



■ Francesc Mániz. Socio-Director de Qmax Consulting SL. Francesc.manez@qmaxsl.com. www.qmaxsl.com

La innovación en el comercio minorista se centra actualmente en mejorar los modelos de gestión. Y concretamente, en la gestión del punto de venta. El avance de la logística en los últimos años, la extensión de la compra centralizada o la integración de las nuevas tecnologías han permitido orientar el foco hacia ese lugar. Y no podía ser de otro modo. El punto de venta, es el terreno de juego donde rivales de diferentes tamaños se miden y donde las fuerzas se igualan ante el consumidor final.

Distribución a Farmacias

La **gestión del espacio** en el punto de venta

En estos momentos de cambios e incertidumbres los líderes de la distribución minorista trabajan en dos aspectos fundamentales: las relaciones con sus proveedores y la gestión del espacio del punto de venta. Con los proveedores ya no basta con negociar las condiciones de venta, precios o descuentos. Hay que involucrarlos en todo el proceso de venta, para que su beneficio sea también el del minorista. El proveedor debe comprometerse con sus clientes, conocer sus necesidades particulares y adaptarse a cada uno de ellos. Existen varios ejemplos en el mundo de la alimentación o del gran consumo que son públicamente conocidos.

[El espacio: un bien escaso]

La gestión del espacio parte de la necesidad de optimizar un bien escaso: el espacio destinado a la venta. Y en las oficinas de farmacia aún más; obligadas a disponer de un mostrador para la venta asistida, imprescindible para el desarrollo de sus funciones, el espacio destinado al autoservicio debe administrarse cuidadosamente ya que repercute en familias de productos, principalmente las parafarmacéuticas, con un creci-

■ **YA NO SE TRATA DE NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES LAS CONDICIONES COMERCIALES, SI NO DE INVOLUCRARLOS PLENAMENTE EN TODO EL PROCESO DE VENTA**

miento sostenido y donde la competencia con otros canales es muy exigente.

El objetivo final de una buena gestión del espacio es conseguir una mayor rentabilidad y un mejor servicio al consumidor. Son las dos caras de la misma moneda; es difícil aumentar los beneficios con clientes mal atendidos o tener clientes satisfechos y no mejorar la rentabilidad. Para ello es necesario conocer y analizar el espacio destinado a cada producto y a cada familia o categoría, adaptando su presencia a los indicadores de gestión básicos: rotación, cantidad y cifra de venta o margen. El uso de herramientas de trabajo como el planograma, facilita esa labor de análisis y de diseño del espacio, aportando criterios cuantitativos y cualitativos a la selección de un surtido eficiente, mejorando la exhibición de los productos, adecuando su stock a las necesidades rea-

les y facilitando el mantenimiento - montaje y reposición - de los lineales. Con el planograma se descarga al personal de la botica de tener que decidir dónde y cómo ubicar los productos en las estanterías, ya que se ofrece siempre la mejor solución a la exhibición de los productos. Es el *merchandising* avanzado que, con los programas informáticos actuales, permite desarrollar soluciones adaptadas a todas las necesidades. El planograma no es un fin; es el medio para conseguir diseñar un espacio de venta con un surtido eficiente, que permita analizar posteriormente los resultados de manera gráfica y que estandarice las implantaciones a todos los centros, multiplicando así su impacto y rentabilizando la inversión.

[El entorno de cooperación necesario]

A priori es el minorista quien debe impulsar este proceso, pero ¿es eso así? Pues desde nuestro punto de vista no necesariamente. La colaboración entre proveedores y distribuidores (*trade marketing*) no se inventó ayer y aunque parezca que el espacio de venta es un problema exclusivo del minorista, en un entorno participativo como el que se plantea, el proveedor tiene mucho



que decir y hacer. Y más aún en el sector farmacéutico, donde la figura del "proveedor" no se limita al laboratorio o mayorista. Las centrales de compras y cooperativas, por presencia y capacidad, son actores imprescindibles para tomar esta iniciativa e incorporar los servicios de gestión del espacio a su portfolio. Son ellos los que pueden alimentar y manejar sistemas de *Datawarehouse* y *Business Intelligence*, que analicen datos generales para ofrecer soluciones particulares. El proveedor no puede abandonar a sus clientes limitándose a suministrar productos; debe ayudarlo y acompañarlo para ganar conjuntamente. Los tiempos del "yo entrego la mercancía y me olvido" han pasado a la historia. Acercándose a sus clientes, el proveedor conoce mejor esas necesidades y puede mejorar sus servicios. Y por supuesto se diferencia ventajosamente de sus competidores en un entorno donde la marca, el precio o la calidad del producto ya no son determinantes a la hora de decidirse por un proveedor.

Por su parte el minorista necesita confiar en los conocimientos del mercado y, sobre todo, de los productos del proveedor. Debe facilitarle información y transmitirle

■ NO SE TRATA DE VENDER MÁS COMO OBJETIVO EN SÍ MISMO, SI NO QUE DEBE HABER UNA TENDENCIA A VENDER MEJOR QUE, SIN DUDA, TAMBIÉN REDUNDARÁ EN UN AUMENTO DE LAS VENTAS A MEDIO Y LARGO PLAZO

sus necesidades, compartir experiencias y definir objetivos comunes. Y aquí no depende tanto del tamaño de la empresa, fabricante o distribuidor, como de la voluntad de cooperación.

[Primeros pasos]

Quizá el primer paso lo deba dar el proveedor: presentar un catálogo de implantaciones de su gama de productos a sus clientes puede ser un buen arranque. El equipo de ventas lo complementará a sus otras herramientas comerciales. El catálogo debe incluir, como mínimo estas características:

- Recrear de manera gráfica como quedará el lineal. Favorece, sin duda, la toma de decisiones.

- Personalizar el surtido para cada minorista. Transmite proximidad y determinación de cooperar.
- Compactación del espacio. Así se completan gamas, se gana en coherencia de surtido y se posicionan los productos en las mejores ubicaciones.
- Adecuación del stock en el lineal a las unidades de envío. Se evita, de esta manera, la tediosa manipulación en la reposición y el almacenaje de unidades sueltas.
- Definición de un stock de seguridad por producto. Se garantiza su presencia sin roturas.

También el minorista puede asumir la iniciativa. Solicitar a sus proveedores un planograma de gestión de sus implantaciones, le alertará del grado de cooperación al que se está dispuesto a llegar. Pero a la vez, deberá compartir su estrategia, contrastar resultados de ventas y confiar en su proveedor, ofreciéndole aquella información que pueda ayudar a confeccionar una solución ganadora.

Los tiempos de vender más volverán, sin duda. Pero ahora toca vender mejor. Ahora toca gestionar.