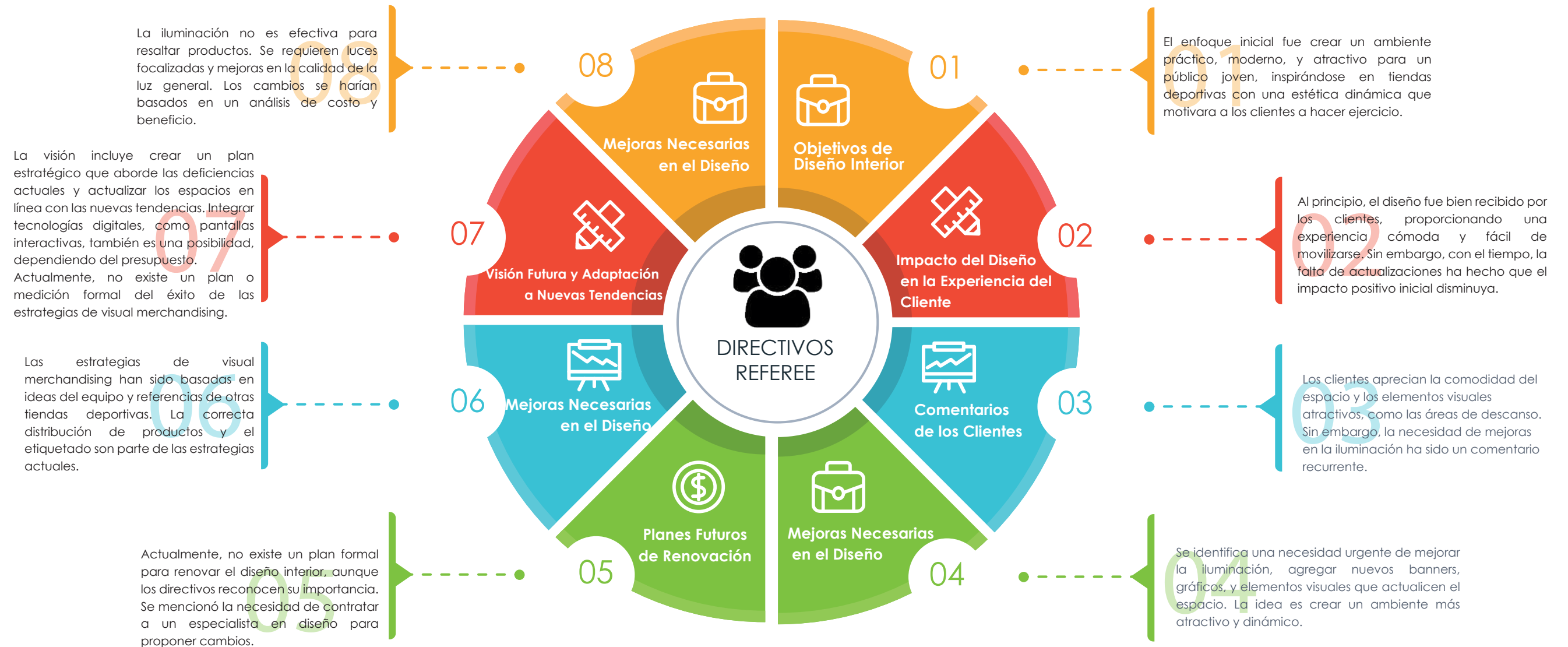
En conjunto, estas entrevistas y encuestas proporcionaron una visión holística que permitirá desarrollar estrategias más efectivas para optimizar el diseño interior, las prácticas de visual merchandising, y la iluminación, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa en Referee.

## 2.5.6 Resultado de entrevistas

### 2.5.6.1 Directivos

Los resultados sobre la entrevista realizada hacia la Ing. Eulalia Maldonado y el Sr. Iván Peralta (directivos de Referee), con respecto al diseño interior y visual merchandising, se podría destacar lo siguiente:

**Figura 17.**  
**Resultado de entrevistas hacia directivos de Referee**

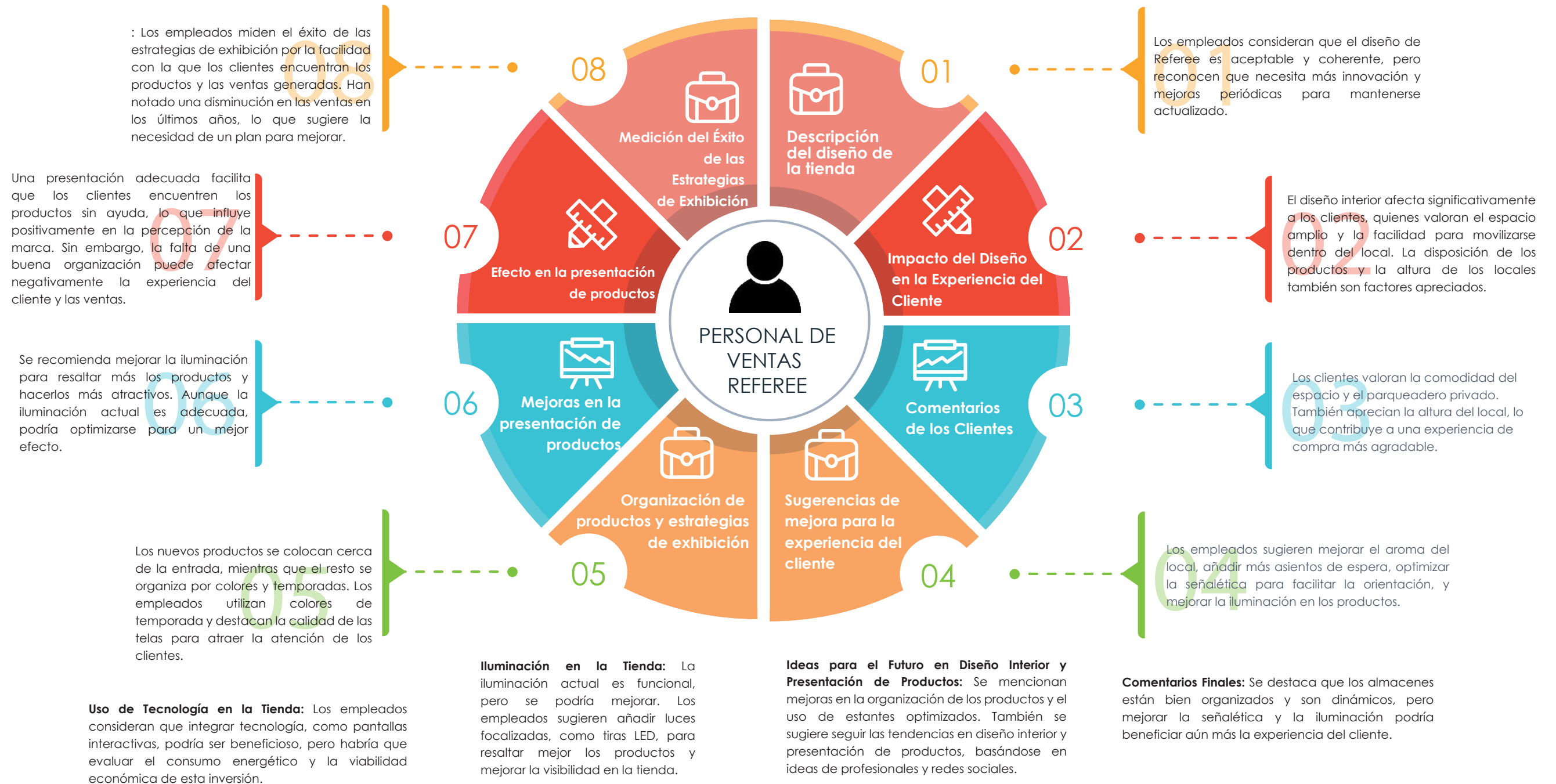


Nota. Diagrama de resultados de entrevista hacia directivos de Referee. Fuente: Propia (2024).

### 2.5.6.2 Personal de Ventas

Los resultados de la entrevista realizada hacia la Lcda. Sonia Zhañay y Ángeles Cajamarca, personal del área de ventas de Referee, con respecto al diseño interior y visual merchandising, se podrían destacar lo siguiente:

**Figura 18.**  
**Resultado de entrevistas hacia personal de ventas de Referee**

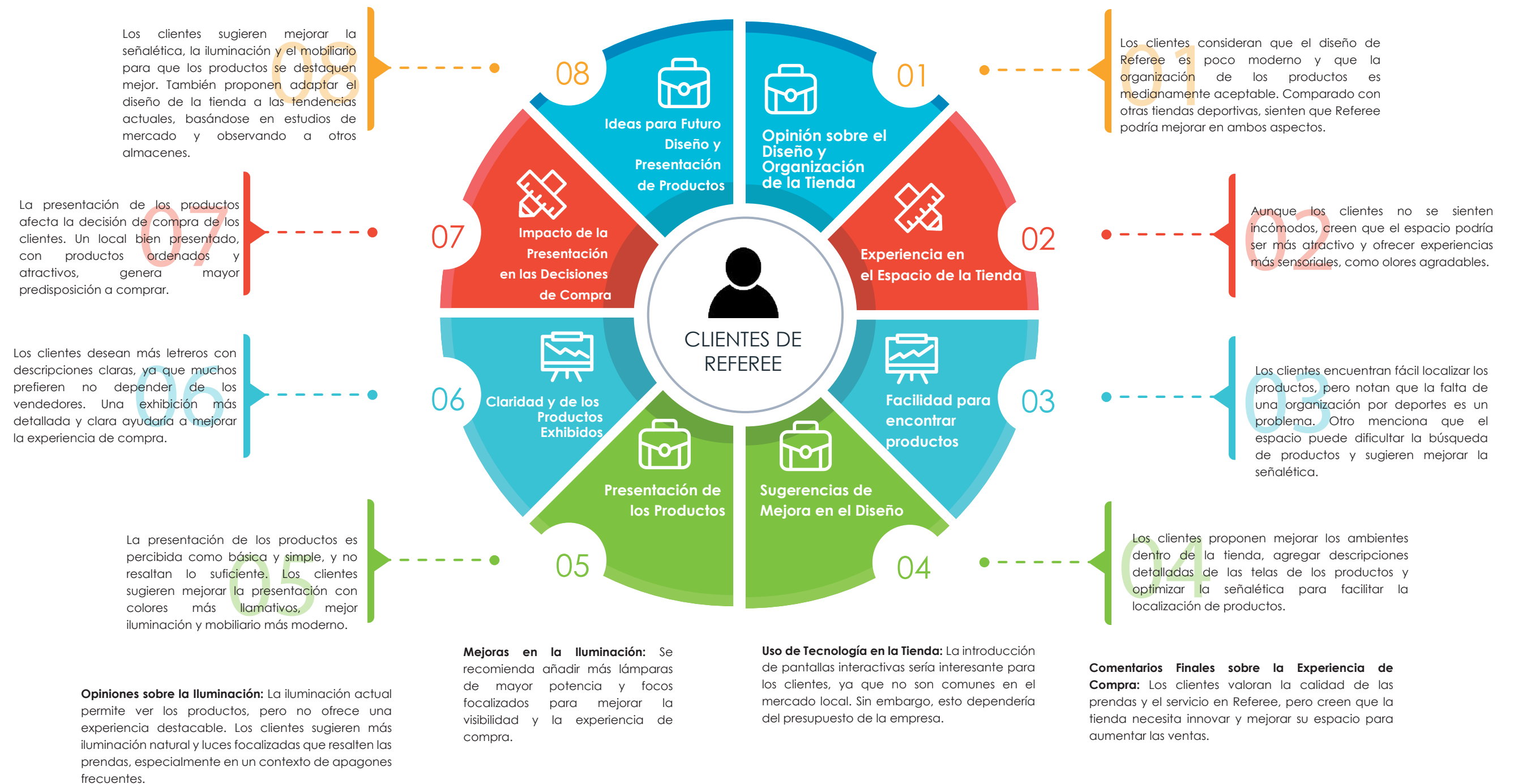


Nota. Diagrama de resultados de entrevista hacia personal de ventas de Referee. Fuente: Propia

### 2.5.6.3 Clientes

Los resultados de la entrevista realizada José Pauta y María Pesántez, clientes frecuentes de Referee, con respecto al diseño interior y visual merchandising, se podrían destacar lo siguiente:

**Figura 19.**  
**Resultado de entrevistas hacia clientes de Referee**



Nota. Diagrama de resultados de entrevista hacia clientes de Referee. Fuente: Propia (2024).

### 2.5.6.4 Encuestas hacia clientes

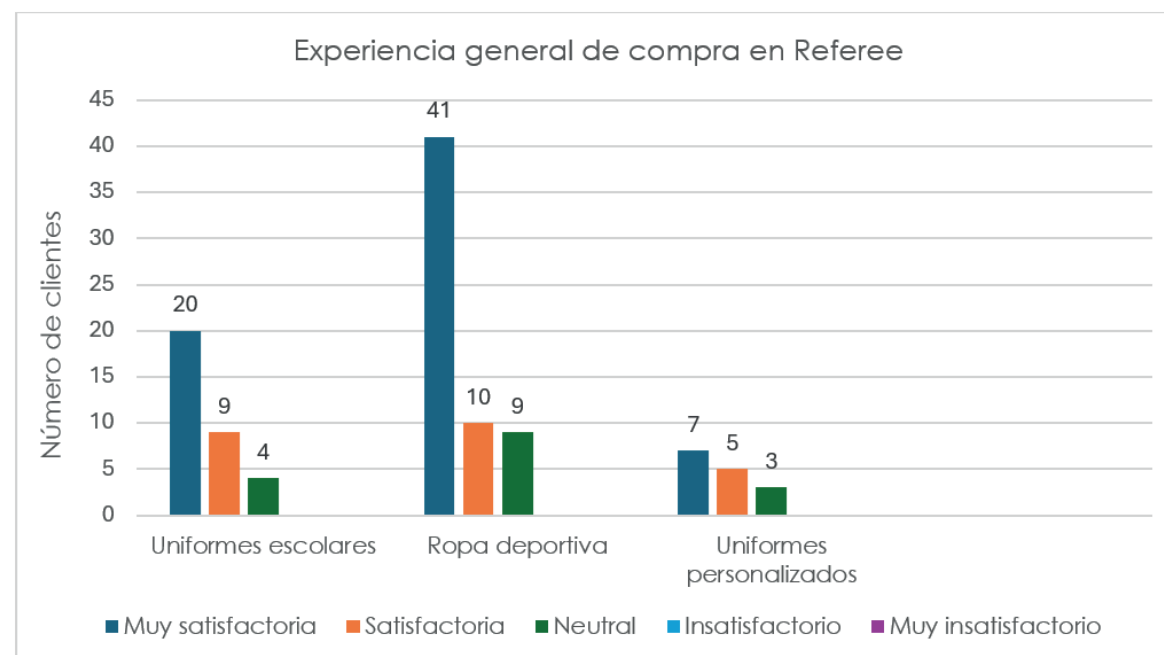
Se llevó a cabo la investigación cuantitativa mediante encuestas. El primer paso fue diseñar el cuestionario, basado en los objetivos y necesidades de información previamente determinados. A partir de este primer diseño, se realizó una prueba piloto con dos personas, lo que permitió realizar ajustes al cuestionario para obtener mejores resultados. Así, se obtuvo un cuestionario con preguntas óptimas para responder a las necesidades de información.

En total, se encuestaron a 108 personas de las cuales, 60 personas compran mayormente ropa deportiva 33 compran uniformes escolares y 15 compran uniformes personalizados.

A continuación, se presentan los resultados de cada pregunta realizada.

- ¿Cómo calificaría su experiencia general de compra en Referee?

**Figura 20.**  
**Pregunta 1. Experiencia general de compra en Referee**



Nota. El gráfico muestra la calificación de la experiencia general de compra en Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).

En general, los resultados sobre cómo calificaría la experiencia general de compra en Referee muestran que de los 108 clientes encuestados en Referee, 68 calificaron su experiencia de compra como "Muy satisfactoria" en las tres categorías (uniformes escolares, ropa deportiva y uniformes personalizados). Además, 24 clientes consideraron su experiencia "Satisfactoria", mientras que 16 mantuvieron una posición neutral respecto a su experiencia de compra. Estos resultados indican una tendencia predominante hacia la satisfacción entre los clientes en general.

- ¿Cómo considera la distribución y organización de los productos en la tienda?

**Figura 21.**  
**Pregunta 2. Distribución y organización de los productos en la tienda**



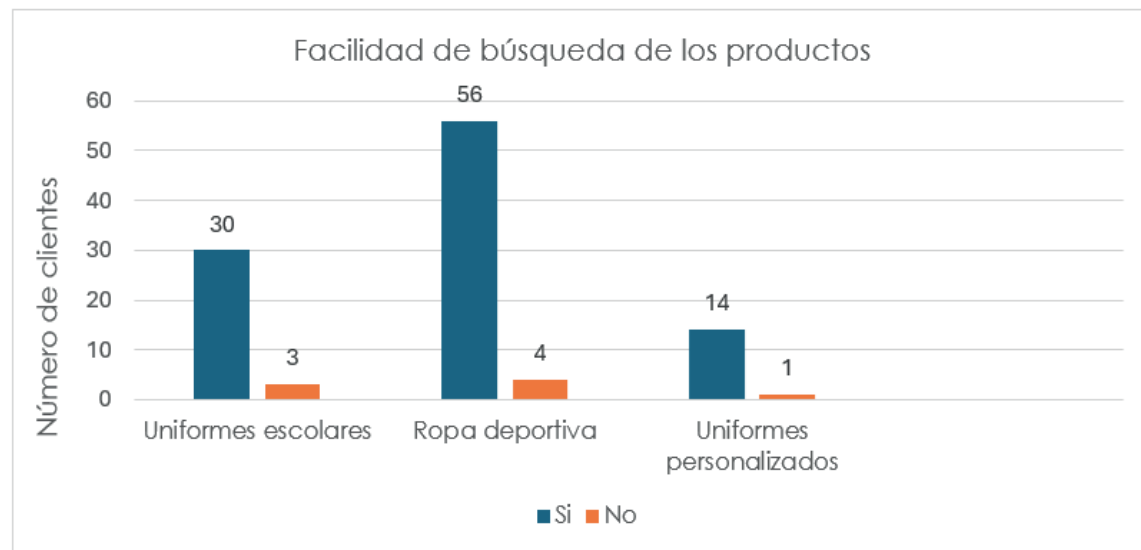
Nota. El gráfico muestra la distribución y organización de los productos en Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).

En términos generales, los resultados de la encuesta sobre la distribución y organización de los productos en la tienda Referee muestran que, de los 108 clientes encuestados, 44 consideran la distribución "Muy adecuada", 41 la califican como "Adecuada", y 23 clientes se mantienen en una posición neutral. Estos resultados indican una percepción predominantemente positiva sobre la organización de los productos en la tienda.



- ¿Le resulta fácil encontrar los productos que busca?

**Figura 22.**  
**Pregunta 3. Facilidad de búsqueda de productos**

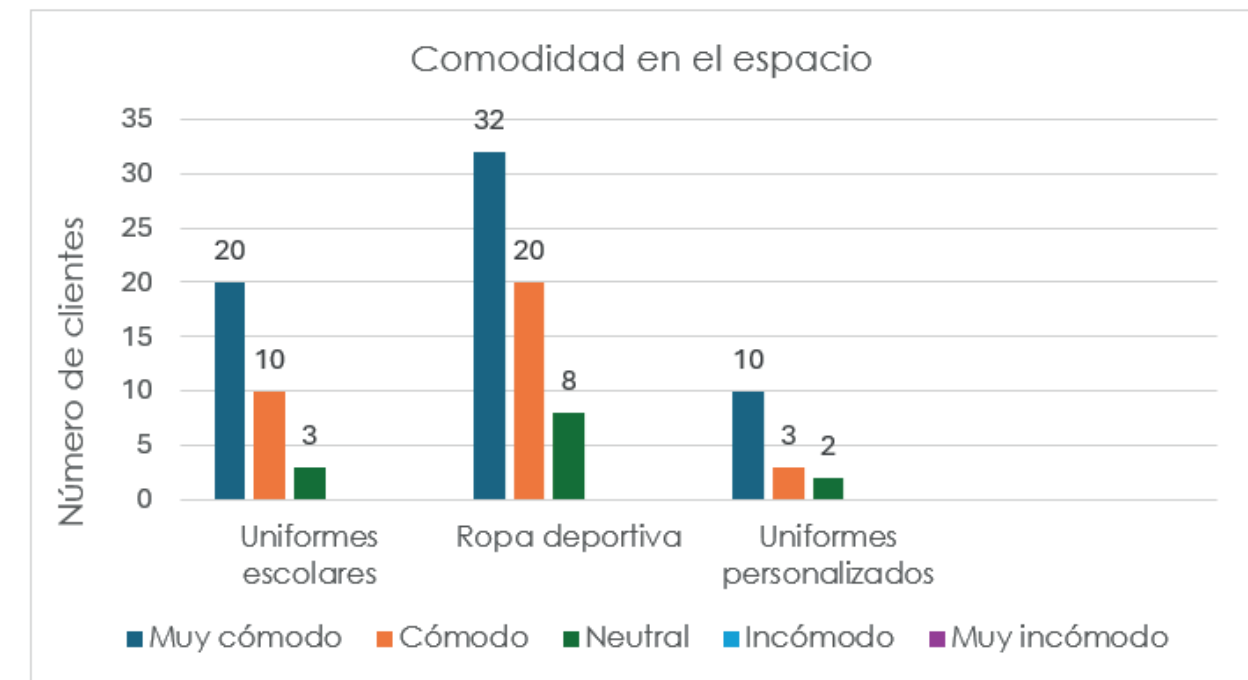


Nota. El gráfico muestra la calificación de la experiencia general de compra en Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).

En general, los resultados de la encuesta sobre la facilidad de búsqueda de productos en Referee muestran que, de los 108 clientes encuestados, 100 respondieron "Sí", indicando que encontraron los productos fácilmente, mientras que 8 respondieron "No". La mayoría de los clientes tienen una experiencia positiva en cuanto a la localización de los productos, destacándose que 30 clientes encontraron fácilmente los uniformes escolares, 56 en ropa deportiva, y 14 en uniformes personalizados. Solo un pequeño porcentaje de clientes tuvo dificultades en la búsqueda.

- ¿Qué tan cómodo/a se siente en la tienda en cuanto al espacio y circulación?

**Figura 23.**  
**Pregunta 4. Comodidad en el espacio**



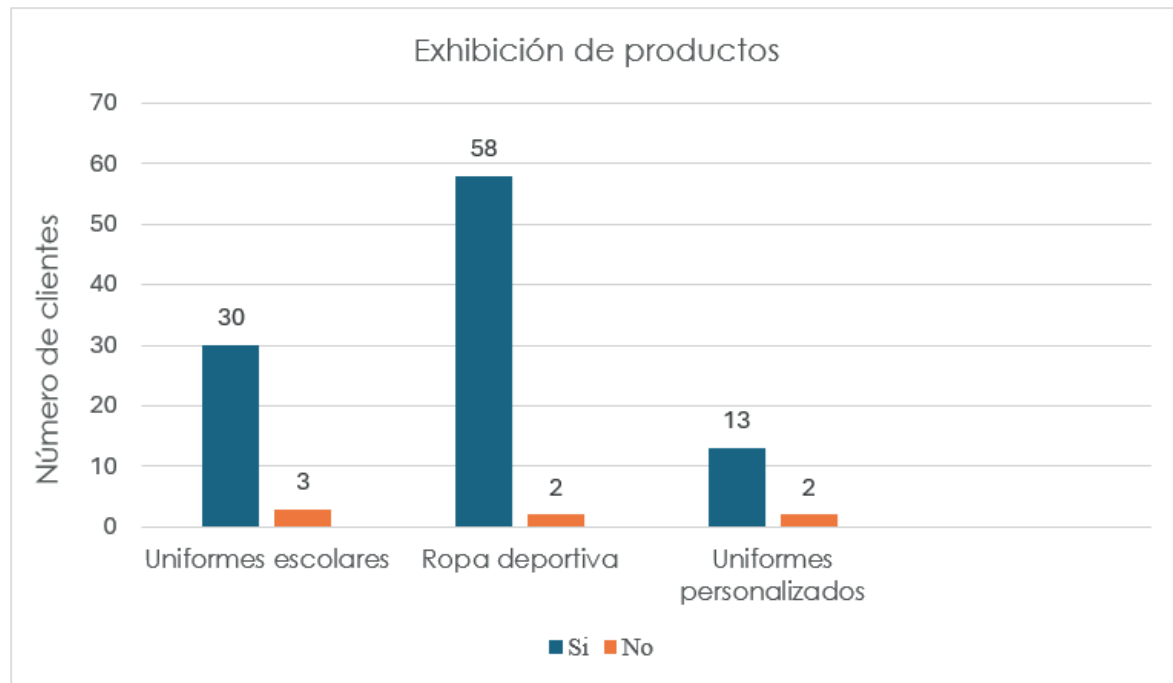
Nota. El gráfico muestra la comodidad en el espacio. Fuente: Elaboración propia (2024).

En total, 62 clientes reportaron sentirse "muy cómodos" en el espacio, distribuidos entre los tres tipos de vestimenta: uniformes escolares, ropa deportiva y uniformes personalizados. De estos, la mayor cantidad se encuentra en la categoría de ropa deportiva, donde 32 personas manifestaron esta sensación. En cuanto a los clientes que calificaron su experiencia como "cómoda", suman un total de 33, destacándose también la ropa deportiva como la opción más elegida en esta categoría. Por otro lado, 13 clientes se ubicaron en una postura "neutral" respecto a la comodidad, indicando que no se sienten ni particularmente cómodos ni incómodos con la disposición del espacio con relación a la vestimenta que llevan puesta.

- ¿Los productos están exhibidos de manera atractiva y clara?

**Figura 24.**  
**Pregunta 5. Exhibición de productos**



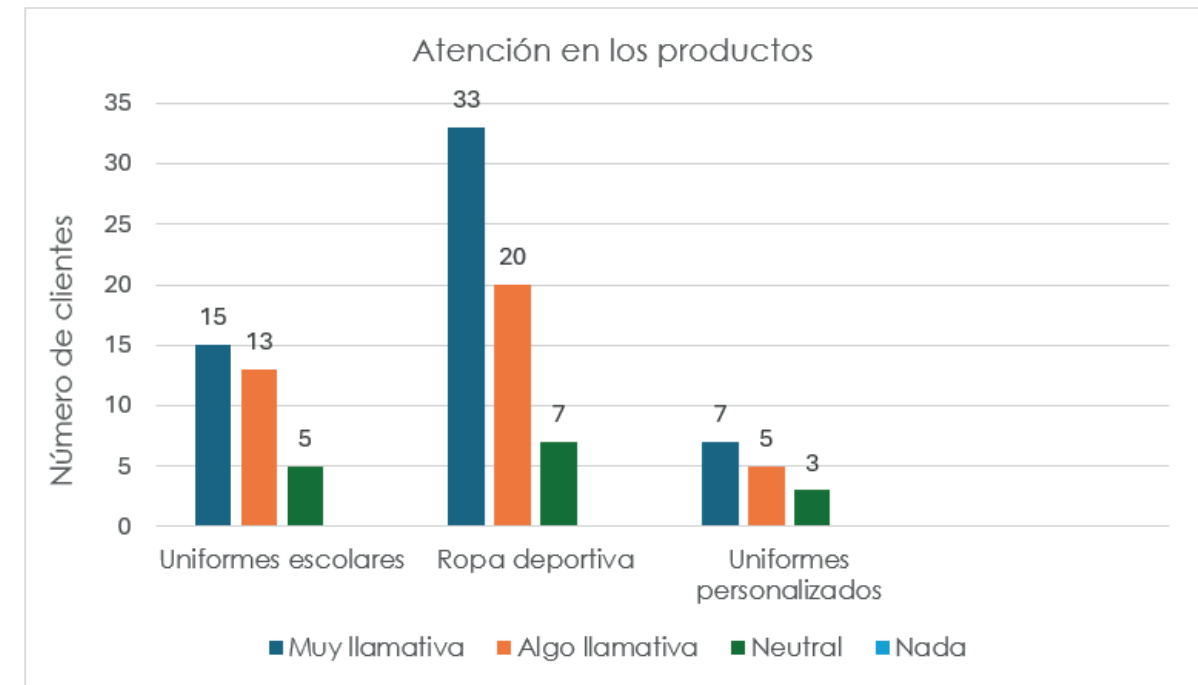


Nota. El gráfico muestra la calificación sobre la exhibición de los productos. Fuente: Elaboración propia (2024).

En total, 101 clientes respondieron afirmativamente que los productos estaban exhibidos de manera clara y atractiva, distribuidos de la siguiente manera: 30 para los uniformes escolares, 58 para la ropa deportiva y 13 para los uniformes personalizados. Por otro lado, 7 clientes indicaron que no se exhibieron los productos de manera clara y atractiva, con 3 respuestas en la categoría de uniformes escolares, 2 en ropa deportiva y 2 en uniformes personalizados.

- ¿Qué tanto le llama la atención la forma en que se presentan los productos en la tienda?

**Figura 25.**  
**Pregunta 6: Atención en los productos**

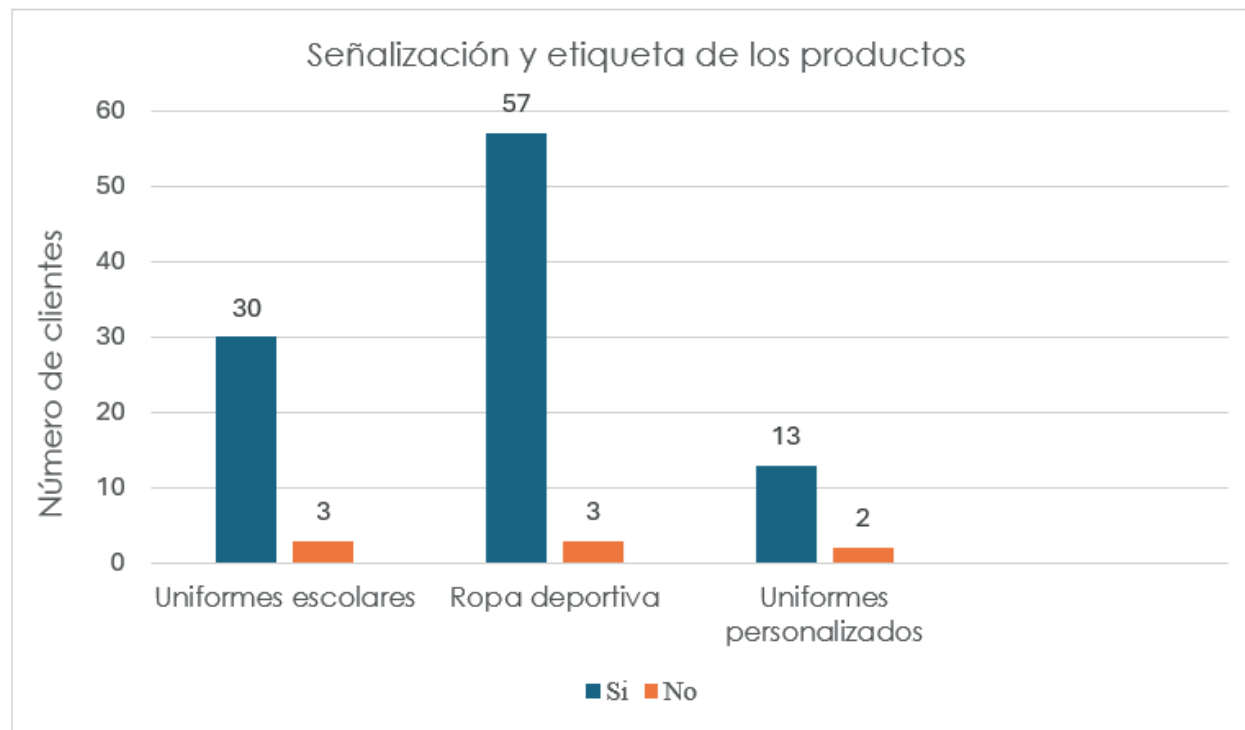


Nota. El gráfico muestra que tanto le llama la atención la forma en que se presentan los productos en la tienda. Fuente: Elaboración propia (2024).

En total, 55 clientes encontraron el espacio "muy llamativo", con la ropa deportiva siendo la más destacada (33 clientes), seguida de los uniformes escolares con 15 y los uniformes personalizados con 7. Además, 38 clientes consideraron el espacio "algo llamativo", distribuidos principalmente entre la ropa deportiva 20 clientes, 13 los uniformes escolares y 5 los uniformes personalizados. En cuanto a una opinión neutral, 15 clientes se ubicaron en esta categoría, 5 uniformes escolares, 7 ropa deportiva y 3 uniformes personalizados.

- ¿La señalización y etiquetas de los productos son claras y visibles?

**Figura 26**  
**Pregunta 7: Señalización y etiqueta de los productos**

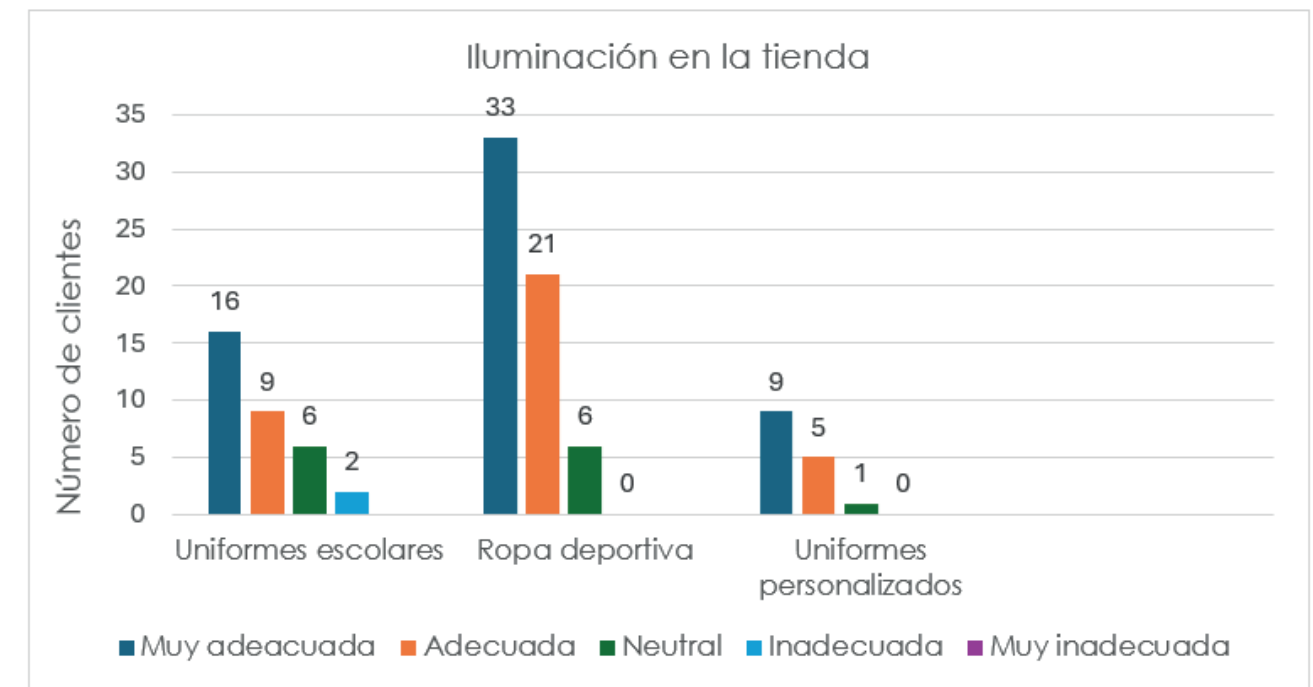


Nota. El gráfico muestra que tanto le llama la atención la forma en que se presentan los productos en la tienda. Fuente: Elaboración propia (2024).

En total, 100 clientes respondieron afirmativamente que la señalización y etiqueta de los productos son claras y visibles distribuidos de la siguiente manera: 30 para los uniformes escolares, 57 para la ropa deportiva y 13 para los uniformes personalizados. Por otro lado, 8 clientes indicaron que no existe una señalización y etiqueta clara, con 3 respuestas en la categoría de uniformes escolares, 3 en ropa deportiva y 2 en uniformes personalizados.

- ¿Qué tan adecuada considera la iluminación en la tienda?

**Figura 27.**  
**Pregunta 8: Iluminación en la tienda**

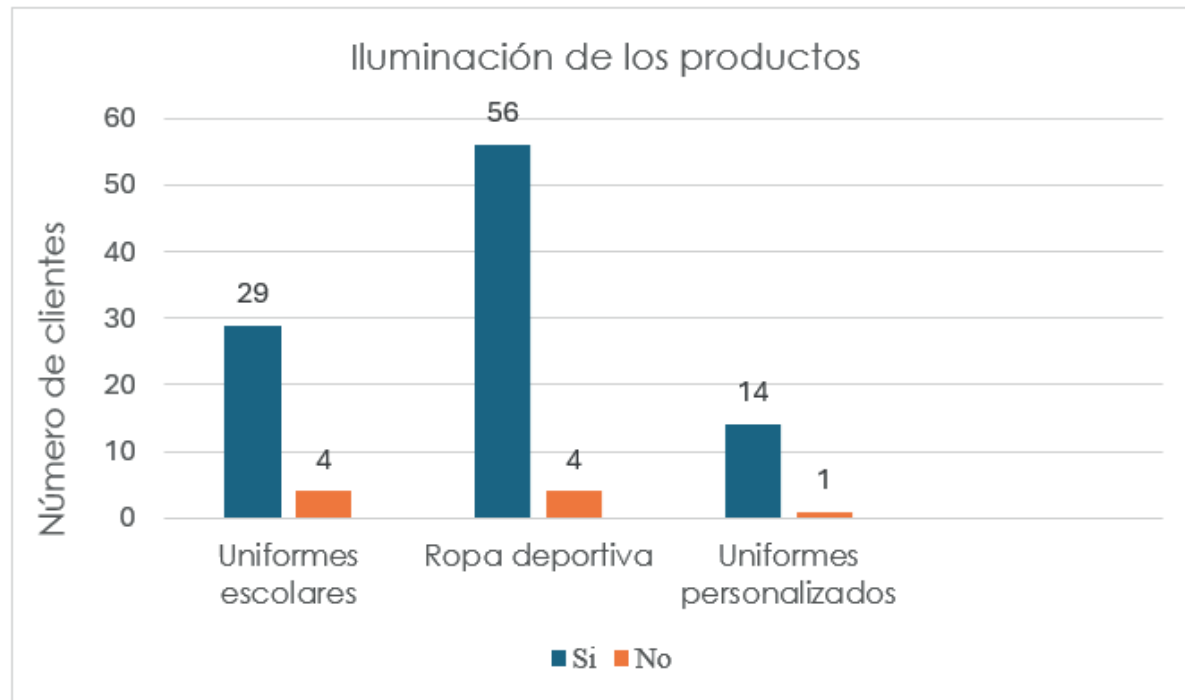


Nota. El gráfico muestra la iluminación en la tienda. Fuente: Elaboración propia (2024).

En términos generales, los resultados de la encuesta sobre una adecuada iluminación en la tienda muestran que, de los 108 clientes encuestados, 58 consideran la distribución "Muy adecuada", 35 la califican como "Adecuada", 13 clientes se mantienen en una posición neutral y 2 indican la iluminación inadecuada. Estos resultados indican una percepción predominantemente positiva sobre la iluminación en la tienda.

- ¿Cree que la iluminación resalta bien los productos?

**Figura 28.**  
**Pregunta 9: Iluminación de los productos**

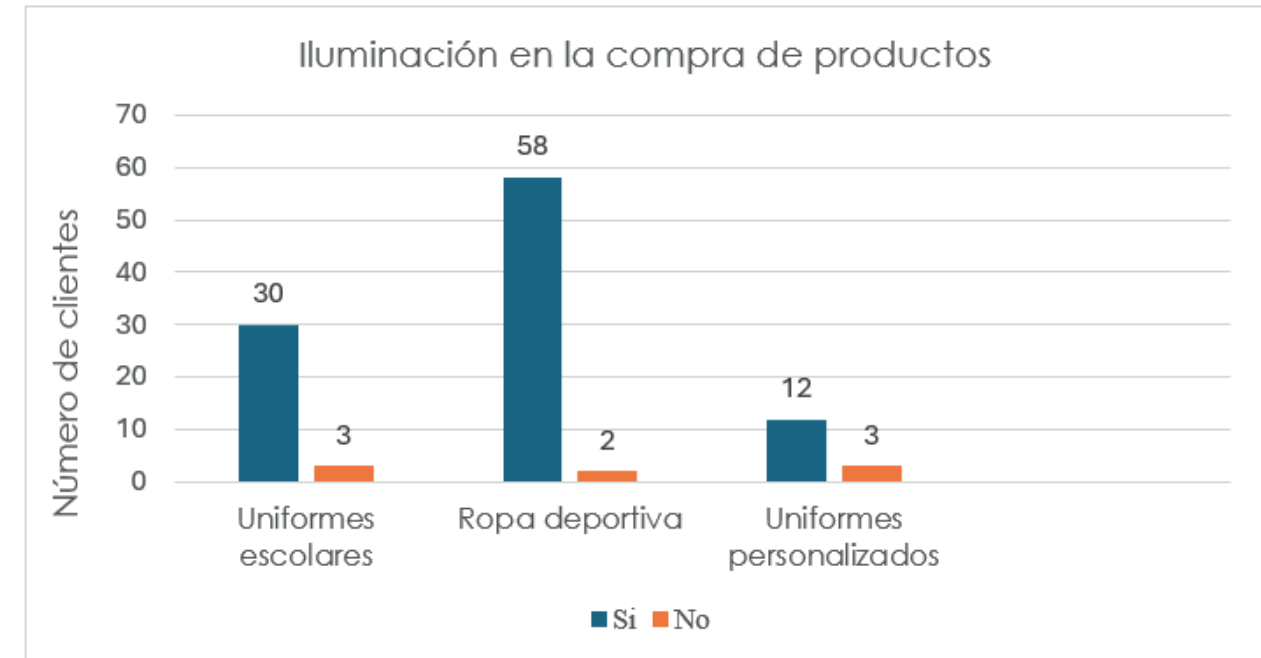


Nota. El gráfico muestra la iluminación de los productos en la tienda. Fuente: Elaboración propia (2024).

En total, 99 clientes respondieron afirmativamente que la iluminación resalta bien los productos, distribuidos de la siguiente manera: 29 para los uniformes escolares, 56 para la ropa deportiva y 14 para los uniformes personalizados. Por otro lado, 9 clientes indicaron que la iluminación no resalta los productos, con 4 respuestas en la categoría de uniformes escolares, 4 en ropa deportiva y 1 en uniformes personalizados.

- ¿La iluminación le hace sentir cómodo/a al comprar?

**Figura 29.**  
**Pregunta 10: Iluminación en la compra de productos**

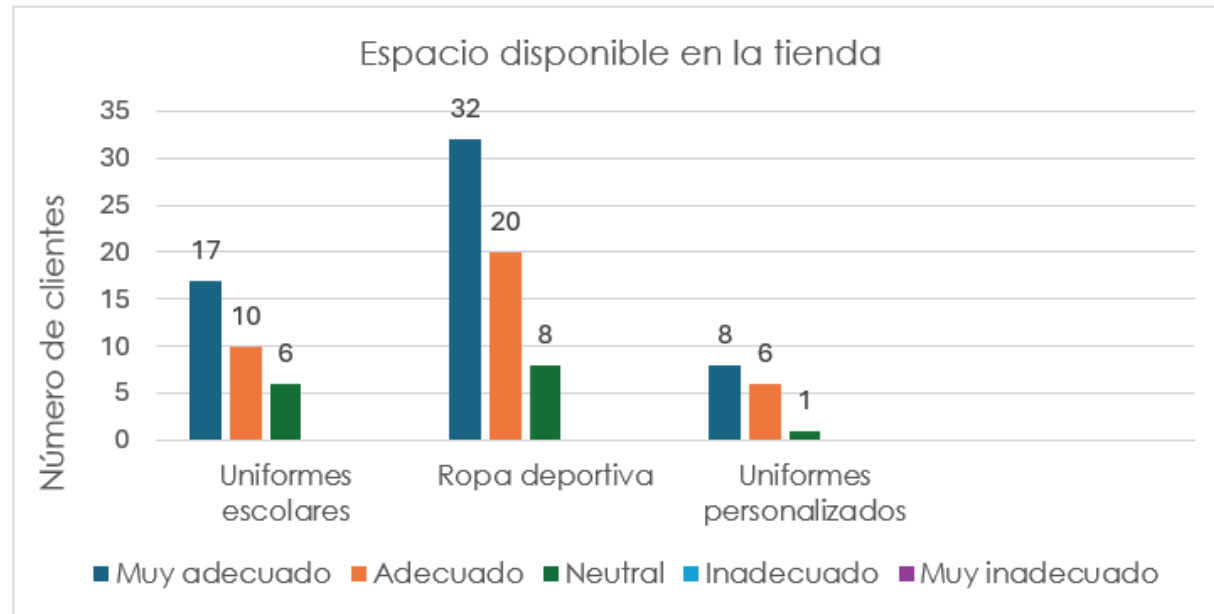


Nota. El gráfico muestra la iluminación en la compra de productos en la tienda. Fuente: Elaboración propia (2024).

En total, 100 clientes respondieron afirmativamente que la iluminación le hace sentir cómodo/a al comprar distribuidos de la siguiente manera: 30 para los uniformes escolares, 58 para la ropa deportiva y 12 para los uniformes personalizados. Por otro lado, 8 clientes indicaron que la iluminación no les hace sentir cómodos al comprar, con 3 respuestas en la categoría de uniformes escolares, 2 en ropa deportiva y 3 en uniformes personalizados.

- ¿Cómo calificaría el espacio disponible en la tienda para moverse y hacer sus compras?

**Figura 30.**  
**Pregunta 11: Espacio disponible en la tienda**

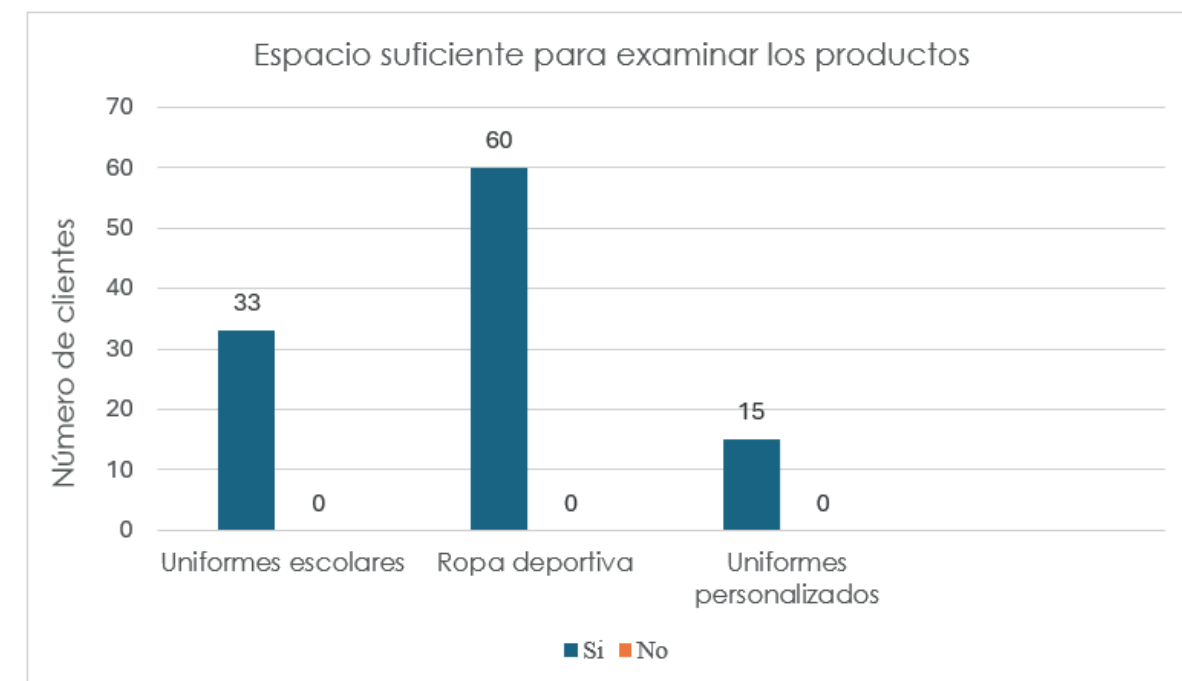


Nota. El gráfico muestra la calificación sobre el espacio disponible en la tienda. Fuente: Elaboración propia (2024).

Los resultados de la encuesta sobre el espacio disponible en la tienda para moverse y hacer las compras de los 108 clientes encuestados, 57 consideran la distribución "Muy adecuada", 36 la califican como "Adecuada" y 15 clientes se mantienen en una posición neutral. Estos resultados indican una percepción predominantemente positiva sobre el espacio disponible en la tienda.

- ¿Encuentra suficiente espacio para examinar los productos sin sentirse agobiado/a?

**Figura 31.**  
**Pregunta 12: Espacio suficiente para examinar los productos**

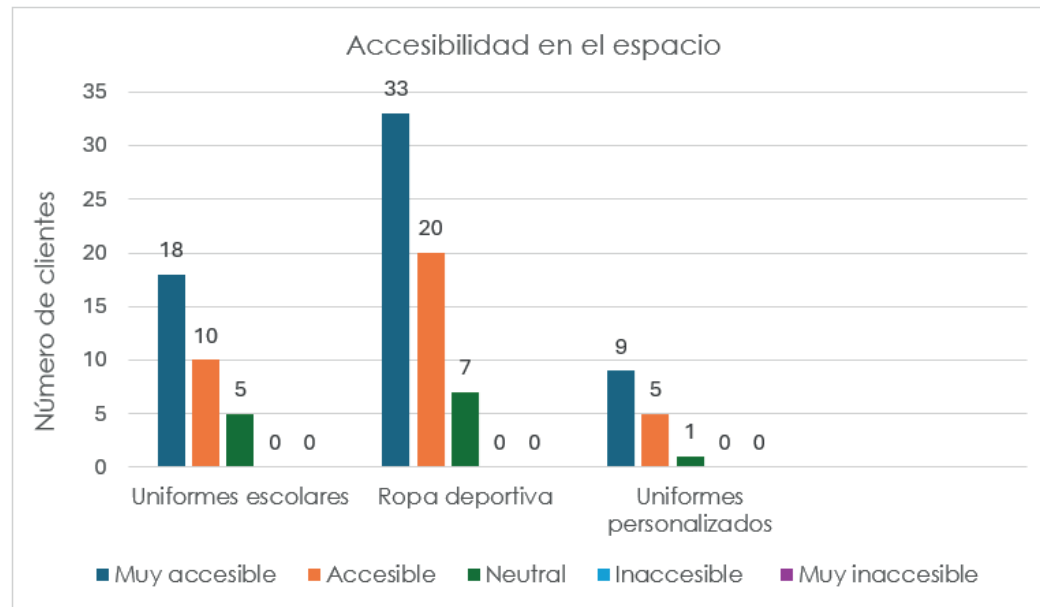


Nota. El gráfico muestra la calificación sobre el espacio suficiente para examinar los productos. Fuente: Elaboración propia (2024).

En total, 108 clientes respondieron afirmativamente que la iluminación le hace sentir cómodo/a al comprar distribuidos de la siguiente manera: 33 para los uniformes escolares, 60 para la ropa deportiva y 15 para los uniformes personalizados. Estos resultados indican una percepción positiva sobre el espacio disponible en la tienda sin sentirse agobiado.

- ¿Qué tan accesible considera el diseño del espacio en términos de movilidad y confort?

**Figura 32.**  
**Pregunta 13: Accesibilidad en el espacio**



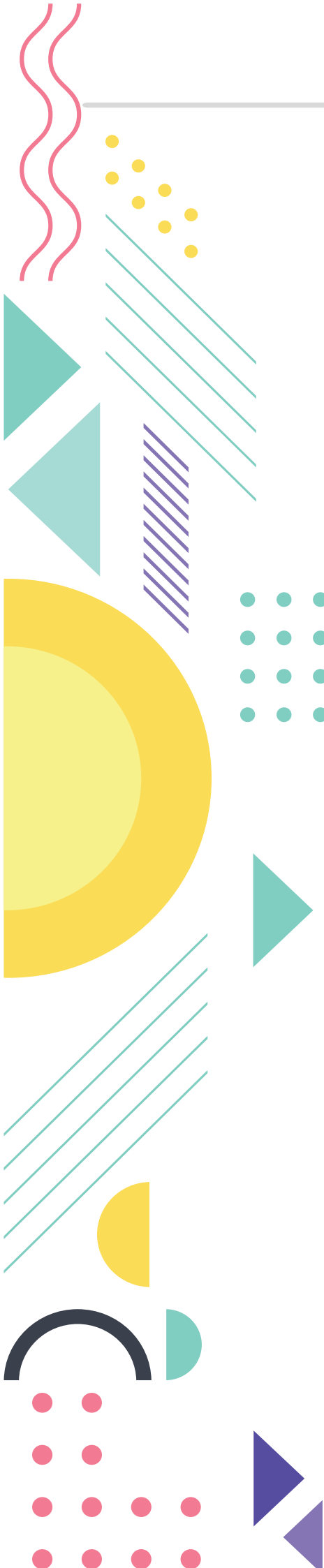
Nota. El gráfico muestra la calificación sobre la accesibilidad en el espacio. Fuente: Elaboración propia (2024).

Los resultados de la encuesta sobre qué tan accesible considera el diseño del espacio en términos de movilidad y confort de los 108 clientes encuestados, 60 consideran la distribución "Muy accesible", 35 la califican como "Accesible" y 13 clientes se mantienen en una posición neutral. Estos resultados indican una percepción predominantemente positiva sobre el espacio disponible en la tienda.

- ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre su experiencia en la tienda?

Las respuestas de los clientes sobre su experiencia en la tienda Referee reflejan, en general, una satisfacción con el diseño interior y la funcionalidad del espacio, aunque también señalan algunas áreas de mejora. Varios comentarios destacan la comodidad de los espacios, tanto en las áreas de venta como en los vestidores, y valoran que se hayan habilitado asientos para acompañantes. La atención al cliente también es mencionada positivamente, con muchos clientes satisfechos. Sin embargo, algunos sugieren mejorar aspectos como la variedad de tallas en los

productos y la inclusión de más opciones de zapatos deportivos, así como ropa específica como la de ciclismo. También se menciona la importancia de actualizar la página web de la tienda y de mejorar la iluminación, concentrándola en zonas de interés. Otros sugieren añadir más puntos de atención en la tienda. Aunque muchos clientes están contentos con la experiencia general, algunos también proponen incluir detalles adicionales como chalecos de mujer con elástico a los lados. En resumen, los clientes valoran la comodidad y calidad del espacio, pero esperan mejoras en la variedad de productos, la distribución de la iluminación y la funcionalidad en general para optimizar la experiencia de compra.



## 2.6 Conclusión

### Capítulo 2

En el capítulo 2 se aborda una investigación de enfoque mixto, que combina tanto metodologías cualitativas como cuantitativas para obtener un panorama completo sobre las estrategias de diseño interior y visual merchandising en la tienda. Se incluyen entrevistas con actores clave dentro de la empresa, quienes aportan una visión interna sobre la identidad de la marca y sus desafíos actuales. Las encuestas realizadas a clientes permiten obtener información directa sobre sus preferencias y percepciones en torno a la experiencia de compra.

Además, se desarrolla un análisis FODA que revela las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la tienda. Este análisis resulta crucial para identificar áreas de mejora y definir estrategias de diseño que potencien la experiencia del cliente. Todos estos hallazgos proporcionan una base sólida para el siguiente capítulo, donde se detallarán las estrategias de diseño y visual merchandising que se van a implementar. Los datos recopilados permiten una comprensión más profunda del contexto, guiando la toma de decisiones de diseño que serán aplicadas para mejorar la funcionalidad y atractivo del espacio comercial.





# CAPÍTULO 3

## Estrategias Integrales

Finalmente en este capítulo, se presenta un plan de acción estratégico para la optimización del diseño interior y el visual merchandising en las tiendas Referee, con el fin de mejorar la experiencia de compra y maximizar la visibilidad de los productos. El enfoque de este plan se divide en fases para una mejor implementación, permitiendo un análisis detallado y gradual de cada etapa. A lo largo del capítulo, se incorporan imágenes explicativas que ilustran las propuestas y los cambios sugeridos, brindando una visión clara y práctica de las mejoras que se pueden realizar en los espacios comerciales de Referee. La planificación en fases facilita la comprensión de los ajustes necesarios, asegurando que cada cambio se realice de manera eficiente, manteniendo la coherencia visual y funcional de la marca.

### 3.1 Conceptualización general del diseño interior en Referee

El diseño interior de las tiendas Referee, como se observa en las imágenes, adopta un enfoque que prioriza la funcionalidad y la simplicidad, elementos esenciales para resaltar la variedad de productos deportivos que ofrece. Los espacios están organizados de manera eficiente, con una distribución que facilita la movilidad de los clientes y asegura un flujo constante entre las diferentes secciones. La paleta de colores es principalmente monocromática, utilizando tonos neutros como blanco, gris y negro para crear un ambiente limpio y ordenado. Esta elección de colores sirve como un telón de fondo que permite que los productos en exhibición, muchos de ellos en colores vivos y llamativos, que destaquen de manera efectiva, captando de inmediato la atención del cliente.

El mobiliario es minimalista y funcional, con estanterías y exhibidores diseñados para optimizar el espacio disponible sin sobrecargar visualmente el entorno. La iluminación, que combina luces fluorescentes en el techo con focos dirigidos estratégicamente colocados, no solo asegura que los productos estén bien iluminados, sino que también contribuye a crear una atmósfera moderna y profesional. Sin embargo, la iluminación parece estandarizada y podría beneficiarse de una mayor variabilidad en términos de calidez y enfoque, lo que permitiría destacar áreas específicas o crear ambientes diferenciados dentro de la tienda.

A pesar de su funcionalidad, el diseño carece de elementos distintivos que refuercen la identidad de la marca Referee y proporcionen una experiencia de compra más envolvente y memorable. La ausencia de detalles decorativos, gráficos o materiales que hablen directamente de los valores y la historia de la marca hace que el espacio se sienta un tanto genérico. Incorporar elementos visuales que reflejen la cultura deportiva o las aspiraciones de los clientes de Referee podría no solo enriquecer la experiencia del cliente, sino también fortalecer la conexión emocional con la marca. En resumen, mientras que el diseño interior actual cumple con los requerimientos básicos de funcionalidad y orden, existe un potencial considerable para evolucionarlo hacia una expresión más com-

pleta y envolvente de la identidad de Referee, lo cual podría incrementar tanto la atracción de clientes como la retención de estos.

3.2 Plan de acción para la implementación de estrategias en Referee

REFEREE

- ◇
- Análisis inicial**
- Definición de objetivos
- Planificación del diseño interior
- Planificación del visual merchandising
- Implementación
- Evaluación y ajustes
- Monitoreo continuo

## PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN REFEREE

△ **Figura 33.**  
Logo tipo de Referee



Nota. Logotipo de Referee. Fuente: Elaboración Referee (2024).

Con base en la información recopilada a través de la investigación bibliográfica, entrevistas y encuestas, se ha desarrollado un plan de acción para la implementación en las tiendas Referee. Este plan se estructura en siete fases clave: análisis inicial, definición de objetivos, planificación del diseño interior, planificación del visual merchandising, implementación, evaluación y ajustes, y monitoreo continuo. Estas fases están diseñadas para asegurar el desarrollo exitoso del proyecto y garantizar una ejecución efectiva en las tiendas.

### 3.2.1 Análisis Inicial

**Objetivos:**

- Evaluar el diseño interior existente y el merchandising visual
- Analizar cómo otras empresas del sector manejan el diseño y el visual merchandising.
- Analizar resultados de entrevistas y encuestas sobre el espacio actual.

En los capítulos anteriores, se ha realizado un análisis detallado del espacio actual, incluyendo la disposición de los productos, la iluminación y la experiencia del cliente en la tienda Referee. Además, se lleva a cabo un análisis competitivo, encuestas a clientes y empleados. Estos resultados guiaron a la formulación de estrategias en las siguientes fases.

### 3.2.1.1 Revisión del Espacio Actual

Figura 34.  
Revisión del estado actual



Nota. La imagen muestra la revisión actual de Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).



## Revisión del Espacio Actual

A lo largo de su trayectoria, Referee ha pasado por varios desafíos, incluido el impacto negativo de la pandemia en 2020, que disminuyó drásticamente sus ventas, especialmente en su línea de uniformes escolares. A pesar de cierta recuperación en años recientes, la empresa no ha logrado retornar a sus niveles de ventas anteriores a la pandemia. Esta situación ha puesto de manifiesto la necesidad de optimizar su espacio comercial y mejorar la experiencia del cliente a través de un rediseño interior y estrategias efectivas de visual merchandising.



El diseño interior actual de Referee presenta una distribución organizada, pero demasiado predecible y carente de dinamismo. El mobiliario, compuesto principalmente por estantes de metal, cumple una función práctica pero no aporta valor estético. Estos elementos tienden a ser uniformes, lo que contribuye a una sensación de monotonía en el espacio, algo que podría mejorarse mediante la incorporación de mobiliario más variado y estilizado que refleje mejor la identidad deportiva de la marca. Las mesas de exhibición, ubicadas en el centro del local, aunque accesibles para mostrar productos doblados, son de diseño básico y no contribuyen a mejorar el ambiente visual. Además, la organización rígida de los muebles, aunque maximiza el uso del espacio, resulta en una experiencia de compra algo plana, sin elementos que sorprendan o inviten a explorar.





**Figura 35.**  
**Revisión del estado actual**



Nota. La imagen muestra la revisión actual de Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).

- En cuanto a la iluminación, la tienda está adecuadamente iluminada en términos de cantidad, pero carece de variación o capas. La iluminación es demasiado homogénea, lo que hace que el espacio se sienta plano y sin puntos de interés visual. Algunos focos direccionados están presentes, pero no se utilizan de manera efectiva para resaltar productos clave o crear un ambiente más atractivo. Un diseño de iluminación más estratégico podría ayudar a dividir el espacio en áreas temáticas y resaltar productos destacados, mejorando así la percepción del cliente sobre la calidad y exclusividad de las prendas.
- Las prácticas de visual merchandising de Referee también requieren atención. Aunque los productos están organizados por categorías, lo que facilita su localización, el enfoque es meramente funcional y no genera un impacto visual notable. La exhibición de los productos en mesas sigue un patrón uniforme, sin diferenciación entre las distintas colecciones o categorías de productos, y no se utilizan colores, alturas o materiales contrastantes para crear interés o guiar la vista del cliente hacia puntos clave. Además, la señalización dentro de la tienda es mínima. Aunque el logotipo de Referee es claramente visible, hay poca información sobre promociones, colecciones nuevas o productos destacados, lo que reduce la efectividad del visual merchandising para captar la atención de los clientes.



**Figura 36.**  
Revisión del estado actual



Nota. La imagen muestra la revisión actual de Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).

En resumen, Referee enfrenta un desafío en su diseño interior y estrategia de visual merchandising. Si bien su espacio es funcional, carece de elementos que generen un verdadero impacto visual y emocional en los clientes. Para mejorar la experiencia de compra, es fundamental que Referee adopte un enfoque más creativo y personalizado en la organización del espacio, incorporando muebles y materiales que refuercen la identidad de la marca. Además, una iluminación más estratégica, combinada con un visual merchandising que utilice colores, alturas y señalización de manera más efectiva, ayudaría a crear una atmósfera más envolvente y atractiva. Esto no solo mejoraría la percepción de la tienda, sino que también podría tener un impacto positivo en las ventas y en la capacidad de Referee para competir en un mercado cada vez más visual y digital.

### 3.2.1.2 Análisis de la Competencia

El análisis de competencia es esencial para Referee, ya que le permite identificar fortalezas y áreas de mejora en relación con otras marcas deportivas destacadas en el mercado. Adidas y Marathon Sports, dos referentes en la industria deportiva ofrecen enfoques diferenciados en términos de diseño interior y visual merchandising que Referee puede estudiar para mejorar su propuesta.

**Figura 37.**  
**Tienda Adidas**



ADIDAS

Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).

Adidas, una marca global de renombre, se destaca por su enfoque en la innovación y la creación de experiencias inmersivas dentro de sus tiendas. El diseño interior de Adidas está caracterizado por un estilo moderno y urbano, que combina materiales industriales como metal, vidrio y madera con una paleta de colores neutros que incluye blanco, negro y gris. Este enfoque permite que los productos sean los verdaderos protagonistas, destacándose mediante acentos de colores vibrantes y una iluminación estratégica (Zyman, 2018).

Las tiendas de Adidas están organizadas de manera que cada sección se dedica a un deporte o colección específica, lo que facilita la navegación del cliente. Esto es complementado con un visual merchandising dinámico que utiliza pantallas digitales, maniqués y áreas interactivas para mejorar la experiencia del cliente. Además, muchas tiendas cuentan con tecnología avanzada como realidad aumentada y estaciones interactivas donde los clientes pueden probar productos virtualmente.

Adidas también ha integrado la sostenibilidad en el diseño de sus tiendas, utilizando materiales reciclados en su construcción y promoviendo productos eco-amigables. Esto refleja un enfoque alineado con las tendencias globales de responsabilidad ambiental, lo que puede atraer a un segmento creciente de consumidores conscientes de su impacto ecológico.



Figura 38.  
Tienda Adidas



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).

**Fortalezas para Referee:**

- Diseño orientado a crear una experiencia inmersiva mediante tecnología avanzada y áreas interactivas.
- Fuerte identidad de marca reflejada en el diseño interior que enfatiza el producto.
- Compromiso con la sostenibilidad, lo que mejora la percepción de la marca ante los consumidores actuales.

**Oportunidades para Referee:**

- Integrar tecnología interactiva, como pantallas digitales, para fomentar el compromiso del cliente.
- Incorporar prácticas sostenibles en el diseño y operación de las tiendas, alineándose con la creciente demanda de productos responsables con el medio ambiente.



**Figura 39.**  
**Tienda Marathon**



# MARATHON

Nota. Las imágenes reflejan la tienda Marathon. Fuente: Rúa (2022).

Marathon Sports, por otro lado, ofrece una experiencia más local y accesible, adaptándose a las necesidades del cliente ecuatoriano. Sus tiendas se caracterizan por una organización funcional y clara, donde los productos están dispuestos de manera lógica según el deporte o la categoría. Aunque las tiendas tienen menos interactividad en comparación con Adidas, Marathon optimiza el espacio disponible para facilitar el acceso a los productos (Núñez, 2019).

El diseño interior de Marathon se destaca por su uso de colores vibrantes y gráficos temáticos que refuerzan la identidad deportiva de la marca. Las tiendas son dinámicas, aunque en algunos casos los espacios entre estanterías son reducidos, lo que puede dificultar la libre circulación de los clientes. En cuanto al visual merchandising, Marathon utiliza mobiliario simple y efectivo, destacando sus productos más populares mediante la ubicación estratégica de maniqués y promociones visibles. Aunque su enfoque en tecnología es limitado, Marathon sigue siendo atractivo para los consumidores gracias a su disposición lógica y funcional de los productos.

Figura 40.  
Tienda Marathon



Nota. Las imágenes reflejan la tienda Marathon. Fuente: Rúa (2022).

#### Fortalezas para Referee

- Diseño sencillo y funcional que facilita la navegación del cliente.
- Fuerte identidad de marca nacional, que resuena bien con los consumidores locales.
- Organización clara del espacio que permite una experiencia de compra eficiente y directa.

#### Oportunidades para Referee

- Mejorar la disposición del espacio, asegurando una circulación más fluida para los clientes.
- Explorar elementos de visual merchandising que destaquen productos específicos de manera más atractiva, utilizando tecnologías más avanzadas.
- Incorporar áreas más interactivas y temáticas que fomenten una experiencia de compra memorable y atractiva.

Referee puede aprender de ambos competidores y aplicar estrategias híbridas que combine lo mejor de Adidas y Marathon. De Adidas, Referee toma como referencia la integración de tecnología avanzada, el enfoque en la sostenibilidad y la creación de experiencias inmersivas en el punto de venta. Esto permite destacarse en un mercado que cada vez más valora la experiencia del cliente como parte integral del proceso de compra.

De Marathon, Referee debe adoptar la disposición lógica y eficiente del espacio, asegurándose de que la experiencia de compra sea intuitiva y agradable para los consumidores. Asimismo, mantener una fuerte identidad local puede ayudar a diferenciarse en un mercado globalizado, permitiendo a Referee establecer un vínculo más estrecho con su público objetivo.

### 3.2.1.3 Encuesta a Clientes

**Figura 41.**  
**Tienda Referee**



Nota. La imagen muestra la revisión actual de Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).



Los resultados de las encuestas realizadas a 108 clientes de Referee sobre el diseño actual de la tienda y las estrategias de visual merchandising revelan los siguientes puntos clave:

#### **Satisfacción General:**

68 clientes calificaron su experiencia como "Muy satisfactoria" en las categorías de uniformes escolares, ropa deportiva y uniformes personalizados.

24 clientes la consideraron "Satisfactoria".

16 clientes se mantuvieron neutrales.

#### **2. Distribución y Organización:**

44 clientes encontraron la distribución "Muy adecuada".

41 clientes la calificaron como "Adecuada".

23 clientes se mantuvieron neutrales.



#### **3. Facilidad de Búsqueda de Productos:**

100 clientes encontraron los productos fácilmente.

8 clientes tuvieron dificultades, principalmente con la búsqueda de uniformes personalizados.

#### **4. Comodidad en el Espacio:**

62 clientes se sintieron "muy cómodos" en el espacio, siendo la ropa deportiva la categoría con más comentarios positivos.

33 clientes se sintieron "cómodos".

13 clientes fueron neutrales respecto a la comodidad.

#### **5. Exhibición de Productos:**

101 clientes vieron los productos "clara y atractivamente exhibidos".

7 clientes no estuvieron de acuerdo con la claridad y atractivo de la exhibición.





**Figura 42.**  
**Tienda Referee**



Nota. La imagen muestra la revisión actual de Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).

▽	<p><b>6. Atractivo del Espacio:</b> 55 clientes encontraron el espacio "muy llamativo", con la ropa deportiva destacándose. 38 clientes consideraron el espacio "algo llamativo". 15 clientes tuvieron una opinión neutral.</p>
◇	<p><b>7. Señalización y Etiquetado:</b> 100 clientes opinan que la señalización y etiquetado son claros y visibles. 8 clientes indicaron que no lo eran.</p>
◇	<p><b>8. Iluminación:</b> 58 clientes consideran la iluminación "Muy adecuada". 35 clientes la calificaron como "Adecuada". 13 clientes fueron neutrales y 2 indicaron que la iluminación es inadecuada. 99 clientes creen que la iluminación resalta bien los productos y 9 clientes indicaron que no. 100 clientes dijeron que la iluminación les hace sentir cómodos al comprar y 8 clientes indicaron que la iluminación no les hace sentir cómodos al comprar.</p>
	<p><b>9. Espacio para Movilidad:</b> 57 clientes encontraron el espacio para moverse "Muy adecuado". 36 clientes lo calificaron como "Adecuado". 15 clientes se mantuvieron neutrales.</p>
	<p><b>10. Accesibilidad y Confort:</b> 60 clientes consideran el diseño del espacio "Muy accesible". 35 clientes lo calificaron como "Accesible". 13 clientes fueron neutrales.</p>

### 3.2.2 .Definición de objetivos

Objetivo: Proponer estrategias integrales del espacio interior que incluya una nueva disposición de productos, mejoras en la iluminación y la incorporación de elementos que reflejen la identidad de la tienda.

Análisis inicial

**Definición de objetivos**

Planificación del diseño interior

Planificación del visual

merchandising

Implementación

Evaluación y ajustes

Monitoreo

continuo



Figura 43.  
Tienda Adidas



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).

#### 3.2.2.1 Objetivos de Diseño Interior

##### Mejorar la Distribución del Espacio:

- Objetivo: Rediseñar la distribución para maximizar el uso del espacio y facilitar el flujo de clientes.
- Acción: Implementar un layout de tienda que permita un recorrido natural y sin obstrucciones.

##### Mejorar la Comodidad y Funcionalidad:

- Objetivo: Incrementar el confort para los clientes y el personal mediante una planificación efectiva del espacio.
- Acción: Mejorar las áreas de descanso, adaptar el mobiliario a las necesidades de los clientes, personal, y asegurarse de que el diseño sea accesible para todos.

##### Actualizar la Estética y el Diseño Visual:

- Objetivo: Crear un ambiente atractivo que refleje la identidad de la marca y enganche a los clientes.
- Acción: Elegir una paleta de colores coherente con la marca, usar materiales, acabados modernos, y actualizar la decoración regularmente para mantener el interés.

##### Implementar una Iluminación Efectiva:

- Objetivo: Mejorar la visibilidad de los productos y crear una atmósfera acogedora.
- Acción: Diseñar un esquema de iluminación que combine luces generales y focalizadas, utilizando tecnología LED y reguladores de intensidad.



Figura 44.  
Tienda Adidas



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).

### 3.2.2.2 Objetivos de Visual Merchandising

#### Incrementar las Ventas a Través de Mobiliario Atractivo:

- Objetivo: Aumentar las ventas destacando productos clave mediante mobiliario efectivo.
- Acción: Mejorar los muebles actuales, hacerlos más funcionales y bien iluminados para productos en oferta o nuevos lanzamientos, y usar técnicas de agrupamiento y rotación para mantener el interés.

#### Mejorar la Experiencia del Cliente con Interactividad:

- Objetivo: Hacer la experiencia de compra más atractiva e interactiva para los clientes.
- Acción: Incorporar elementos interactivos como pantallas táctiles (si el presupuesto lo permite), zonas de prueba para productos, y tecnología.

#### Destacar Productos Clave con Técnicas de Merchandising:

- Objetivo: Resaltar productos de alto margen o en promoción para captar la atención del cliente.
- Acción: Utilizar técnicas como la colocación en puntos focales, la creación de vitrinas temáticas y la implementación de señalética llamativa para destacar productos clave.

#### Optimizar la Presentación y Organización de Productos:

- Objetivo: Facilitar la búsqueda y selección de productos, mejorando la eficiencia de la tienda.
- Acción: Organizar los productos por categorías o temáticas, usar etiquetas claras, visibles, y mantener una disposición ordenada y accesible.

#### Implementar Estrategias de Promoción Visual:

- Objetivo: Atraer la atención hacia ofertas y promociones para aumentar la tasa de conversión.
- Acción: Diseñar y colocar señalética promocional en lugares estratégicos, utilizar elementos visuales como carteles de descuento y pantallas digitales para comunicar ofertas (si es el caso).

### 3.2.3 Planificación del Diseño Interior

- Desarrollo del Concepto: Basado en la identidad de la marca y los objetivos definidos.

#### Objetivo:

Desarrollar un concepto de diseño interior que refleje la identidad de la marca Referee, la cual se centra en la venta de ropa deportiva, uniformes personalizados y escolares. El diseño debe transmitir dinamismo, modernidad y una conexión emocional con los clientes, motivándolos a adoptar un estilo de vida activo y saludable.

Análisis inicial  
Definición de  
objetivos

Planificación del  
diseño interior

Planificación  
del visual  
merchandising

Implementación

Evaluación y  
ajustes

Monitoreo  
continuo

Figura 45.  
Tienda deportiva



Nota. La imagen refleja una tienda deportiva. Fuente: León (2023).

#### 3.2.3.1 Estrategia

El concepto de diseño para Referee debe estar profundamente arraigado en la identidad de la marca, que se centra en valores como la fuerza, agilidad, dinamismo y versatilidad, características fundamentales del deporte. Para traducir esta identidad al diseño interior, el espacio debe transmitir una sensación de energía constante y movimiento fluido, evocando la emoción y el rendimiento deportivo. Esto se logra utilizando líneas limpias, curvas dinámicas, y formas geométricas que sugieren velocidad y acción. Los materiales deben ser robustos y de alta calidad, como acero inoxidable, hormigón pulido y vidrio, para reflejar la fuerza y la resistencia. Es esencial incorporar elementos visuales que evoquen deportes populares como fútbol, baloncesto, atletismo y ciclismo, mediante el uso de gráficas a gran escala, murales deportivos y zonas interactivas que conecten emocionalmente con el cliente en un nivel aspiracional. El espacio también debe ser funcional, optimizando el recorrido del cliente para evitar obstáculos y mejorar la navegación. Integrar señalética clara, puntos de atención estratégicos y un diseño de layout eficiente son cruciales para facilitar una experiencia de compra fluida, accesible y memorable. La idea es que cada rincón del espacio evoque la pasión por el deporte e invite al cliente a ser parte de ese mundo de esfuerzo y superación.



Figura 46.  
Tienda deportiva



Nota. La imagen refleja una tienda deportiva. Fuente: León



### 3.2.3.2 Inspiración Visual

La inspiración visual del diseño debe provenir de entornos deportivos icónicos como tiendas deportivas exitosas, estadios de fútbol, gimnasios modernos y pistas de atletismo, donde los colores, materiales y formas se combinan para crear un entorno altamente motivacional y dinámico. Estos espacios son conocidos por su uso de materiales resistentes y funcionales como mallas metálicas, maderas duras, y paneles de policarbonato, que pueden ser reinterpretados en el diseño interior de Referee para enfatizar la idea de robustez y rendimiento. Los colores predominantes deben ser neutros como base (grises, blancos, negros), proporcionando una estética limpia y contemporánea, mientras que los acentos en colores vibrantes como rojo, azul, verde y naranja se utilizan estratégicamente para destacar zonas clave, guiar el flujo del cliente y resaltar productos específicos.

Los contrastes de colores y las texturas deben ser utilizados para generar dinamismo visual, replicando la energía de un ambiente deportivo. Incorporar elementos como líneas de pista en el suelo, iluminación inspirada en reflectores de estadios, y displays de productos en forma de podios o vitrinas con diseño aerodinámico puede aumentar la percepción de movimiento y competitividad. Además, integrar letreros luminosos que proyecten contenido deportivo puede añadir una capa interactiva que eleve la experiencia de compra y refuerce la conexión emocional del cliente con la marca.



- Diseño del Espacio: Planificar la distribución de muebles, iluminación y colores.

### 3.2.3.3 Distribución del Espacio

Figura 47.  
Plano Referee



Nota. El plano refleja la distribución espacial de Referee. Fuente: Elaboración propia (2024).

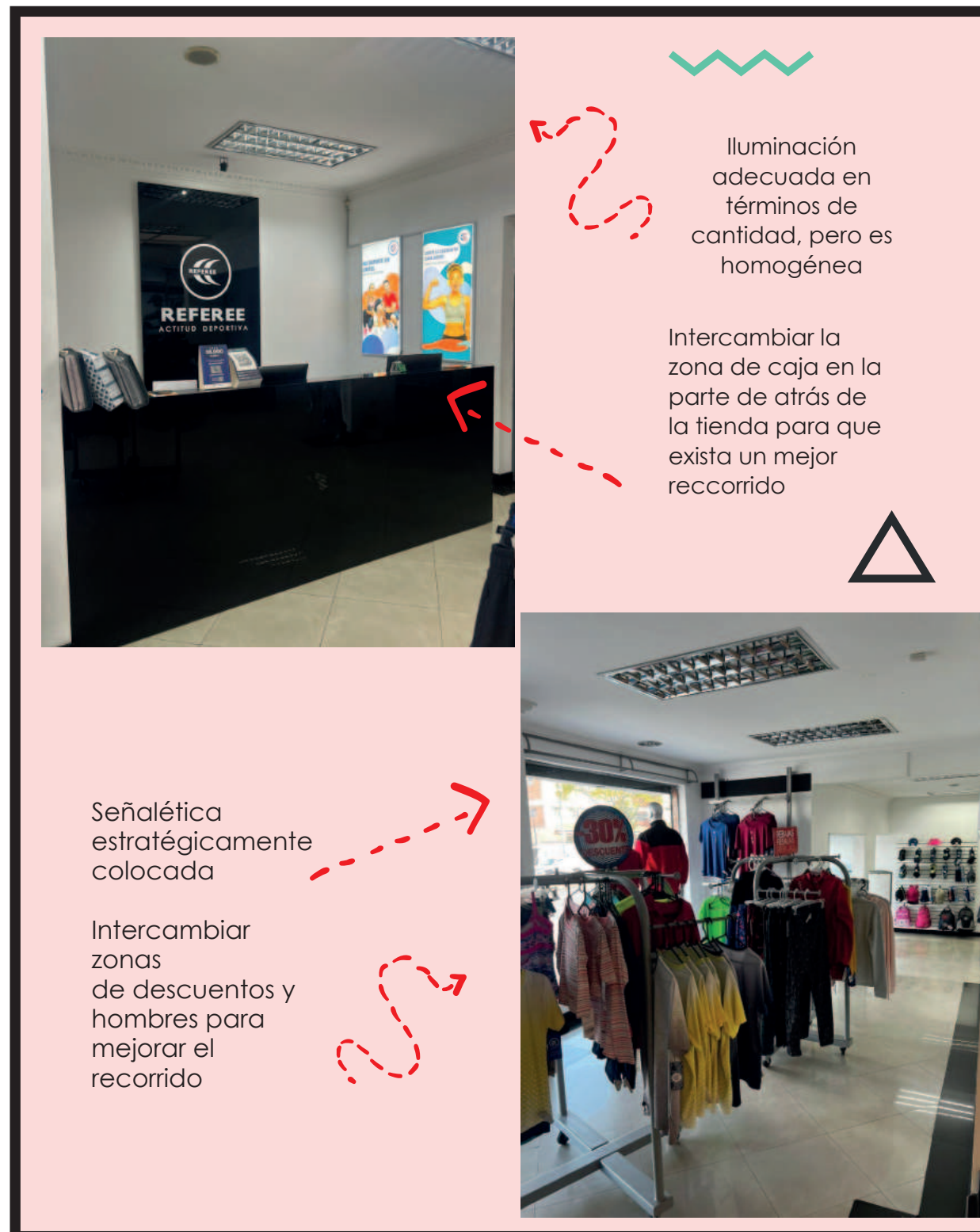
Layout del Recorrido: Crear un flujo de circulación que invite a los clientes a recorrer toda la tienda sin interrupciones. Utilizar un diseño de recorrido circular o de circuito que permita un flujo natural desde la entrada hasta cada punto de la tienda. Colocar productos populares o promociones en "zonas calientes" cercanas a la entrada y al final del recorrido.

Para optimizar el flujo de clientes y maximizar la funcionalidad del espacio en Referee, se recomienda realizar una redistribución estratégica de ciertos elementos y zonas clave dentro de la tienda:

o **Reubicar la Caja Registradora:** Actualmente, la caja se encuentra cerca de la entrada, en una zona que podría ser mejor aprovechada para displays de productos populares o promociones que capturen la atención de los clientes al ingresar. Mover la caja a una zona fría, como la zona de mujeres que se encuentra más al fondo del espacio, puede ser una estrategia efectiva. Esta reubicación incentivaría a los clientes a recorrer la tienda de forma más completa antes de llegar al punto de pago, exponiéndolos a más productos en el proceso. Además, esta disposición mejoraría el tráfico y evitaría la congestión cerca de la entrada.



Figura 48.  
Tienda Referee



**o Intercambiar la Zona de Descuentos con la Zona de Hombres:**

La zona de descuentos está ubicada en una esquina de la tienda, lo que puede limitar su visibilidad y atractivo. Mover esta zona al área actualmente destinada a la zona de hombres, que está en una posición más central, puede atraer a más clientes a esa parte de la tienda. Dado que las promociones y descuentos son elementos que capturan mucho interés, ubicarlos en una zona más visible y de fácil acceso podría aumentar significativamente el tráfico en esa área. Al intercambiar estas dos zonas, se facilitaría un recorrido más intuitivo y fluido para los clientes, invitándolos a explorar más secciones de la tienda.

**o Incorporar Señalización Efectiva:**

Para que estos cambios sean efectivos, es crucial implementar una señalización clara y llamativa que guíe a los clientes a través del nuevo layout. Señalética estratégicamente colocada puede destacar las nuevas ubicaciones de descuentos y la caja, así como dirigir a los clientes a las diferentes secciones, optimizando su experiencia de compra y mejorando la orientación dentro del espacio.

Nota. La imagen muestra las zonas en Referee. Fuente: Elaboración propia (2024)

### 3.2.3.4 Zonificación de Productos

Figura 49.  
Tienda Adidas



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).



**Organizar la tienda en diferentes secciones bien definidas:** ropa deportiva, uniformes escolares, uniformes personalizados y accesorios. Estas secciones deben estar claramente señalizadas y diferenciadas a través del uso de colores de acento y materiales distintivos.

**Diferenciación a través de Colores y Materiales:** Cada sección debe tener una identidad visual única, utilizando colores de acento específicos y materiales que reflejen la categoría de productos que presenta. Por ejemplo, la sección de ropa deportiva y uniformes personalizados en Referee puede utilizar tonos dinámicos y materiales resistentes como metal, evocando energía y actividad física. En contraste, la sección de uniformes escolares podría emplear tonos más suaves y materiales como madera para transmitir una sensación de tradición y estabilidad.

**Señalización y Guiado del Cliente:** Implementar señalización clara y coherente que no solo identifique cada sección, sino que también facilite un recorrido fluido por la tienda. La señalización debe estar estratégicamente colocada para guiar a los clientes a través de las distintas zonas, usando colores de contraste y textos visibles para mejorar la orientación.





Figura 50.  
Tienda Nike



Nota. Las imágenes refleja la tienda Nike. Fuente: Sheber (2015).

o **Agrupación Estratégica de Productos Complementarios:** Dentro de cada sección de la tienda, es fundamental organizar los productos de manera que incentiven la compra cruzada, optimizando el espacio y facilitando la experiencia del cliente. En la sección de ropa deportiva, que incluye subcategorías como ciclismo, natación, running y gimnasio, los productos deben agruparse en zonas específicas para cada actividad. Por ejemplo, en la zona de ciclismo, se pueden exhibir complementos como guantes, cascos, y gafas junto a la ropa de ciclismo. De manera similar, la zona de natación puede incluir artículos como gafas, toallas, y accesorios de entrenamiento cerca de trajes de baño y prendas acuáticas. Esta estrategia permite a los clientes encontrar fácilmente los productos que buscan y, al mismo tiempo, fomenta la compra de artículos relacionados.

Para la sección de uniformes escolares, es recomendable agrupar productos complementarios que refuercen la funcionalidad de los uniformes. Por ejemplo, se podrían colocar buffs escolares, mochilas, cintillos y otros accesorios escolares junto a los uniformes principales, facilitando la elección de los padres y estudiantes. Esta zonificación estratégica no solo mejora la experiencia de compra, sino que también aumenta las posibilidades de ventas adicionales al hacer más visible una gama de productos relacionados.





Figura 51.  
Área de basquet



Nota. La imagen refleja el área de basquet en tienda deportiva . Fuente: Mckee (2024).

o **Flexibilidad para Adaptarse a Temporadas o Promociones:** La zonificación también debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios estacionales o campañas promocionales. La capacidad de reorganizar estantes y ajustar la señalización según necesidades puntuales es crucial para mantener la tienda dinámica y relevante.

**1. Puntos Focales:** Crear puntos focales estratégicos utilizando displays visuales que destaquen productos nuevos, populares o en oferta. Estas áreas deben estar iluminadas de manera especial para atraer la atención de los clientes.

**2. Espacios Abiertos y Pasillos Amplios:** Mantener pasillos amplios que permitan una circulación cómoda y accesible, evitando aglomeraciones y facilitando el flujo continuo de clientes.

3.2.3.5 Iluminación

<p><b>Plano de iluminación</b></p> <p>Con la colaboración de un ingeniero eléctrico, se pueden diseñar capas de iluminación en la tienda, superponiendo diferentes tipos de luz para crear un entorno dinámico y atractivo. Este enfoque permite realzar detalles arquitectónicos, guiar el flujo de los clientes a través del espacio, y crear una atmósfera que mejore la experiencia de compra, logrando que cada área de la tienda Referee tenga su propia identidad y propósito visual.</p>	<p>Esta capa de luz debe trabajar en conjunto con la luz natural que entra a través de los ventanales frontales, aprovechando la luz diurna para crear un ambiente más natural y reducir el consumo energético.</p>
<p><b>Diseño de Iluminación por Capas:</b> El diseño de iluminación en un espacio comercial debe abordarse mediante un enfoque de capas, integrando diferentes tipos de iluminación según el uso y propósito de cada área. En el caso de Referee, la iluminación debe dividirse en cuatro capas principales: iluminación general (que proporciona una luz uniforme en todo el local), iluminación focal (dirigida a destacar productos específicos), iluminación decorativa (que añade carácter y estilo al espacio), e iluminación de ambiente (que crea un entorno general acogedor).</p>	<p><b>Iluminación de Enfoque:</b> La iluminación de enfoque es esencial para destacar áreas específicas dentro de la tienda, como exhibiciones de productos destacados, zonas de nuevos lanzamientos o la zona de descuentos en la tienda. Para esto, es recomendable utilizar en Referee focos dirigibles o spots montados en rieles magnéticos, pero de una mayor potencia, ya que actualmente no alumbran como deberían.</p>
<p><b>Iluminación General:</b> Es fundamental implementar una iluminación general uniforme que garantice una buena visibilidad en todo el espacio de Referee. Utilizar luces LED de alta eficiencia energética es clave para proporcionar una iluminación brillante pero agradable, que permita la correcta visualización de los productos sin distorsionar sus colores. La luz blanca neutra es ideal para espacios comerciales, ya que ofrece una reproducción del color cercana a la luz natural, permitiendo que los clientes aprecien los colores de los productos de manera realista (Orozco, 2020).</p>	<p>Es importante la colocación de rieles magnéticos que permitan una gran flexibilidad en la configuración de la iluminación y son ideales para espacios que requieren cambios frecuentes en la disposición de los productos como en el caso de Referee. Además, se sugiere el uso de reguladores de intensidad para ajustar la iluminación de enfoque, de manera que no resulte excesivamente brillante y no interfiera con la luz ambiente del local. De esta manera, se puede evitar un choque visual incómodo y crear una transición suave entre las diferentes capas de iluminación.</p>



Figura 52.  
Tienda Adidas



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).



**Iluminación de Ambiente:** Incorporar una capa de iluminación ambiental es crucial para complementar la luz general y la de enfoque. Este tipo de iluminación es ideal para áreas de descanso, puntos de interés o zonas específicas que buscan crear un ambiente más acogedor y relajado (Ochoa, 2022). En el caso de Referee sería necesario utilizar tonos cálidos para ayudar a suavizar el entorno y proporcionar un contraste visual agradable, diferenciando claramente estas áreas del resto de la tienda. Por ejemplo, en áreas de espera o cerca de los probadores, una iluminación más cálida puede hacer que los clientes se sientan más cómodos y permanezcan más tiempo en el espacio.

**Consideración de Luz Natural:** La luz natural juega un papel importante en la experiencia de compra, especialmente si se busca un ahorro energético y un ambiente más agradable. Es beneficioso maximizar la entrada de luz natural a través de ventanas o tragaluces, combinándola con la iluminación artificial de manera que las dos fuentes de luz se complementen sin generar deslumbramientos o sombras incómodas (Ferrer, 2012). En el caso de Referee, es positivo la entrada de luz natural en los escaparates y la puerta de vidrio templado.

**Atenuantes Lumínicos:** Incorporar sistemas de atenuación de luces es una estrategia efectiva para modificar la atmósfera del espacio según la hora del día, las condiciones de iluminación natural o los eventos específicos que puedan realizarse en la tienda. Estos atenuantes permiten crear un ambiente dinámico y adaptable, que mejora la percepción del cliente y puede ser ajustado para maximizar la visibilidad de los productos en todo momento (Ochoa, 2022).





### 3.2.3.6 Colores

Figura 53.  
Tienda Nike



Nota. Las imágenes refleja la tienda Nike. Fuente: Sheber (2015).

**Paleta de Colores:** La selección de una paleta de colores adecuada es crucial para reflejar la identidad de la tienda y comunicar su visión de manera efectiva. Es esencial que los colores sean elegidos cuidadosamente mediante el uso de moodboards, que sirven como herramientas visuales para definir la dirección estética del espacio. Estos moodboards deben basarse en el branding o manual de marca de la empresa, asegurando que los colores utilizados estén alineados con la identidad visual de la marca y el mensaje que se quiere transmitir.

Para el diseño interior de Referee, se sugiere una paleta de colores que refleje energía y dinamismo, utilizando tonos neutros como fondo (grises, blancos y negros) para crear una base limpia y elegante, sobre la cual puedan destacarse los colores de acento. Los acentos vibrantes, como el rojo, azul y verde, pueden ser empleados estratégicamente en paredes, detalles decorativos y señalización para añadir un toque de vitalidad y guiar la atención de los clientes hacia zonas específicas.

Es importante no salirse de los colores establecidos en el manual de marca, ya que esto puede afectar la percepción de coherencia y profesionalismo. Los colores deben reforzar la visión y los valores de la empresa, creando una experiencia de compra que sea memorable y acorde a la identidad de la marca (Ferrer, 2012). Además, la correcta aplicación de esta paleta en el diseño interior ayuda a unificar todos los elementos visuales del espacio, potenciando la experiencia del cliente y generando un ambiente que sea reconocible y que refuerce el branding de Referee.

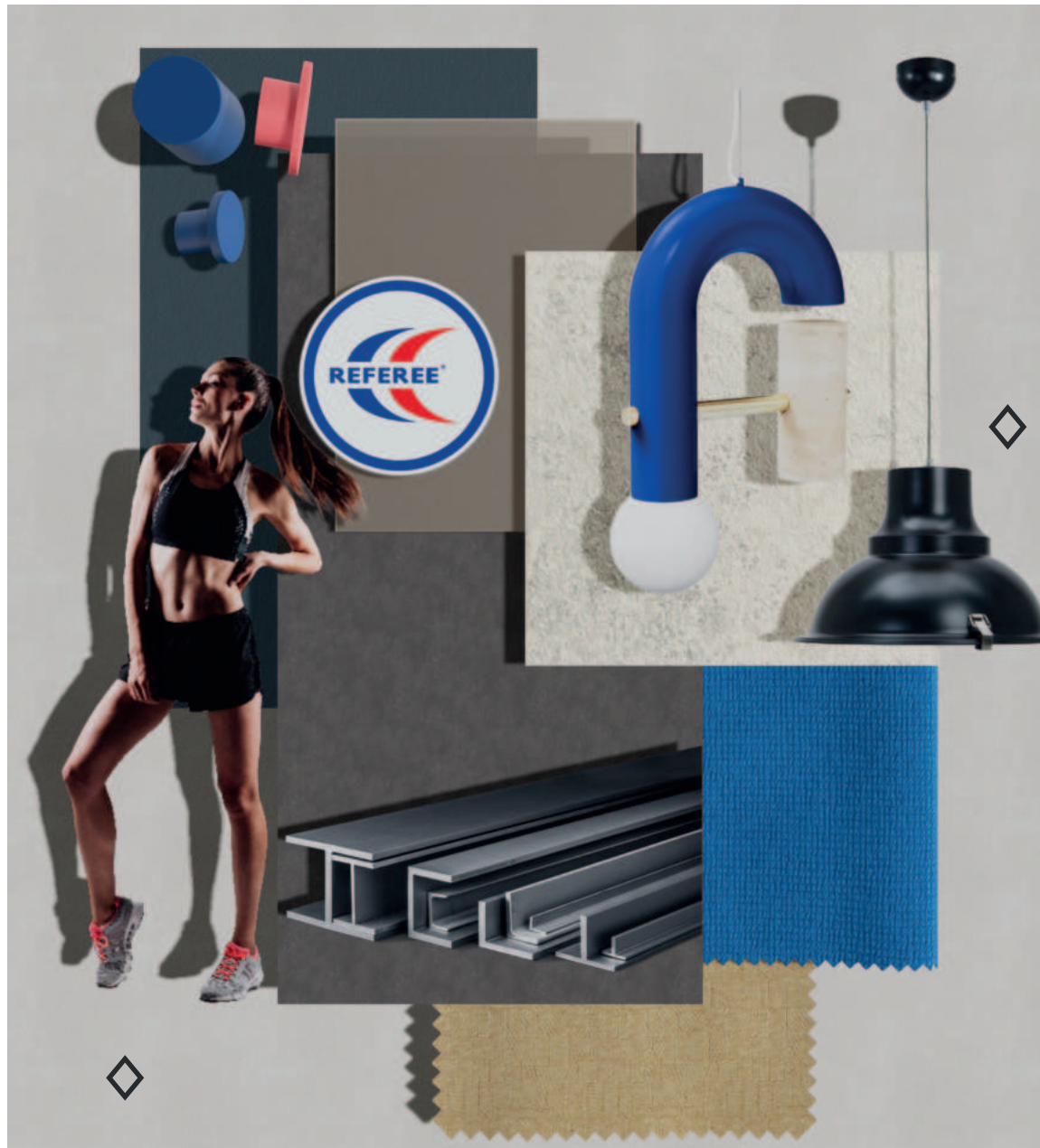
La integración de colores que resalten visualmente, siempre en consonancia con la identidad de la marca, puede mejorar significativamente la navegación del cliente dentro de la tienda, destacando productos clave y creando un recorrido visual atractivo que invita a explorar diferentes secciones del local.



- Selección de Materiales y Mobiliario: Elegir elementos que se alineen con el concepto.

### 3.2.3.7 Materiales

Figura 54.  
Moodboard refereee



Nota. La imagen refleja el moodboard en referee Fuente: Propia (2024).

**Pisos:** Para Referee, una excelente opción es utilizar un piso de hormigón pulido o resina epoxi. Estos materiales no solo aportan una sensación de modernidad y dinamismo, sino que también son fáciles de limpiar y mantener, características clave para un espacio comercial con alto tráfico. Además, estos pisos son resistentes al desgaste, lo que los hace ideales para una tienda deportiva. Se podría añadir una capa de personalización al incorporar adhesivos de imitación de pistas de atletismo en el piso, que podrían marcar un recorrido sugerido para los clientes y agregar un elemento lúdico que resuene con la temática deportiva de la tienda. Esta idea de recorrido no solo puede guiar a los clientes por las diferentes zonas, sino también mejorar la experiencia de compra al dirigir su atención a las áreas de productos destacados o promociones.

**Paredes:** Se recomienda emplear acabados en pintura mate de tonos neutros como gris o blanco en las paredes, lo que permite que los productos destaquen y no compitan con el fondo. Las paredes neutras crean un ambiente limpio y contemporáneo que puede ser acentuado con algunos muros en colores más vibrantes, alineados con la paleta de colores de la marca, o incluso con texturas que sugieran materiales industriales, como paneles de metal perforado o madera reciclada. Si se desea destacar algún producto con descuento o promoción se podría pintar la pared de algún color vibrante. Estas decisiones de diseño deben ser guiadas por moodboards que reflejen la identidad visual de la marca Referee, asegurando que todos los elementos sean coherentes con su branding y manual de marca.

Figura 55.  
Tienda Adidas



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).

**Techo:** El diseño del cielo raso debe considerar el concepto de altura y el tipo de iluminación adecuado. Para espacios donde la altura sea mayor a 3 metros, se podrían incorporar luces colgantes que no solo proporcionen una iluminación eficaz, sino que también sirvan como elementos decorativos que refuercen la estética industrial del espacio. En caso de techos más bajos, la iluminación puede ser integrada de manera más discreta con sistemas de iluminación expuesta, como vigas metálicas o rieles con focos dirigibles. Además, se pueden incluir detalles de vegetación artificial para suavizar la dureza de los materiales industriales o paneles acústicos para mejorar el confort sonoro, creando así un ambiente más acogedor.

**Señalización y Gráficos:** Utilizar materiales como vinilos adhesivos, acrílicos o señalización iluminada para crear un sistema de comunicación visual coherente y atractivo que facilite la orientación del cliente dentro del espacio (González, 2020). Los gráficos deben ser pensados estratégicamente para reforzar la identidad de la tienda y pueden incluir referencias a deportes, logotipos, o eslóganes que conecten con el cliente a un nivel emocional.



### 3.2.3.8 Mobiliario

Figura 56.  
Tienda Adidas



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).



**Estanterías y Exhibidores:** Es recomendable que los muebles de exhibición tengan una altura máxima de 1.70 metros, basada en el promedio de altura en Ecuador, donde los hombres miden en promedio 1.64 metros y las mujeres 1.52 metros (González, 2020). Esto asegura que los productos sean accesibles y visibles para la mayoría de los clientes. Además, se sugiere añadir "rupturas lineales" en el diseño de los muebles de exhibición, es decir, incluir letreros LED, espejos, o publicidad cada 2 metros para evitar la monotonía visual y mantener el interés del cliente en el recorrido. Es fundamental que las estanterías sean modulares y exhibidores flexibles que puedan ser reconfigurados según las temporadas y promociones, lo cual añade dinamismo al espacio. Se recomienda optar por diseños que combinen madera y metal para crear un look contemporáneo y robusto que refleje la fuerza de la marca Referee.

**Mesas de Exhibición:** Las mesas de exhibición deben tener una altura recomendada de 0.80 metros, facilitando el acceso visual y físico a los productos, como zapatos deportivos o accesorios. Estas mesas deben estar ubicadas en zonas de alto tráfico y deben ser de diferentes alturas para añadir variación y permitir que productos clave se destaquen. El uso de mesas bajas permite que los clientes se acerquen fácilmente y genera un flujo natural en la tienda.





Figura 57.  
Tienda Fly



Nota. La imagen refleja el mobiliario en una tienda. Fuente: Zippel (2024)

**Mobiliario para Áreas de Descanso:** Incorporar bancos y asientos ergonómicos en áreas estratégicas, especialmente en zonas donde los clientes suelen esperar, como los probadores o la caja, es esencial. Los muebles deben ser cómodos y estar fabricados con materiales fáciles de limpiar, como cuero sintético o telas resistentes, que ofrezcan tanto durabilidad como comodidad.

**Cajas Registradoras y Áreas de Pago:** El diseño del área de cajas debe contemplar mostradores amplios y funcionales que permitan una atención rápida y eficiente. La medida sugerida para un mostrador de caja es de 120 cm de largo, 85 cm de fondo y 75 cm de altura. Para optimizar la iluminación en esta área, es importante que la luz se coloque delante de la persona y no detrás o directamente encima, evitando sombras en el área de trabajo. Además, se deben incluir sistemas de almacenamiento adecuados para bolsas y productos adicionales para facilitar el manejo del espacio.

**Distribución del Espacio y Flujo de Tránsito:** La distancia mínima entre un mueble de exhibición de pared y alguna mesa central debe ser de 1.20 metros, garantizando un tránsito fluido para los clientes. Esto no solo facilita la circulación, sino que también asegura que los clientes puedan detenerse cómodamente para observar los productos sin congestionar el espacio.

Responsable: Diseñador de interiores o equipo de diseño e ing eléctrico.  
Plazo: 4 semanas.

### 3.2.4 Planificación del Visual Merchandising

#### Objetivo:

Diseñar escenarios de exhibición que sean visualmente atractivos y que destaquen los productos más importantes de la tienda, incentivando la compra y mejorando la experiencia del cliente.

- Creación de Escenarios de Exhibición: Diseñar cómo se presentarán los productos en el espacio.

Análisis inicial  
Definición de objetivos  
Planificación del diseño interior  
**Planificación del visual merchandising**  
Implementación  
Evaluación y ajustes  
Monitoreo continuo

Figura 58.  
Tienda deportiva en New York



Nota. La imagen refleja una tienda deportiva. Fuente: Mckee (2024).

#### 3.2.4.1 Escenarios de exhibición

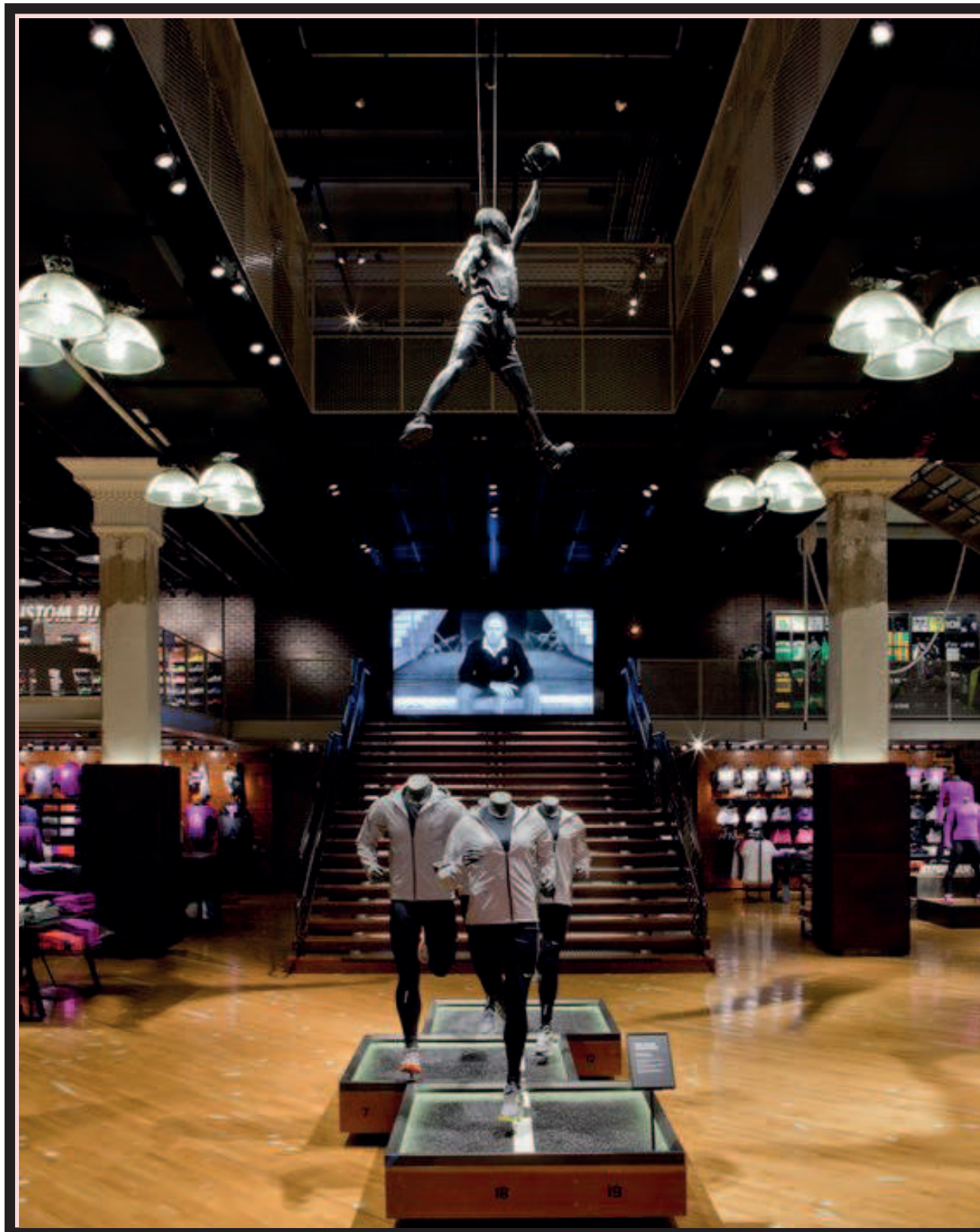
**Segmentación Temática y Estacional:** Referee podría dividir su espacio en secciones dedicadas a deportes como fútbol, baloncesto, running, y entrenamiento general. Cada sección no solo incluiría ropa y calzado específicos, sino también accesorios y equipo relevante, creando un ambiente temático coherente que atrae a los aficionados de cada deporte. Además, estas áreas podrían actualizarse periódicamente para reflejar las tendencias de temporada, como colecciones de invierno o primavera.

Adicionalmente, otra parte fundamental de esta estrategia es la segmentación estacional, que implica establecer zonas específicas para campañas temporales o eventos especiales. Un ejemplo concreto sería una sección de "Back to School" durante los meses previos al inicio del año escolar, donde se destacan uniformes, mochilas y otros productos esenciales para estudiantes. Al hacer esto, la tienda no solo maximiza las ventas durante épocas clave, sino que también se posiciona como una opción conveniente y relevante para los clientes en esos momentos.

En conjunto, esta segmentación temática y estacional permite una mejor gestión del espacio de la tienda, facilita la circulación de los clientes, y hace que la experiencia de compra sea más intuitiva y atractiva.



Figura 59.  
Tienda Nike



Nota. Las imágenes reflejan la tienda Nike. Fuente: Sheber (2015).



**El uso de escaparates y elementos visuales impactantes:** es fundamental el uso de escaparates en el diseño interior y el visual merchandising para captar la atención del cliente y crear un ambiente que genere una conexión emocional. En este sentido, Referee ya incorpora maniqués en poses dinámicas, lo cual es una ventaja significativa. Estos maniqués presentan la ropa y accesorios en acción, permitiendo a los clientes imaginar cómo se verían y sentirían los productos en situaciones reales, lo que puede impulsar la decisión de compra.

Estos maniqués permiten a los clientes imaginar cómo se verían y sentirían los productos en un contexto deportivo real, facilitando la toma de decisiones de compra. No obstante, la incorporación de maniqués actuales y alineados con las últimas tendencias deportivas puede potenciar aún más este impacto.



La adaptabilidad estacional también es clave. Los escaparates deben reflejar las temporadas y eventos deportivos importantes, como campeonatos o lanzamientos de nueva mercadería.

**División en Áreas Temáticas:** Dividir el escaparate en secciones temáticas que representen diferentes disciplinas deportivas (por ejemplo, fútbol, running, entrenamiento en gimnasio). Cada área debe presentar productos y accesorios específicos para cada deporte, creando un recorrido visual coherente. Además, en cada escaparate se debería ambientar correctamente según la temática de la temporada, añadiendo elementos gráficos, mobiliario y paneles.

**Paneles de Fondo Interactivos:** Utilizar paneles de fondo que pueden ser retroiluminados, equipados con pantallas LED o simplemente con imágenes en cintra. Estos paneles mostrarán imágenes en alta resolución de atletas en acción, entrenamientos y eventos deportivos, adaptándose a la temática de cada sección. Un ejemplo de escaparates con temáticas de temporada serían los siguientes:





Figura 60.  
Tienda Nike



Nota. Las imágenes refleja la tienda Nike. Fuente: Sheber (2015).



#### • Escaparate "Entrenamiento en Acción"

Concepto: Mostrar productos en el contexto de un entrenamiento físico real.

##### Elementos:

**Maniqués en Movimiento:** Maniqués vestidos con ropa de entrenamiento en poses que simulen ejercicios como flexiones, sentadillas o estiramientos.

**Fondo de Gimnasio:** Utiliza un panel de fondo que simule un gimnasio con accesorios deportivos (pesas, cintas de correr, etc.).

**Iluminación Focalizada:** Luces dirigidas que acentúen los maniqués y productos clave.

**Panel Informativo:** Breves descripciones de las características y beneficios de la ropa para entrenamiento, como transpirabilidad y soporte.



#### • Escaparate "Aventura al Aire Libre"

Concepto: Resaltar ropa y accesorios diseñados para actividades al aire libre.

##### Elementos:

**Maniqués en Entornos Naturales:** Maniqués vestidos con ropa de senderismo, running o ciclismo, colocados en un entorno que simule la naturaleza (rocas, árboles artificiales).

**Fondo Escénico:** Utiliza un fondo que represente un paisaje montañoso o un sendero.

**Accesorios Destacados:** Exhibe productos como mochilas, gafas de sol y botellas de agua.

**Efectos de Proyección:** Proyecciones de paisajes en movimiento o clips de actividades al aire libre.





**Figura 61.**  
**Tienda Deportiva**



Nota. La imagen refleja una tienda deportiva. Fuente: León

Sin embargo, la tienda podría mejorar considerablemente en el manejo de sus elementos gráficos. Actualmente, algunos de estos elementos son insuficientes o están desactualizados, lo que afecta la frescura y el atractivo del espacio.

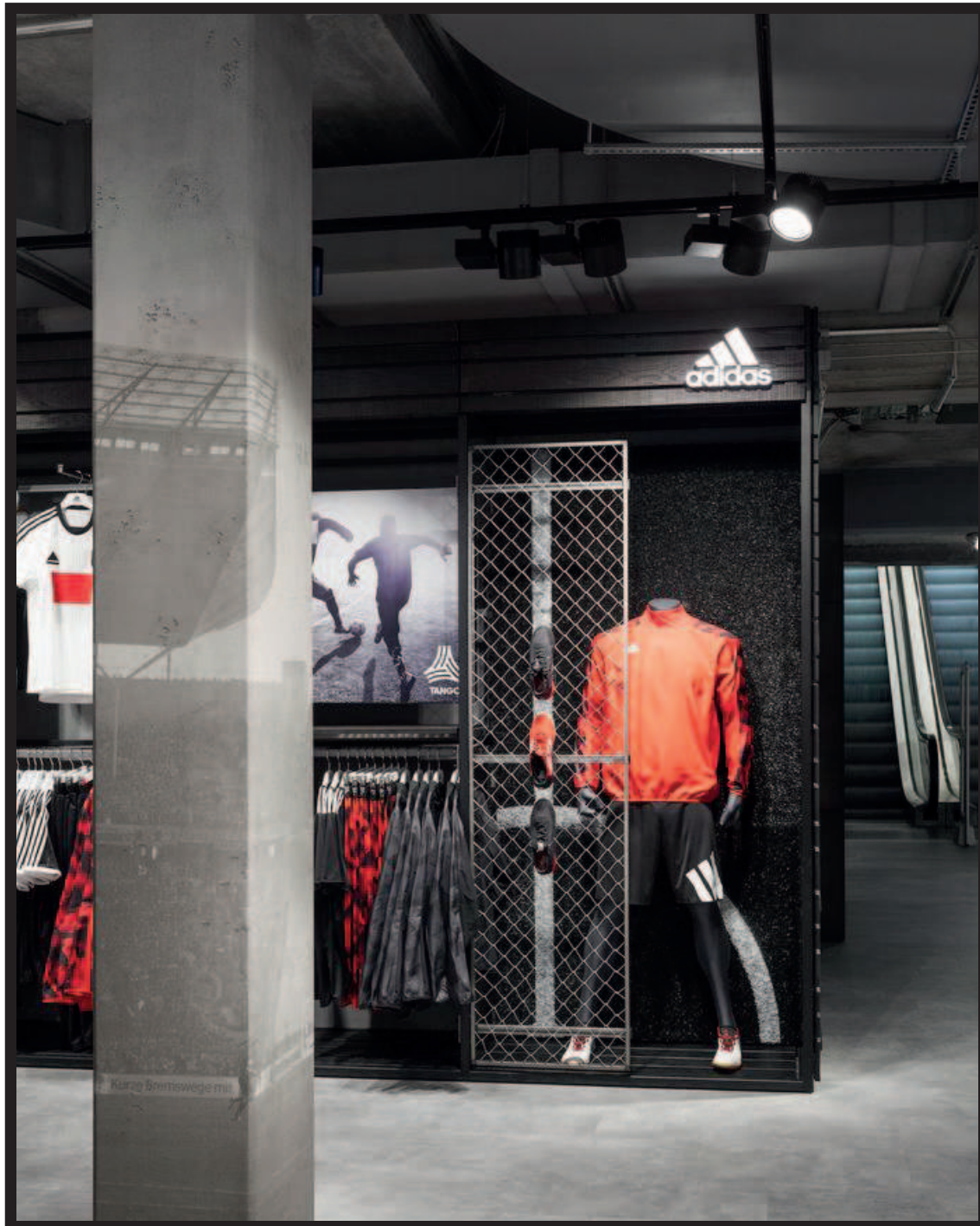
Actualizar estos gráficos y elementos visuales podría no solo modernizar la estética de la tienda, sino también fortalecer su identidad de marca, hacerla más relevante para los clientes actuales y atraer a nuevos compradores. Una renovación de este tipo contribuiría a crear un entorno más inspirador y alineado con las expectativas de los consumidores, aumentando así la experiencia de compra y la posibilidad de fidelización.

**Ambiente Sensorial en la Entrada:** Referee utiliza aromas sutiles y agradables en la entrada de sus tiendas para ofrecer una primera impresión positiva. Equipadas con humidificadores de olor, las tiendas aseguran un ambiente libre de aromas desagradables, creando una atmósfera acogedora. Los olores están cuidadosamente diseñados para evocar sensaciones de frescura, limpieza o energía, en función del tipo de tienda. Además, se emplea música ambiental envolvente que complementa el estilo de cada tienda, contribuyendo a atraer y mantener a los clientes en el espacio. Es fundamental mantener una uniformidad en el aroma en todas las tiendas, para que los clientes reconozcan rápidamente el olor característico de Referee, fortaleciendo así la identidad de la marca.

**Exhibición interactiva:** Exhibir de manera interactiva es una herramienta poderosa en el visual merchandising que permite a las tiendas crear una experiencia de compra más envolvente y atractiva. Al crear zonas de exhibición interactivas, los clientes pueden interactuar directamente con los productos, lo que mejora su percepción de la calidad y funcionalidad de estos. Por ejemplo, una "Zona de Prueba" para artículos deportivos o ropa en Referee podría permitir a los clientes probar algunos productos, ver videos que muestren la calidad, rendimiento de los productos, y entender mejor sus características antes de tomar una decisión de compra.



**Figura 62.**  
**Tienda Adidas**



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).



Además de mejorar la experiencia del cliente, estas zonas interactivas también representan una oportunidad importante para fomentar la sostenibilidad. La industria textil es conocida por su alto impacto ambiental, y cada vez más clientes muestran preocupación por el medio ambiente, buscan marcas que sean responsables y conscientes de su huella ecológica. Por lo tanto, la exhibición podría incluir información sobre los materiales sostenibles utilizados en los productos, procesos de fabricación éticos, o iniciativas de reciclaje de la tienda, educando a los clientes sobre cómo sus compras pueden tener un impacto positivo.



Implementar estos elementos no solo atrae a consumidores conscientes del medio ambiente, sino que también refuerza el compromiso de la tienda con la sostenibilidad. De este modo, Referee puede diferenciarse en el mercado no solo por la calidad de sus productos, sino también por su compromiso con prácticas responsables que alinean la experiencia de compra con los valores de sus clientes, creando una conexión más profunda y fomentando la lealtad a la marca.

#### **Agrupamiento por Color, Funcionalidad o Estilo**

Agrupar por color en Referee crea un impacto visual que puede atraer a los clientes desde la distancia, hacer que el espacio parezca más armónico y facilitar la combinación de prendas y accesorios. Agrupar por funcionalidad, como separar la ropa de entrenamiento del calzado de correr o del equipo de básquet, ayuda a los clientes a encontrar rápidamente lo que necesitan, lo que hace que su experiencia de compra sea más fluida. Del mismo modo, agrupar por estilo deportivo, casual, o de moda permite a los clientes navegar por la tienda de forma más intuitiva.





Figura 63.  
Tienda Lacoste



Nota. La imagen refleja la tienda Lacoste. Fuente: Sheber (2015).

**Etiquetas Informativas y Gráficas de Apoyo:** Las etiquetas informativas y los gráficos de apoyo son herramientas clave en el visual merchandising que permiten comunicar de manera clara y efectiva las características, beneficios, y precios de los productos a los clientes.

En Referee, ya se utilizan etiquetas informativas en toda la ropa que brindan detalles importantes para los clientes. Estas etiquetas incluyen información sobre la tecnología empleada en los productos, como telas transpirables, resistentes al agua, o de secado rápido, que son fundamentales para que los clientes comprendan los beneficios específicos de cada prenda. Además, las etiquetas muestran claramente el precio y el nombre de la prenda, ayudando a los clientes a comparar opciones y tomar decisiones de compra más informadas.

En la etiqueta de la talla, también se proporciona la composición de la tela, lo que permite a los clientes conocer los materiales utilizados y tomar decisiones en función de sus preferencias, necesidades de confort, o preocupaciones ambientales, como optar por materiales sostenibles o de menor impacto ecológico.

Además de las etiquetas, los gráficos de apoyo son esenciales para complementar el diseño interior de la tienda y resaltar su temática deportiva. En Referee, estos gráficos pueden incluir iconos representativos de diferentes deportes, facilitando la identificación de secciones o categorías de productos específicos. Por ejemplo, iconos de deportes como fútbol, baloncesto, running, o yoga ayudan a guiar visualmente a los clientes hacia las áreas que les interesan.

Además, se pueden incorporar elementos visuales más amplios, como murales o gráficos que muestren a atletas en acción o mensajes motivacionales. Estos elementos no solo decoran el espacio, sino que también transmiten la identidad deportiva de la tienda, creando un ambiente dinámico y energético que resuena con los valores y emociones del cliente.

**Figura 64.**  
**Tienda Nike señalética**



Nota. Las imágenes refleja la tienda Nike. Fuente: Sheber (2015).



**Señalética Digital Dinámica:** La señalética digital dinámica es una solución avanzada en el visual merchandising que ofrece una manera efectiva de promocionar productos, ofertas y eventos especiales dentro de la tienda. Integrar pantallas digitales permite mostrar contenido visualmente atractivo y actualizado en tiempo real, lo que brinda una mayor flexibilidad en la comunicación con los clientes (Morgan. 2023).

Colocar estas pantallas en puntos estratégicos, como cerca de la entrada o en áreas con alta circulación de clientes, maximiza su impacto visual. Esta ubicación asegura que el contenido sea visto por un amplio público y capte la atención de manera más eficaz que los métodos tradicionales de señalización.

La señalética digital también facilita la actualización rápida y sencilla del contenido, permitiendo destacar nuevos productos, promociones actuales o eventos especiales de manera ágil y relevante. Sin embargo, la viabilidad de implementar esta tecnología en Referee dependerá del presupuesto disponible. Si los recursos lo permiten, esta innovación podría ofrecer una ventaja significativa al mejorar la experiencia del cliente y potencialmente impulsar las ventas, convirtiéndose en una herramienta valiosa para la tienda.





Planificación de Cambios Temporales: Definir estrategias para promociones y temporadas especiales

**Figura 65.**  
**Tienda Deportiva**



Nota. La imagen refleja una tienda deportiva. Fuente: León

### 3.2.4.2 Planificación de cambios temporales

**Rotación de Productos y mobiliario de exhibición:** Una rotación regular de productos implica reorganizar y actualizar los displays en intervalos frecuentes. Esto asegura que los clientes siempre encuentren algo nuevo y atractivo cada vez que visitan la tienda (Morgan, 2023). Cambiar los productos expuestos no solo atrae la atención de los clientes recurrentes, sino que también puede ayudar a destacar artículos que podrían haber pasado desapercibidos anteriormente.

Para implementar una rotación efectiva en Referee, es importante planificar y ejecutar la estrategia de manera organizada. Algunas estrategias pueden incluir:

- Establecer un Calendario de Rotación: Definir con anticipación cuándo y cómo se realizará la rotación de productos, ya sea semanal, quincenal o mensual, para asegurar que se mantenga la frescura sin interrumpir la experiencia de compra.
- Monitorear el Rendimiento: Evaluar cómo responden los clientes a los cambios en los displays y ajustar la estrategia según sea necesario. Utilizar herramientas de análisis de ventas de los clientes para entender qué productos están funcionando mejor.
- Coordinar con las Campañas de Marketing: Sincronizar la rotación de productos con campañas promocionales o eventos especiales para maximizar el impacto de las promociones y aumentar la visibilidad de



**Figura 66.**  
**Tienda Deportiva**



Nota. La imagen refleja una tienda deportiva. Fuente: León

**Zonas de Promoción Temática:** Las zonas de promoción temática son áreas designadas dentro de una tienda que se crean para destacar promociones estacionales, eventos especiales, o lanzamientos de nuevos productos. Estas zonas tienen un propósito específico de atraer la atención de los clientes y potenciar las ventas durante períodos clave del año (Morgan. 2023).

### 1. Identificación de Oportunidades

Primero, es importante identificar las oportunidades de promoción que son relevantes para la tienda y su base de clientes. Esto incluye eventos anuales como ventas de fin de temporada, días especiales de compras como Black Friday, y el lanzamiento de nuevas colecciones. En Referee, se aprovecha la oportunidad de presentar nuevas colecciones de ropa cada temporada, adaptando los colores y el diseño de las zonas de promoción para alinearse con la temática del evento. Por ejemplo, en Navidad, se pueden utilizar colores rojos y verdes, mientras que en Black Friday se destacan los saldos con la mayor cantidad de productos en oferta.

### 2. Diseño de la Zona

Una vez identificada la promoción, se podría diseñar la zona temática para que sea visualmente atractiva y alineada con el evento. Esto implica decorar el área con gráficos, banners, globos especiales que refuercen el mensaje de la promoción. En Referee, el diseño de las zonas de promoción también incluye la incorporación de nuevos colores y patrones que reflejen la temporada y el evento, creando un ambiente que atraiga la atención de los clientes y destaque los productos en oferta.



Figura 67.  
Escaparate de Tienda Adidas



Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).

### 3. Ubicación Estratégica

Ubicar estas zonas en puntos estratégicos dentro de la tienda es esencial para maximizar su visibilidad. Las áreas de alta circulación, como cerca de la entrada, en el centro del piso de ventas, o en los pasillos principales, son ideales para captar la atención de los clientes. En Referee, se podrían seleccionar estas ubicaciones para asegurar que las zonas temáticas sean vistas por un amplio público y que las promociones sean efectivamente notadas.

### 4. Actualización y Adaptación

Es importante actualizar y adaptar las zonas de promoción a medida que avanza la temporada o el evento. Esto puede incluir la rotación de productos, la adición de nuevas ofertas o la modificación de la decoración para mantener la frescura y el interés de los clientes. En Referee, las zonas temáticas se podrían ajustar continuamente para reflejar las últimas tendencias y promociones, asegurando que la presentación de los productos permanezca relevante y atractiva.

### 5. Integración con la Estrategia de Marketing

La promoción de las zonas temáticas debe estar alineada con la estrategia de marketing general de la tienda. Esto incluye anunciar las promociones a través de diversos canales como redes sociales, correos electrónicos y publicidad en la tienda. Sin embargo, Referee no trabaja con ninguna agencia de publicidad que gestione sus redes sociales, lo que destaca la importancia de desarrollar una estrategia de marketing interna sólida.



Figura 68.  
Señalética en tienda de ropa



Nota. La imagen refleja una tienda deportiva. Fuente: León



El mundo virtual se mueve predominantemente a través de las redes sociales, por lo que es crucial que Referee gestione y optimice sus propios canales de redes sociales para asegurar que la comunicación sobre las zonas temáticas sea coherente y efectiva. La falta de una agencia externa significa que el equipo interno debe asegurarse de que la promoción de las zonas temáticas esté bien coordinada en todos los puntos de contacto, aumentando la efectividad de la promoción y atrayendo a más clientes a las áreas destacadas. Implementar una estrategia de marketing digital efectiva y aprovechar el potencial de las redes sociales es clave para maximizar el impacto de las promociones y conectar con el público objetivo.

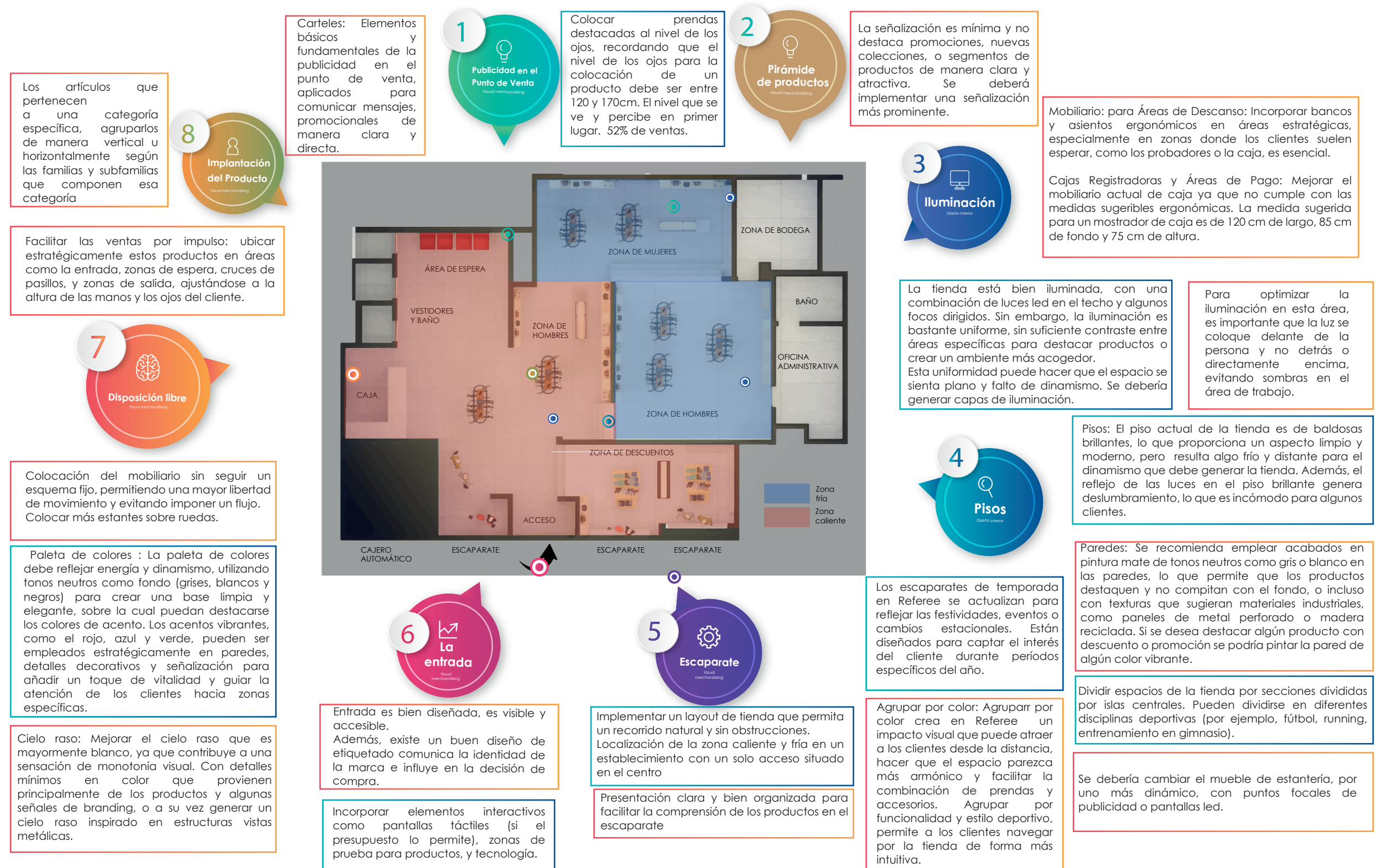
**Campañas Integradas de Marketing en Tienda:** Sincronizar los cambios de visual merchandising con campañas de marketing online y offline, asegurando que las promociones y temas especiales sean coherentes en todos los canales de comunicación. Utilizar elementos como carteles, folletos o gráficos digitales en la tienda que refuercen los mensajes de la campaña (Morgan. 2023).

Responsable: Especialista en merchandising visual.  
Plazo: 3 semanas.



### 3.2.5 Organigrama resumen

Estrategias de diseño interior y visual merchandising para Referee



Nota. El organigrama refleja el resumen de estrategias integrales. Fuente: Elaboración propia (2024).



### 3.2.6 Implementación

Objetivo: Ejecutar el plan de diseño interior y merchandising.

1. Análisis inicial
2. Definición de objetivos
3. Planificación del diseño interior
4. Planificación del visual merchandising
- 5. Implementación**
6. Evaluación y ajustes
7. Monitoreo continuo

Figura 69.  
Tienda Nike



- Renovación del Espacio: Llevar a cabo las remodelaciones necesarias en el espacio.
- Instalación de Mobiliario y Elementos de Diseño: Colocar el nuevo mobiliario, iluminación y elementos decorativos.
- Implementación del Visual Merchandising: Organizar los productos según los escenarios de exhibición planificados en el calendario.

**Responsable: Contratistas y equipo interno.**

**Plazo: 6 semanas.**

Nota. Las imágenes refleja la tienda Nike. Fuente: Sheber (2015).

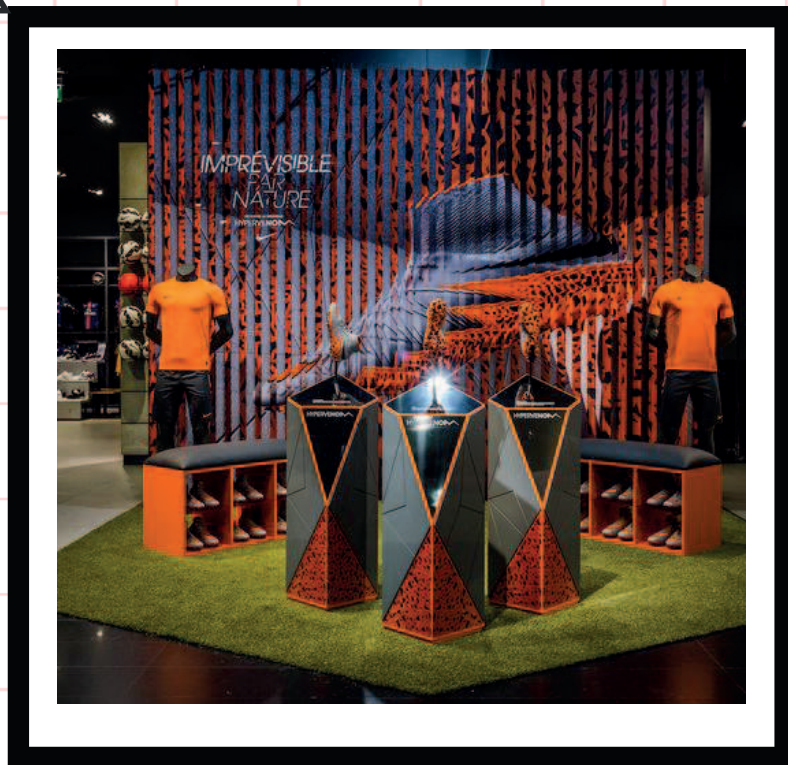


### 3.2.7 Evaluación y Ajustes

Objetivo: Medir el impacto de los cambios y realizar ajustes según sea necesario.

1. Análisis inicial
2. Definición de objetivos
3. Planificación del diseño interior
4. Planificación del visual merchandising
5. Implementación
6. Evaluación y ajustes
7. Monitoreo continuo

Figura 70.  
Tienda Adidas



- Recogida de Feedback: Obtener opiniones de clientes y empleados sobre el nuevo diseño y merchandising.
- Análisis de Ventas: Evaluar si hay un aumento en las ventas o en la satisfacción del cliente.
- Ajustes Finales: Realizar cambios basados en el feedback y los resultados obtenidos.

**Responsable:** Equipo de marketing y diseño.

**Plazo:** 2 semanas después de la implementación.

Nota. Las imágenes refleja la tienda Nike. Fuente: Sheber (2015).

### 3.2.7 Monitoreo Continuo

Objetivo: Asegurar que el espacio y el merchandising sigan siendo efectivos a lo largo del tiempo.

1. Análisis inicial
2. Definición de objetivos
3. Planificación del diseño interior
4. Planificación del visual merchandising
5. Implementación
6. Evaluación y ajustes
- 7. Monitoreo continuo**

Figura 71.  
Tienda Adidas



- Revisión Periódica: Programar revisiones regulares del diseño y el merchandising.
- Actualización de Exhibiciones: Cambiar según nuevas promociones, temporadas y tendencias.

**Responsable:** Equipo de visual merchandising y diseño.

**Plazo:** Revisión trimestral.

Nota. La imagen refleja la tienda Adidas. Fuente: Mckee (2024).







# Conclusiones

## **Enfoque desde el Cumplimiento de los Objetivos**

En el desarrollo de esta investigación, se alcanzó de manera exitosa el objetivo general, que consistía en desarrollar y proponer estrategias integradas de diseño interior y visual merchandising para transformar los espacios de la tienda deportiva Referee en un entorno funcional y estéticamente atractivo, con el fin de mejorar la experiencia de compra y la satisfacción del cliente. Este objetivo central se cumplió mediante un enfoque sistemático que abarcó el análisis detallado de las condiciones actuales de la tienda y la implementación de propuestas que respondieran a las necesidades del cliente y a las mejores prácticas de la industria. En cuanto a los objetivos específicos, se realizó una investigación exhaustiva sobre las diversas variables del diseño interior y del visual merchandising, utilizando casos exitosos de líderes de la industria deportiva como referencia. Este análisis proporcionó una base sólida para identificar estrategias que pudieran aplicarse en Referee. Además, la evaluación de la disposición actual de los productos y la distribución del espacio reveló áreas clave de mejora, destacando la necesidad de reorganizar el layout para optimizar tanto la funcionalidad como la presentación visual de los productos. También se identificaron las necesidades de los clientes de Referee en cuanto al diseño interior y la disposición de productos a través de encuestas y observaciones, lo que permitió obtener información valiosa sobre cómo mejorar la iluminación, hacer la disposición más intuitiva y agregar elementos que reforzaran la identidad deportiva de la tienda. A partir de estos hallazgos, se propusieron estrategias integrales para reorganizar el espacio interior, mejorar la iluminación y añadir detalles decorativos que reflejaran la identidad de la marca Referee, con el objetivo de crear un entorno que no solo fuera funcional, sino también visualmente atractivo, mejorando significativamente la experiencia de compra de los clientes y contribuyendo al crecimiento y éxito de la tienda.

## **Enfoque desde los Aprendizajes del Desarrollo de la Investigación**

A lo largo del desarrollo de esta tesis, se han adquirido aprendizajes valiosos sobre la importancia de la conexión emocional entre el cliente y el espacio comercial. El diseño interior y el visual merchandising no solo deben ser funcionales, sino también comunicar la identidad de la marca de manera efectiva. El caso de Referee demuestra que una tienda deportiva puede beneficiarse enormemente al incorporar detalles visuales que resalten la cultura deportiva y los valores de la marca.

El análisis también ha demostrado que un diseño interior genérico puede despersonalizar la experiencia de compra. Referee, a pesar de su calidad en productos y atención al cliente, carecía de elementos distintivos que reflejaran su identidad de marca. La investigación ha subrayado que pequeños cambios en el layout, junto con una estrategia de marketing integrada, pueden no solo mejorar la experiencia del cliente, sino también incrementar el reconocimiento de la marca y las ventas.

Finalmente, se ha destacado la necesidad de una estrategia de marketing digital más sólida, especialmente en el manejo de redes sociales, para mantener una coherencia entre la experiencia en tienda y la promoción en plataformas virtuales. Esto es crucial para asegurar que la marca Referee continúe evolucionando en un mercado cada vez más competitivo.



## Sugerencias para investigaciones futuras

Para profundizar en el campo del diseño interior y visual merchandising en tiendas deportivas, se sugieren las siguientes áreas de investigación futura:

1. Impacto de la Tecnología en la Experiencia de Compra: Investigar cómo las tecnologías emergentes, como la realidad aumentada y los displays interactivos, pueden transformar la experiencia de compra en tiendas deportivas y mejorar la interacción con los productos.
2. Estrategias de Marketing Digital: Examinar cómo las estrategias de marketing digital, especialmente en redes sociales, afectan el comportamiento del consumidor y la efectividad de las promociones en el entorno de tiendas deportivas.
3. Sostenibilidad en el Diseño de Tiendas: Analizar la implementación de prácticas sostenibles en el diseño y visual merchandising de tiendas, evaluando cómo estas prácticas pueden influir en la percepción del cliente y en sus decisiones de compra.
4. Experiencia del Cliente en Diferentes Contextos Culturales: Realizar estudios comparativos sobre cómo las diferencias culturales influyen en la percepción del diseño interior y el visual merchandising en tiendas deportivas en distintas regiones y mercados.
5. Evolución de las Tendencias de Diseño: Investigar cómo las tendencias en diseño interior y merchandising están evolucionando en respuesta a cambios en las preferencias del consumidor y las innovaciones en el retail.

Estas áreas de investigación ofrecerán valiosos conocimientos para la evolución del diseño interior y visual merchandising, permitiendo una comprensión más profunda de las dinámicas que influyen en la experiencia de compra y la efectividad de las estrategias de marketing en el sector retail.





## Referencias

- Adidas — Chele Mckee. (s. f.). Chele Mckee. <https://www.chelemckee.com/adidas-gallery>
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Antonia Ferrer, S. H. (2012). Diseño de una intervención ergonómica para la mejora postural del trabajo en oficinas. España.
- Bell, J., & Ternus, K. (2019). *Silent Selling: Best Practices and Effective Strategies in Visual Merchandising*. Fairchild Books.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Borrego, S. (2008). Población y muestra. *Revista Digital, Innovación y Experiencias Educativas*, 12 (10). [https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero\\_12/SILVIA\\_BORREGO\\_1.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_12/SILVIA_BORREGO_1.pdf)
- CMD SPORT. (2018, 10 abril). Adidas cerrará tiendas físicas para potenciar su comercio online. *CMD Sport*. <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-multideporte/adidas-cerrara-tiendas-fisicas-potenciar-comercio-online/>
- Ebster, C., & Garaus, M. (2015). *Retail design and visual merchandising: Creating store space that encourages buying*. Routledge.
- FcoLinimentoRua@gmail.com. (2001, 12 marzo). Los niveles del lineal. <https://ventacruzadafarmacia.blogspot.com/2018/03/los-niveles-del-lineal.html>
- GmbH, E. (2024, 23 julio). Luz LED: adidas NEO store, Colonia - Shop - Proyectos. ERCO GmbH, [www.ercocom.com](http://www.ercocom.com). <https://www.ercocom.com/es/proyectos/shop/adidas-neo-store-colonia-5536/>
- González, J. (2020). El impacto del diseño interior en la experiencia de compra en Ecuador. *Revista Latinoamericana de Marketing*.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M (2010). Metodología de la investigación. (Vol. 4, pp. 45-126) México: McGraw-Hill Interamericana <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández, T. y García, L. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). *Nure Investigación*.
- Jackson, R., Smith, T., & Williams, L. (2022). "Interactive Elements and Digital Technologies in Sports Store Design: Enhancing Customer Experience". *International Journal of Retail Management*, 28(4), 102-118.
- JNRetail. (2022, 4 agosto). Mobiliario para TIENDA de DEPORTES | JN Retail. JN Retail. <https://jnretail.com/deportes/>
- Kerfoot, D., Davies, P., & Ward, P. (2003). *Visual Merchandising*. Londres: Bloomsbury Publishing.
- Kim, H., & Lee, J. (2023). "The Impact of Lighting and Product Placement on Consumer Perception in Sports Stores". *Journal of Retail Design*, 15(2), 45-58.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management*. Pearson.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.
- Mármol, C. (s. f.). *Movimiento Base*. El escaparate es la mejor publicidad del establecimiento. <https://animacionymarketing.blogspot.com/2013/10/movimiento-base.html>
- Morgan, T. (2023). *Visual merchandising: Window and in-store displays for retail* (2nd ed.). Laurence King Publishing.
- Norman, D. A., & Nielsen, J. (2020). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*. Basic Books.
- Norman, J. (2020). *The Future of Retail: Trends and Strategies*. Nueva York: HarperCollins.
- Núñez González, A. (2019). *Merchandising visual*. Oficina do Autónomo | Oficina Virtual do Autónomo. [https://oficinadoautonomo.gal/sites/default/files/6merchandising\\_visual\\_cast.pdf](https://oficinadoautonomo.gal/sites/default/files/6merchandising_visual_cast.pdf)

- Ochoa, J. (2022). Escaparatismo: Diseño y creatividad en la presentación de productos. Editorial Universitaria.
- Ochoa-Guerrero, F., & Vanegas-Peña, S. (2022). FUNDAMENTOS DE DISEÑO INTERIOR EN ESPACIOS COMERCIALES Y SU APLICACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA EN LA ESCUELA DE DISEÑO INTERIOR DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY. DISEÑO ARTE Y ARQUITECTURA, (12), 123–149. <https://doi.org/10.33324/daya.vi12.506>
- Orozco, R. Q. (s.f.). Repositorio Universidad de Londres. Recuperado el 09 de enero de 2020, de [https://taller5a.files.wordpress.com/2010/02/senaletica\\_universidadlondres.pdf](https://taller5a.files.wordpress.com/2010/02/senaletica_universidadlondres.pdf)
- Pegler, M. (2012). Visual Merchandising: Windows and In-Store Displays for Retail. Nueva York: Fairchild Books.
- Redaccion. (2018, 7 febrero). Señalética digital, proyección y colaboración protagonizan la asistencia de NEC en ISE. Digital AV Magazine. <https://www.digitalavmagazine.com/2018/02/07/ise-2018-nec-infinityboard-solucion-visualizacion-gran-formato-salas-reunion/>
- Referee. (2024). Camiseta para hombre, manga corta, tela muy elástica, ligera y confortable, secado rápido. <https://www.referee.com.ec/producto/camiseta-hombre-gerald/>
- Referee. (2024). Referee. <https://www.referee.com.ec/>
- Retail Design Institute. (2018). Retail Design Trends: Creating Memorable Experiences. Recuperado de <https://www.retaildesigninstitute.org>.
- Robles, 2021 <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11457/1/16991.pdf>
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate. Free Press.
- Sheber, A. (2021, 27 marzo). Keepin' it real. Visual Merchandising And Store Design. <https://vmsd.com/keepin-it-real/>
- Valberdi, M. G., & Cárdenas, I. E. (s.f.). La historia del diseño de interiores y equipamiento como área específica del conocimiento. RDU Home. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/11593/1.44%20La%20historia%20del%20diseño%20de%20interiores%20y%20equipamiento%20como%20área%20especifica%20del%20conocimiento.pdf?sequence=53&isAllowed=y>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2021). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 97(1), 51-69.
- Zyman, S. (2018). Comportamiento del consumidor en tiendas latinoamericanas. *Estudios de Marketing en América Latina*.

## Anexos

## Anexo A entrevista a directivos de Referee

Preguntas	Respuesta
1. ¿Cuáles fueron los principales objetivos de diseño interior cuando se estableció la tienda Referee?	R1: Los principales objetivos fue dar un aspecto, practico, moderno, con colores oscuros, pensados para un público joven que imite a tiendas deportivas. R2: Una tienda dinámica que incite a los compradores a adquirir el producto y motivarse a la hora de hacer ejercicio
2. ¿Cómo describiría el impacto del diseño interior actual en la experiencia del cliente?	R1: Al inicio los clientes tenían una experiencia agradable por el espacio para adquirir los productos, sin embargo, a lo largo de los años no ha existido ningún cambio predominante en el diseño R2: El impacto es positivo, los clientes se sienten cómodos al tener un espacio grande, cómodo y una atención importante.
3. ¿Ha habido algún feedback o comentarios recurrentes de los clientes sobre el diseño del	R1: El espacio siempre ha sido motivo de que los clientes vean la tienda como algo cómodo y fácil de movilizarse.
espacio? Si es así, ¿podrían compartir algunos ejemplos?	R2: Lo vistoso de la estructura, y los espacios pensados en descanso para el cliente.
4. ¿Qué mejoras o cambios consideran necesarios en el diseño interior para optimizar la experiencia de compra?	R1: Definitivamente la iluminación, nuevos banners, gráficos o fotografías es necesario R2: Seria importante mejorar la iluminación con puntos focalizados en la ropa.
5. ¿Existe algún plan o proyecto futuro para renovar el diseño interior de la tienda?	R1: No contamos con un plan, pero reconocemos que sería muy necesario tenerlo y aplicarlo. R2: Por el momento nos hace falta ese plan de diseño interior.
6. ¿Cómo se decidieron los elementos actuales de visual merchandising en la tienda?	R1: Existió una persona en el año 2013 de diseño encargada en arreglar de mejor manera los productos, además ideas del internet que se buscaba. R2: Por imágenes motivacionales, referencias en otros locales deportivos, como Adidas y Nike.



7. ¿Qué estrategias utiliza Referee para maximizar la atención del cliente a través del visual merchandising?

R1: Acomodación correcta de ropa, dividir por secciones, etiquetado.

R2: Correcta distribución de elementos a lo largo de la tienda, mediante estrategias analizadas previamente.

8. En su opinión, ¿cómo podría mejorar el visual merchandising para incrementar las ventas o mejorar la imagen de la marca?

R1: Destinar recursos hacia una persona de diseño para que pueda proponer ideas nuevas y frescas.

R2: Contratar una persona experta en el tema que nos ayude a la mejora de las tiendas.

9. ¿Qué importancia tiene el visual merchandising en su estrategia global de marketing?

R1: Por el momento no tenemos estrategias de marketing, pero vamos a trabajar en ello.

R2: Me parece importante el tema de estrategias de marketing para la mejora en las ventas que desde la pandemia han decaído.

10. ¿Cómo se mide el éxito de las estrategias de visual merchandising en Referee?

R1: Como no contamos con el plan, no existe una medición.

R2: No se cuenta con el plan.

11. ¿Cómo se seleccionó la iluminación actual de la tienda, y cuál es su propósito en el contexto del diseño y visual merchandising?

R1: La iluminación esta desde el año 2013, se ha hecho cambios con luces led por tema de economía hace algunos años. Es decir, adaptar la misma lampara al foco led.

R2: Se selección guidos del costo y la calidad de las luminarias.

12. ¿Cree que la iluminación actual realiza adecuadamente los productos y el ambiente de la tienda?

R1: No realiza, ya que necesitamos de manera urgente la mejora de ello.

R2: No, ya que necesitamos luces focalizadas hacia el producto.

13. ¿Qué cambios o mejoras recomendarían en términos de iluminación para mejorar la visibilidad y la atmósfera del espacio?

R1: Luces focalizadas y una mejor calidad en la luz general que disponemos.

R2: Como mencioné anteriormente luces focalizadas y colocar luminarias en sitios estratégicos que carecen de ello.

14. ¿Qué visión tienen para el futuro en términos de diseño interior y visual merchandising en Referee?
- R1: Proponer un plan estratégico que nos ayude a resolver las falencias que tenemos en los locales.  
R2: Contratar a la persona especializada que nos ayude a corregir todos los problemas que tenemos.
15. ¿Cómo planean adaptarse a las nuevas tendencias y expectativas de los consumidores en estos aspectos?
- R1: Contratar una persona que nos diseñe el plan necesario.  
R2: Buscar ayuda de un especialista dedicado al tema.
16. ¿Consideran integrar tecnologías digitales en el diseño o visual merchandising, como pantallas interactivas u otras herramientas?
- R1: Se podría analizar cuanto es el presupuesto y que utilizan las nuevas tendencias para aplicarlo.  
R2: Consideraría que sí, todo dependería del presupuesto que se establezca la empresa para hacerlo
17. ¿Hay algo más que les gustaría agregar o que consideren importante en relación con el diseño interior
- R1: Mejoras de iluminación, plan estratégico de marketing y diseño interior. Actualizarnos ya

y visual merchandising de Referee?

que no se ha hecho ningún cambio desde la inauguración.

R2: Mejorar los establecimientos físicamente y acompañar con estrategias de marketing como carreras y eventos.

## Anexo B entrevista a personal de Referee

Preguntas	Respuesta
1. ¿Cómo describirías el diseño de la tienda Referee? ¿Qué te parece más importante en la forma en que está organizada?	R1: Es un diseño aceptable, pero mejorable. Se deberían hacer mejoras cada año R2: Coherente, pero le falta más innovación
2. ¿Cómo crees que el diseño interior afecta a los clientes mientras compran?	R1: Afecta bastante, porque el cliente observa todo el tiempo el local. Los productos ordenados R2: Los clientes se sienten gustosos de visitar el local por el tamaño.
3. ¿Has escuchado comentarios de clientes sobre cómo se sienten en la tienda respecto al espacio y la disposición de los productos?	R1: Se sienten cómodos por el tamaño del espacio, parqueadero privado. R2: Les gusta la altura de los locales, se sienten a gusto por el tamaño de movilizarse.
4. ¿Qué cambios piensas que podrían mejorar la experiencia del cliente en cuanto al diseño de la tienda?	R1: Mejorar el aroma del local, porque a veces el difusor que disponemos no ambienta mucho. R2: Por el momento no considero que debe existir algún cambio significativo, más que la iluminación en los productos.
5. ¿Hay algo que te gustaría cambiar en el diseño de la tienda para hacerlo más cómodo para los clientes?	R1: Mejorar en la señalética para que sepan donde este cada producto. R2: Mas asientos de espera y detalles en colores de counter.
6. ¿Cómo decidimos qué productos exhibir y cómo organizarlos en la tienda?	R1: Decidimos colocar nuevos productos al inicio de la tienda, por todo el almacén se coloca ropa de tendencia R2: en colores de las prendas y por temporada.
7. ¿Qué estrategias usamos para hacer que los productos llamen la atención de los clientes?	R1: Colores de temporada, buena calidad en telas y productos correctamente colocados en los estantes. R2: Los nuevos productos exhibirlos más cercanos a la puerta, para que la gente quiera entrar al almacén.
8. ¿Hay algo que creas que podríamos hacer mejor para que la presentación de los productos sea más atractiva?	R1: La iluminación es correcta y cómoda para los clientes, pero se podría resaltar más. R2: Mejorar la iluminación y considero que ganaríamos mucho en eso.



9. ¿Cómo crees que la forma en que presentamos los productos afecta las ventas y la percepción de la marca?	<p>R1: Afecta bastante porque el cliente quiere encontrar con facilidad los productos.</p> <p>R2: Si afecta ya que los clientes no pueden encontrar las prendas que buscan si no organizamos bien los productos.</p>	productos y crear un buen ambiente en la tienda?	R2: Si, ya que la tienda por las tardes se ve muy oscura y debemos prender todas las luces para iluminar.
10. ¿Cómo sabemos si nuestras estrategias de exhibición están funcionando bien?	<p>R1: Porque los clientes sin necesidad que estemos atendiéndoles, encuentran los productos.</p> <p>R2: Por las ventas de los clientes, si bien es cierto las ventas han disminuido en los últimos años, es necesario un plan para mejorar aquello.</p>	13. ¿Qué mejorarías en la iluminación para que sea más efectiva?	<p>R1: Colocar luces focalizadas en las prendas o muebles, como tiras led.</p> <p>R2: Poner más puntos de iluminación en toda la tienda.</p>
11. ¿Conoces por qué elegimos la iluminación actual para la tienda? ¿Qué queremos lograr con ella?	<p>R1: Desconozco, pero me imagino que es porque alumbra bastante el espacio</p> <p>R2: No desconozco porque la eligieron.</p>	14. ¿Qué ideas tienes para el futuro en cuanto al diseño interior y la presentación de productos en la tienda?	<p>R1: Colocar los productos de manera más ordenada y mejorar los estantes.</p> <p>R2: Exhibir los productos de manera ordenada y ayudarnos de mejoras en la iluminación.</p>
12. ¿Crees que la iluminación ayuda a resaltar los	R1: Si porque resalta los productos que tenemos en venta.	15. ¿Cómo crees que deberíamos adaptarnos a las nuevas tendencias o expectativas de los clientes?	<p>R1: Aplicando ideas de profesionales e ideas que surgen de redes sociales.</p> <p>R2: Si, porque los clientes siempre están pendientes de las tendencias en internet y es necesario estar al tanto de eso.</p>

---

16. ¿Qué piensas sobre usar tecnología, como pantallas interactivas, para mejorar la tienda?

R1: Es una buena opción, pero se tendría que ver el gasto energético de eso.

R2: Sería una propuesta interesante, pero todo dependería de lo que concluyan los jefes.

17. ¿Hay algo más que te gustaría agregar sobre el diseño y la presentación de productos en Referee?

R1: Los almacenes son organizados y dinámicos, en temas de señalética podríamos mejorar

R2: El diseño es bonito, solo es necesario mejorar las luces.

## Anexo C entrevista a clientes de Referee

Preguntas	Respuesta
1. ¿Cómo te parece el diseño y la organización de la tienda Referee?	R1: El diseño es poco moderno, si comparamos con otras tiendas deportivas que he visitado les faltaría R2: Hay otras tiendas que organizan mejor los productos, pero la organización es medianamente buena.
2. ¿Cómo te hace sentir el espacio de la tienda cuando estás comprando?	R1: No me siento incomoda, pero podría ser mejor porque no me llama la atención del todo. R2: Normal, siento que hace falta experiencias sensitivas, olfativas.
3. ¿Has notado si el diseño de la tienda te ayuda a encontrar lo que buscas?	R1: Si es fácil de encontrar los productos, pero no está dividido por deportes y eso siento que es un problema. R2: Si se dificulta por el espacio, no sé en dónde encontrar los productos.
4. ¿Qué mejorarías en el diseño de la tienda para que sea más cómodo para ti?	R1: Mejoraría los diferentes ambientes de la tienda, y que exista una descripción de la tela que usan en cada producto. R2: Mejorar la señalética porque no se en dónde encontrar los productos
5. ¿Cómo te parece la forma en que están presentados los productos en la tienda?	R1: La forma es básica, simple. R2: Considero que no se resaltan los productos.
6. ¿Qué tan fácil es para ti ver y entender los productos que están exhibidos?	R1: Recomendaría colocar más letreros con descripciones. R2: Soy un cliente que no le gusta mucho la ayuda de vendedores por comodidad, quisiera que las cosas estén más claras a la hora de buscar.
7. ¿Hay algo que cambiarías en cómo se muestran los productos para que sea más atractivo para ti?	R1: Colores y la iluminación. R2: Mobiliario y pantallas nuevas.
8. ¿Cómo crees que la presentación de los	R1: Si afecta, porque lo percibimos por la vista.



productos afecta tu decisión de compra?	R2: Si ya que, si me presentas un buen local, y productos ordenados lo compro por todos esos factores.	al diseño y la presentación de productos en la tienda?	R2: El mobiliario que destaque mejor
9. ¿Qué opinas de la iluminación de la tienda? ¿Te ayuda a ver los productos claramente?	R1: Si me permite ver más claro, aunque lo óptimo por tema de apagones que tenemos por la sequía, lo óptimo sería que sea natural R2: Enfocar las prendas creo que les haría falta.	13. ¿Cómo crees que deberíamos adaptar la tienda a las nuevas tendencias o a tus expectativas?	R1: Tomar en cuenta lo que hacen otros almacenes de ropa deportiva. R2: Hacer estudios de mercado.
10. ¿La iluminación hace que la tienda sea más agradable para ti?	R1: La verdad no percibo algo extraordinario, cumple su función y listo. R2: No considero, siento que ilumina, pero se podría mejorar.	14. ¿Te gustaría ver más tecnología en la tienda, como pantallas interactivas?	R1: Llamaría la atención, pero dependería del presupuesto de la empresa. R2: Fuera interesante porque no hay muchas en el mercado
11. ¿Qué mejorarías en la iluminación para que te resulte más cómodo comprar?	R1: Mas lámparas y focos focalizados. R2: Lámparas de más potencia.	15. ¿Hay algo más que quieras decir sobre tu experiencia de compra en Referee?	R1: Las prendas y el servicio es positivo, pero les falta innovarse. R2: Deben mejorar el espacio para que existan más ventas.
12. ¿Qué cambios te gustaría ver en el futuro en cuanto	R1: Mejorar la señalética y la iluminación.		

**Anexo D encuesta a clientes**

Fecha:

1. ¿Qué tipo de producto adquiere en la tienda?

- Uniformes escolares
- Ropa deportiva
- Uniformes personalizados

2. Experiencia General en la Tienda

- ¿Cómo calificaría su experiencia general de compra en Referee?
- Muy Satisfactoria
- Satisfactoria
- Neutral
- Insatisfactoria
- Muy Insatisfactoria

3. Diseño Interior

- ¿Cómo considera la distribución y organización de los productos en la tienda?
- Muy Adecuada
- Adecuada
- Neutral
- Inadecuada
- Muy Inadecuada
- ¿Le resulta fácil encontrar los productos que busca?
- Sí
- No
- ¿Qué tan cómodo/a se siente en la tienda en cuanto al espacio y circulación?
- Muy Cómodo/a
- Cómodo/a
- Neutral

 Incómodo/a Muy Incómodo/a

4. Visual Merchandising

- ¿Los productos están exhibidos de manera atractiva y clara?
- Sí
- No
- ¿Qué tanto le llama la atención la forma en que se presentan los productos en la tienda?
- Mucho
- Suficiente
- Poco
- Nada
- ¿La señalización y etiquetas de los productos son claras y visibles?
- Sí
- No

5. Iluminación y Ambientes

- ¿Qué tan adecuada considera la iluminación en la tienda?
- Muy Adecuada
- Adecuada
- Neutral
- Inadecuada
- Muy Inadecuada
- ¿Cree que la iluminación resalta bien los productos?
- Sí
- No
- ¿La iluminación le hace sentir cómodo/a al comprar?
- Sí
- No

6. Experiencia de Compra con Respecto al Espacio

- ¿Cómo calificaría el espacio disponible en la tienda para moverse y hacer sus compras?

- Muy Adecuado
- Adecuado
- Neutral
- Inadecuado
- Muy Inadecuado
- ¿Encuentra suficiente espacio para examinar los productos sin sentirse agobiado/a?
  - Sí
  - No
- ¿Qué tan accesible considera el diseño del espacio en términos de movilidad y confort?
  - Muy Accesible
  - Accesible
  - Neutral
  - Inaccesible
  - Muy Inaccesible

7. Comentarios generales

- ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre su experiencia en la tienda?
  -



