



Consideraciones sobre el diseño de los puntos de venta minoristas en una economía globalizada

■ FÉLIX GOROSPE

Director del Área de Distribución. IKEA.

Los profundos y rápidos cambios que se están registrando en el conjunto de la economía tienen su reflejo en el mundo de la distribución, dentro del cual la transformación española es uno de los casos más interesantes.

La denominada nueva economía, concepto de gran trascendencia no sólo en los mercados financieros, por sus importantes consecuencias económicas actuales y futuras, parece estar llamada a modificar con fuerza las condiciones de los mercados de productos, y a influir en el desarrollo futuro del sector de distribución.

Dentro de la nueva economía, el comercio electrónico es de lo que habitualmente más se habla, sin embargo hay que señalar que el efecto conjunto de la informática y las comunicaciones a bajo precio van a cambiar en los próximos años, entre otras de sus consecuencias, la forma

de relación entre los consumidores y los vendedores.

Este concepto de nueva economía lleva intrínseco una nueva cultura, la de la comunicación digital, que está anidando con rapidez en una parte de población, lo que se irá traduciendo en modificaciones en sus hábitos de compra, gustos, necesidades y servicios.

En este contexto de cambio, tanto en la oferta como en la demanda, las empresas de distribución no deben perder de vista el posible impacto de estas importantes novedades en sus planteamientos tradicionales de canales de venta y distribución de productos, si quieren seguir satisfaciendo las necesidades de los consumidores tradicionales y, a su vez, conquistar las de los nuevos consumidores.

La venta en puntos de venta en establecimientos fijos es el canal de comercia-

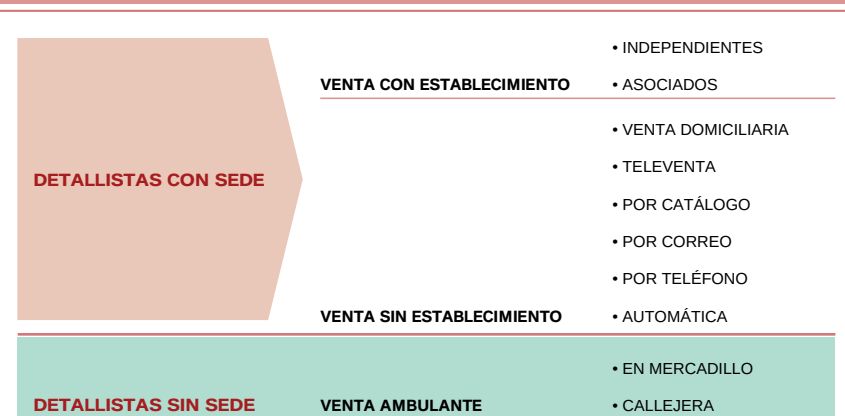
lización más utilizado por las empresas de distribución, atendiendo a los volúmenes de facturación. Sin embargo el comercio electrónico va haciéndose un hueco cada vez más importante en el grupo de sistemas de venta a distancia, por lo que está convirtiéndose en "el otro punto de venta".

En la actualidad se está observado con interés el alcance y desarrollo que puede alcanzar el comercio electrónico, como sistema con un gran potencial de crecimiento, que en el futuro más próximo pueda competir arañando cuotas de mercado al histórico liderazgo de la venta en establecimiento.

En el conjunto de instrumentos de gestión para el desarrollo e implantación de puntos de venta, su diseño y los métodos de localización y dimensionamiento son técnicas ampliamente experimentadas, a lo largo de muchos años de experiencia,



CUADRO Nº 1

SISTEMAS DE VENTA AL POR MENORFUENTE: SAINZ DE VICUÑA, 1996. *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*.

CUADRO Nº 2

PRODUCTOS MÁS COMPRADOS POR LOS INTERNAUTAS ESPAÑOLES
PORCENTAJES

PRODUCTOS	%
LIBROS	35,2
MUSICA	35,1
IMAGEN Y SONIDO	31,3
VIAJES	29,1
ESPECTACULOS	26,3
HARDWARE	22,8

FUENTE: @ECE. *Comercio Electrónico 2000*.

con el objetivo de optimizar la eficiencia y el atractivo de los establecimientos.

Teniendo en cuenta la novedad del comercio electrónico como otro punto de venta, resulta de interés revisar las consideraciones más significativas, las técnicas e indicadores más habituales que se aplican ante las aperturas de nuevos puntos de venta o la renovación de otros existentes, en la trama urbana o en el mercado virtual. Con este fin se han recogido continuación, de forma resumida, unas consideraciones con respecto al diseño y a la implantación de los puntos de venta en una economía globalizada.

¿PUNTO DE VENTA TRADICIONAL VERSUS COMERCIO ELECTRÓNICO?

La historia de la distribución y venta de productos al por menor ha estado sometida a lo largo de la historia a muy diversas y profundas transformaciones en lo que se ha denominado la forma y tecnología de venta. El comercio como actividad de trueque de productos excedentarios entre los productores y las familias siempre ha existido a lo largo de la historia.

Sin embargo, hay que esperar hasta la celebración de las ferias para encontrar una forma ordenada de comercio nómada o ambulante en las ciudades y pueblos.

Posteriormente, algunos autores los sitúan en el siglo XIV, comienzan a surgir las instalaciones comerciales fijas como espacio de exposición y venta de productos, con los excedentes de las ferias y mercados, que se mantenían entre las fechas de celebración de las mismas.

Estas instalaciones fijas han venido evolucionando desde entonces durante siglos, incorporando múltiples mejoras en el tamaño, espacio, distribución, etc.; lo que ha permitido consolidar el sistema de venta fijo, con establecimiento, como el principal canal de distribución.

Pero quizá el aspecto más importante que registra la transformación histórica que vive el sector de distribución a lo largo del siglo XX, en su camino hacia un sector y una actividad económica equiparable en su dimensión empresarial a otros históricamente importantes, es la superación de la empresa familiar ubicada en su punto de venta de centro de ciudad, por empresas de distribución localizadas fuera de los núcleos urbanos con múltiples puntos de venta en diversas localidades.

Sin embargo, además del comercio tradicional con sistema de venta en establecimiento, han ido apareciendo otras formas de venta que no requieren la exposición de los productos y que, a pesar de que

en el volumen total de venta minorista tiene una pequeña cuota de mercado, para determinados productos alcanzan una participación que llega a ser significativa. La ley 7/96 de Ordenación del Comercio Minorista la denomina Venta a Distancia, la que se celebra sin la presencia física simultánea del comprador y vendedor, y a las que se incluiría la venta ambulante.

En los últimos años, con el desarrollo de la nueva economía, el sistema de venta sin establecimiento comienza a tener un fuerte tirón bajo la denominación de comercio electrónico, (B2B, B2C) que en otros países ya comienza a registrar de cifras importantes, y que en España en 1999 llegó a canalizar compras por valor de 12.000 millones de pesetas. Esta cantidad es todavía modesta con respecto al conjunto de las compras al por menor, pero no conviene perder de vista desde las empresas de distribución como una forma de venta distinta de la tradicional y con un fuerte potencial de desarrollo.

Los últimos datos disponibles con respecto al comercio electrónico en España indican que más del 30% de los compradores lo han hecho en libros, música y productos de imagen y sonido, así como casi el 30% de los usuarios han realizado reservas de viajes.

En este contexto la importancia del diseño de los puntos de venta en los resultados económicos de la empresa de distribución pasa a convertirse en un concepto más amplio que el que se ha manejado hasta la fecha, ceñido exclusivamente al espacio físico de los establecimientos.

Esta nueva situación obliga a estar revisando permanentemente las formas de venta, la importancia de cada una de ellas, sus características y a medir la imagen que nuestra empresa proyecta y su posicionamiento frente a los competidores, lo que entra de lleno en el mundo del marketing.

LA LOCALIZACIÓN Y EL DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

El conjunto de las decisiones empresariales que acompañan la expansión de una empresa que desarrolla su actividad a través de un canal de distribución minorista, desde que se decide a realizar una inversión en esta actividad, tienen una gran importancia.

Es frecuente observar como se suele centrar más la atención en aspectos relacionados con la gestión empresarial frente a otros relacionados con aspectos técnicos ó estéticos, cuando la actividad comercial minorista es un conjunto de todas ellas, para las que se requiere acierto y eficiencia.

Este es el caso de la localización y el dimensionamiento del punto de venta. Es frecuente observar como a ambos aspectos estratégicos no se les presta la atención que deberían y, la mayoría de las veces, se toman decisiones en función de las oportunidades que ofrece el mercado inmobiliario, en lugar de basarse en las necesidades de espacio o en la idoneidad de la ubicación.

También, en muchas ocasiones, se olvida la temporalidad que debe tener la ubicación del establecimiento, en función de la evolución que siga nuestro negocio. En cuantas ocasiones hemos encontrado establecimientos localizados en espacios que al verlos hemos exclamado: ¡Quién le habrá aconsejado abrir en este sitio!. La re-



flexión que se realiza es correcta, pero muy posiblemente en el momento de la decisión de apertura el lugar era el idóneo.

Como se ha indicado, las decisiones sobre la localización y el dimensionamiento son de gran importancia para el futuro empresarial del establecimiento. Por todo ello es preciso recoger informaciones previas a la decisión final, en relación con el entorno en el que se encuentra la ubicación analizada.

Con respecto a la localización suelen analizarse todos aquellos aspectos relacionados con:

- Accesibilidad con vehículo.
- Accesibilidad a pie. flujos peatonales.
- Características del edificio.
- Tamaño y características de la fachada.
- Visibilidad del local.
- Características físicas del local.
- Posibilidades de ampliación.
- Condiciones económicas del local.
- Condiciones y limitaciones legales.
- Sinergias de otros establecimientos.

Con respecto al dimensionamiento será preciso concretar:

- Perímetro del área de influencia.
- Población del área de influencia.
- Características sociológicas de la población.
- Características económicas de la población.
- Gasto previsto por la población.
- Mercado potencial total.
- Características de la competencia.
- Estimación de las ventas potenciales del establecimiento.

Una vez obtenida toda esta información es preciso realizar un análisis detallado de la misma, y formular una valoración que contribuya a juzgar lo acertado de la decisión final.

Hay que señalar que la estimación de las ventas potenciales del establecimiento va a permitir dimensionar el tamaño más adecuado, con las consecuencias que todo ello representa en las características de la inversión, en su financiación y en la cuenta de explotación del futuro negocio.

LA CONCEPCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Una vez decidida la ubicación y la dimensión del punto de venta, el diseño del establecimiento responderá a las características arquitectónicas o al estilo decorativo que mejor contribuya a comunicar y transmitir al cliente la imagen más nítida posible sobre lo que vende en él. De cualquier modo no hay que olvidar que –y en ocasiones así ocurre al acometer modificaciones estéticas–, el establecimiento es un instrumento de la empresa para la venta de los productos.

Desde la perspectiva de la distribución espacial, las características arquitectónicas externas crean una impresión inicial, siendo uno de los elementos que contribuyen a invitar a entrar en el establecimiento.

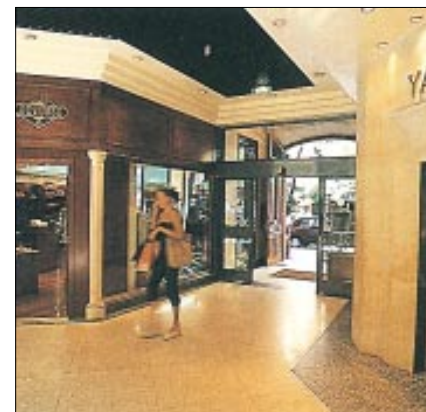
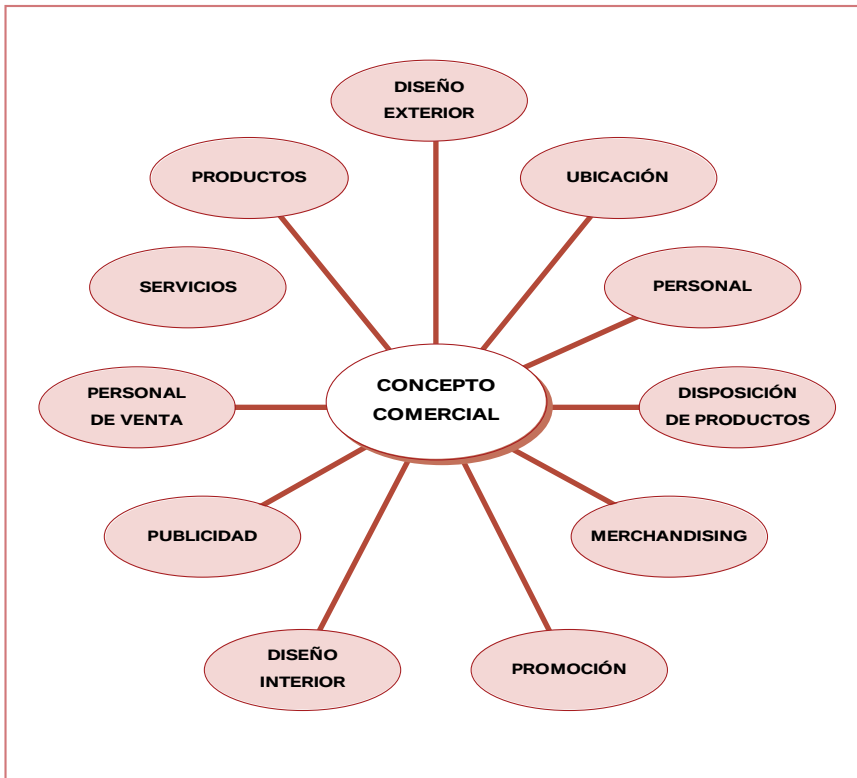
Por su parte, el diseño del establecimiento y la distribución interior se derivan de su concepto comercial, por lo tanto es un aspecto estratégico del negocio: debe representar una ventaja competitiva y de diferenciación sobre sus competidores.

El objetivo del diseño del establecimiento siempre debe ser el cliente. Si el diseño del establecimiento es atractivo, el cliente se formará una imagen también atractiva. El diseño del establecimiento debe marcar el carácter del mismo.

De cualquier modo el diseño del establecimiento, tanto el externo como el interno, son parte de los elementos importantes que componen el concepto comercial del mismo.

GRÁFICO Nº 1

EL CONCEPTO COMERCIAL



Como puede observarse en el gráfico nº 1, el diseño comparte el concepto comercial con un abanico de elementos que en conjunto conformarán este elemento estratégico para el futuro de la empresa.

LOS OBJETIVOS DEL DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO

Con carácter general y con independencia del objetivo prioritario de venta, el diseño del establecimiento debe servir dos objetivos básicos:

–Por un lado debe ser funcional, para guardar y ofrecer los productos en un lugar accesible de la ciudad, donde el cliente pueda encontrar los productos que está buscando en su tiempo libre.

–Asimismo debe contribuir a formar la imagen buscada por el comerciante con su inversión, dentro de una función social o de necesidad que el cliente también busca con la compra del producto, así como ser eficiente en la ocupación del espacio disponible.

Al realizar el diseño del establecimiento tanto la fachada como el interior deben buscar el cumplimiento de diferentes objetivos. En el diseño exterior debe tenerse en consideración la función que cumple de proyección de imagen externa, para lo que tendrán especial consideración todo lo relacionado con los letreros, escaparate, entrada, materiales utilizados, colores e iluminación.

Por su parte en la realización del diseño interior de un establecimiento no hay que olvidar la doble perspectiva que debe quedar cubierta por el espacio que se dispone.

Por un lado desde el cliente, el cual una vez que ha decidido entrar espera que se cumplan las expectativas proyectadas por la imagen exterior, y por otro desde el empresarial, en la que el diseño del espacio debe facilitar el trabajo de las personas empleadas.

El diseño interior determina la forma en la que los productos se almacenan y

disponen para la venta. Pero, además, el interior de los establecimientos debe ofrecer confortabilidad al cliente e inducirle a realizar las compras.

LA DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE TOTAL

En la realización del diseño de un establecimiento uno de los aspectos importantes es la distribución de la superficie total, tarea en la que van a tener que compatibilizarse diferentes intereses buscando los siguientes objetivos:

–Optimizar la accesibilidad y circulación de la clientela, lo que en régimen de autoservicio es una decisión capital.

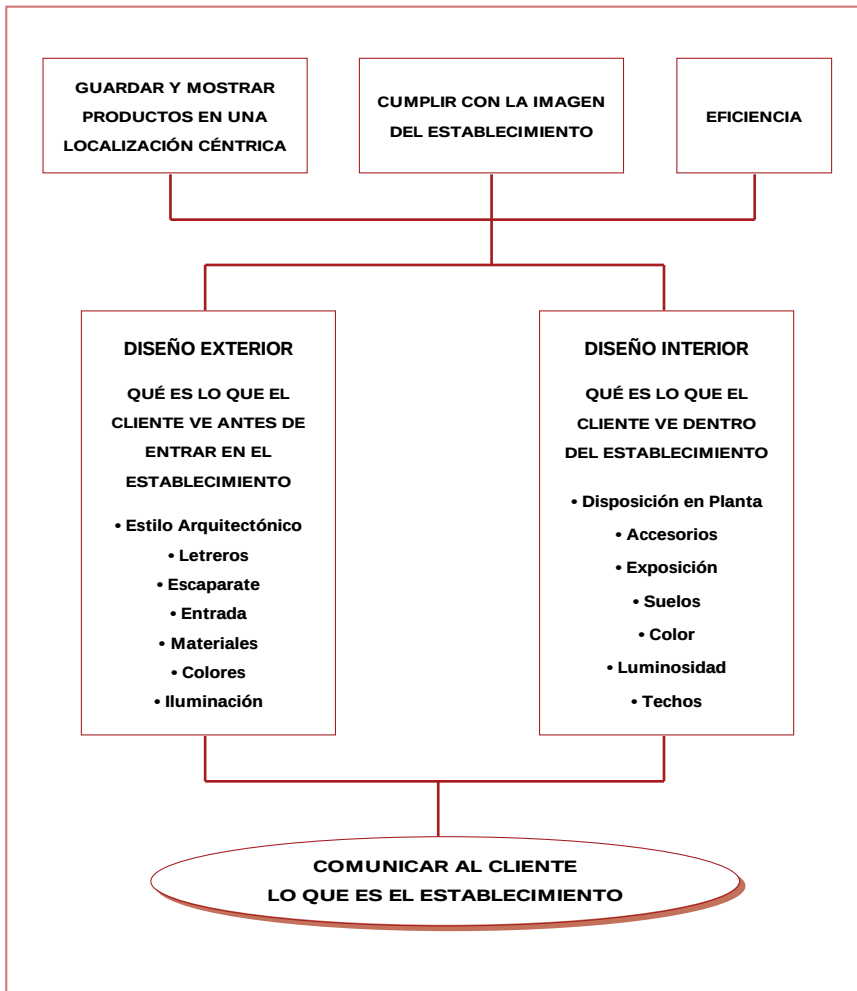
–Facilitar las compras a los consumidores.

–Facilitar la gestión empresarial. El suelo no comercial.

Hay diversas consideraciones que la gestión del establecimiento debe tener en cuenta al decidir la distribución del espacio con respecto al interior del establecimiento:

GRÁFICO Nº 2

LOS OBJETIVOS DEL DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO



- El valor del suelo.
- El uso del espacio y su distribución.
- La circulación de clientes.
- Los tipos de productos.
- La complementariedad de los productos.
- La imagen objetivo del establecimiento.

No hay que olvidar que un establecimiento es un espacio físico que debe ir cumpliendo con el paso del tiempo diferentes objetivos empresariales, así como cubriendo diversas necesidades del cliente.

Al resolver un espacio comercial con la apertura de un establecimiento nuevo no se está más que iniciando un largo camino empresarial en el que el mismo espacio va a ir ofreciendo diferentes imágenes: apertura, expansión o remodelación,

incluso cada día o épocas del año la disposición de los productos puede ofrecer diferentes oportunidades.

EL VALOR DEL SUELO. RENDIMIENTO DE LA SUPERFICIE COMERCIAL

El valor del suelo ocupado por el establecimiento es un elemento de gran trascendencia para la viabilidad económica de la inversión.

El precio de adquisición o de alquiler de un espacio comercial registra importantes oscilaciones dependiendo de la superficie a considerar, de su localización en la trama urbana ó de su localización geográfica. Pero, además, la importancia del coste del suelo en el conjunto de la inver-

sión de una implantación comercial hace que el acierto en su gestión condicione su rentabilidad y, por consiguiente, la viabilidad del negocio.

Todo ello contribuye a buscar siempre la máxima rentabilidad en su gestión, lo que significa obtener el mayor rendimiento.

Para ello se hace preciso una acertada disposición inicial del espacio disponible y un permanente control posterior de su rendimiento económico.

Una gestión del espacio y del producto es realizada habitualmente por técnicas de merchandising, que cada establecimiento aplica a su caso particular. En nuestro caso se va a centrar la atención en lo que es la gestión del suelo.

En el momento de la apertura del establecimiento se hace imprescindible la realización de un plan de implantación del establecimiento

El plan de implantación debe reflexionar sobre la gestión del espacio de venta y definir su distribución de acuerdo con los artículos o secciones que se oferten, así como aspectos importantes relacionados con la accesibilidad y las características de la circulación interior.

Esta definición del espacio interior va a posicionar al establecimiento de acuerdo con el objetivo de imagen previsto y sus características.

Desde la perspectiva de la gestión del espacio hay que señalar los siguientes indicadores:

1. Coeficientes de ocupación

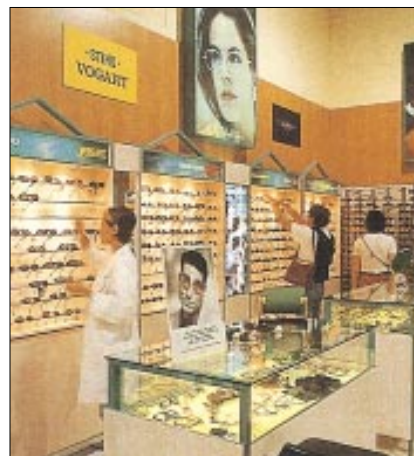
El Coeficiente de Ocupación de suelo establece una relación entre la superficie total de venta y los metros lineales de suelo comercial, se expresa en porcentaje y permite medir la densidad o claridad de un establecimiento.

2. Distribución lineal del suelo

El calculo de los metros lineales de suelo comercial se corresponde con las costumbres y prácticas que cada empresa aplica habitualmente a sus establecimientos. De cualquier modo suele distribuirse en función de la importancia relativa de las familias de productos dentro de las sec-

GRÁFICO Nº 3

CONSIDERACIONES SOBRE EL ESPACIO COMERCIAL



ciones. Para ello puede realizarse de acuerdo con:

- La disposición existente por los establecimientos competidores dentro del área de influencia del establecimiento.
- Las características de los productos de acuerdo con los surtidos de cada familia de productos.
- La parte proporcional de la cifra de facturación aplicada al lineal de suelo disponible, una vez definido el coeficiente de ocupación.
- Aplicar el histórico de ventas para estimar la progresión de cada familia de productos.

3. Instrumentos de Control

Una vez definida la disposición interior de los productos en el espacio de venta resulta imprescindible establecer mecanismos de control para analizar los rendimientos del espacio de venta, para su gestión eficiente.

Con este objetivo suelen utilizarse habitualmente los siguientes indicadores como instrumentos de control:

- Ventas por metro cuadrado de superficie de venta.** Es la relación entre la cifra de

facturación anual y la superficie de venta total del establecimiento.

- Ventas por metro cuadrado lineal de suelo.** Es la relación entre la cifra de facturación anual y los metros lineales del establecimiento.

- Beneficios por metro cuadrado de superficie de venta.** Es la relación entre la cifra de beneficios anual y la superficie de venta total del establecimiento.

- Beneficios por metro cuadrado lineal de suelo.** Es la relación entre la cifra de beneficios anual y los metros lineales del establecimiento.

- Grado de Atracción.** El grado de atracción mide la atracción relativa de cada familia de productos, en relación con las otras familias. Es la relación entre el número de actos de compra de una familia de productos y el número de ventas del establecimiento.

LA CIRCULACIÓN DE LOS CLIENTES

Una cuestión de gran importancia en el diseño interior del establecimiento comercial es aquella que hace referencia a la circulación de los clientes. El objetivo de una

distribución en planta óptima es aquella que refleja una circulación equilibrada de la clientela por ella, sin observar grandes diferencias entre las diferentes zonas del establecimiento.

Para ello se utilizan diferentes criterios de distribución del mobiliario que contribuyan a la optimización de la circulación. También se utilizan criterios promocionales en determinadas zonas de la sala de ventas para incrementar su capacidad de atracción, o la instalación de ciertos servicios complementarios.

El análisis de los indicadores de gestión de suelo antes indicados contribuye a mejorar la circulación de los clientes dentro del establecimiento y a detectar las zonas de mayor atracción.

LOS ELEMENTOS DE DISEÑO INTERIOR

Los elementos de diseño interior son utilizados para crear una imagen interior definida por el concepto de establecimiento, y acorde con los gustos del público objetivo. Los principales elementos a considerar son los siguientes:

CUADRO Nº 3

PRECIOS DE LOCALES EN CALLES PRINCIPALES**ALQUILER EN PESETAS POR METRO CUADRADO AL MES****VENTA EN MILLONES DE PESETAS POR METRO CUADRADO**

UBICACIÓN	ALQUILER	VENTA
MADRID		
PRECIADOS	20.000	3,5/4,0
SERRANO	15.000/20.000	2,0/2,5
PRINCESA	8.000/9.000	1,5/1,7
GRAN VÍA	6.000/7.000	1,2/1,5
FUENCARRAL	4.500/5.000	0,8/1,0
BARCELONA		
PORTAL DEL ÁNGEL	13.250	2,9
PLAZA DE CATALUÑA	11.000	2,3
PASEO DE GRACIA	10.500	2,1
RAMBLA DE CATALUÑA	9.750	1,9
PELAYO	7.250	1,4

FUENTE: Asociación Española de Centros Comerciales. Junio de 2000 (citado de CB Richard ELLIS).

• Colocación de Productos.

Merchandising

• Accesorios

• Color.

• Techos.

• Suelo.

• Estanterías.

• Ambientación.

• Climatización.

• Olores.

• Iluminación

• Elementos audiovisuales

• Mobiliario

Todos estos elementos son considerados en el diseño interior del establecimiento para la creación de una atmósfera adecuada a la venta de los productos.

Hay que señalar que cada vez en mayor medida los establecimientos buscan llamar la atención de los clientes a través de sus sentidos, lo que contribuye a posicionarse con fuerza en la mente de los clientes obteniendo una ventaja frente a los competidores.

LA CIRCULACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y LA SUPERFICIE NO COMERCIAL

Cualquiera que sea la actividad comercial que se vaya a desarrollar resulta de una enorme importancia prestar atención en el diseño interior del establecimiento a la circulación de los productos en su proceso de aprovisionamiento y almacenaje. La accesibilidad y la circulación interior va a repercutir de manera importante en la eficiencia productiva, no solamente en la entrada sino también en la salida de productos (embalajes, basura, mobiliario, materiales).

En este sentido, no solamente hay que prestar atención a los flujos de circulación horizontales sino también a los ejes de comunicación verticales.

En los establecimientos dedicados a la alimentación y en los establecimientos colectivos estos flujos de circulación tienen una gran importancia al simultanearse la actividad de aprovisionamiento con la de venta, así como en el primer caso por el

efecto negativo que pueden llegar a tener un tratamiento inadecuado de los residuos animales o alimenticios.

Por último, también debe reflexionarse sobre la ubicación interior del espacio no destinado a la venta como: el almacenaje de productos, con consecuencias económicas en suelo de centros urbanos con precios elevados, los espacios destinados al personal para la limpieza o el vestuario, los obradores, las oficinas, las salas de máquinas o calefacción, etc.

COMERCIO ELECTRÓNICO.**EL OTRO PUNTO DE VENTA**

Como se ha señalado el comercio electrónico se está convirtiendo en un destacado canal de distribución, con un importante potencial de desarrollo. La página web comienza a convertirse en un escaparate, para la exposición y venta de productos, de lo que podría denominarse el otro punto de venta, en contraposición al punto de venta tradicional en establecimiento fijo, caso de confirmarse la proyección prevista por algunos autores, y a pesar del lento desarrollo que inicialmente ha tenido.

Por todo ello, resulta de interés pasar revista a aquellas consideraciones que se realizan por las diversas empresas en el diseño de las páginas web con objetivos de venta de productos.

Unos consejos básicos para su diseño se recogen a continuación:

- Bien organizado y fácil de usar.
- Buena navegación
- Gráficos simples y sencillos
- Uso limitado de la animación
- Espacio en la página para leer
- Contenido que cause reacción.
- Actualización periódica de su contenido.
- Proceso de venta definido con claridad.

Los próximos meses resultarán de gran interés para observar el recorrido de esta forma de venta que ya está teniendo importantes consecuencias para la cultura empresarial, y que puede modificar los hábitos de compra de las familias. □

FÉLIX GOROSPE

Director del Área de Distribución. IKEI.