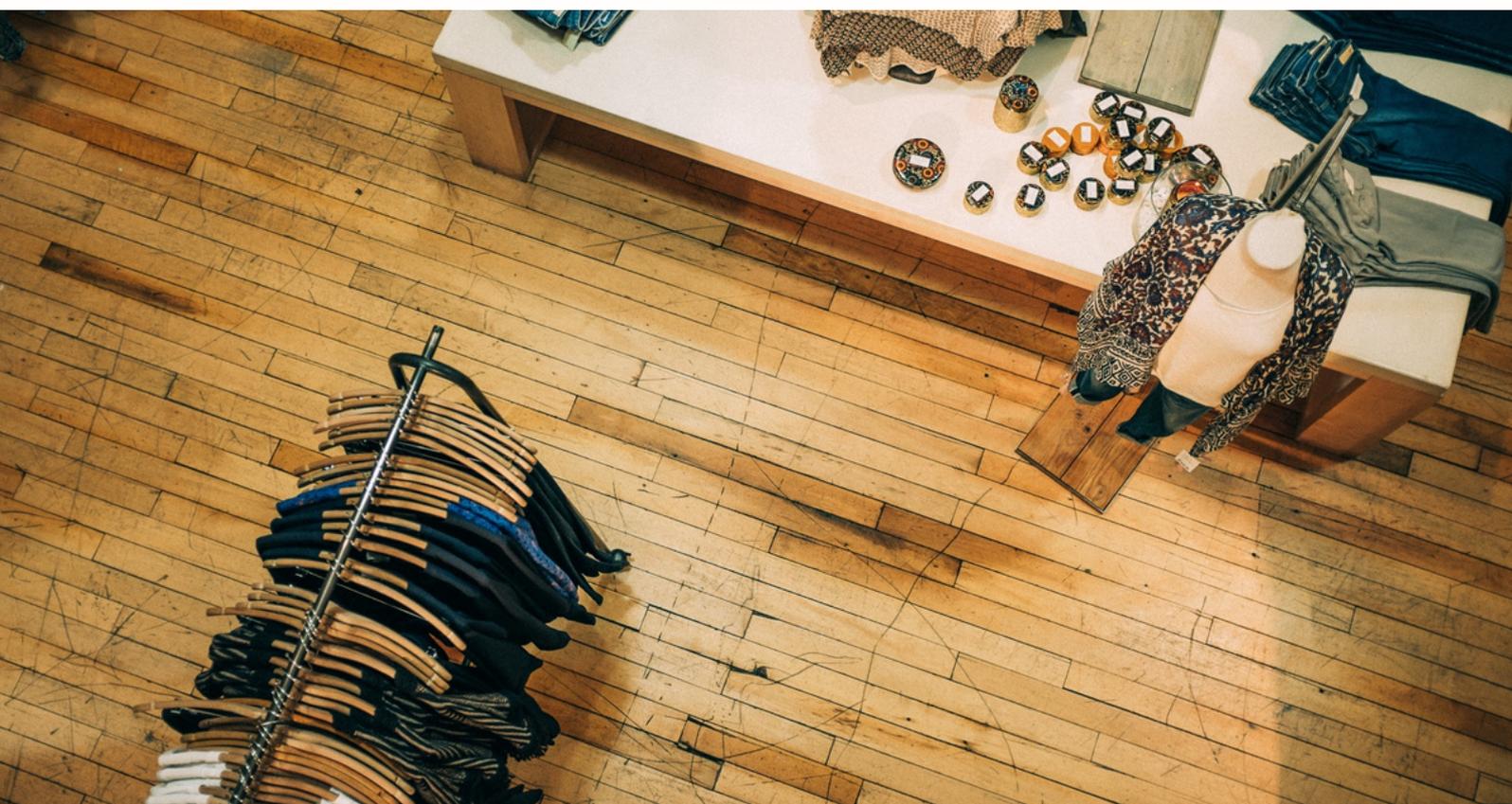


# Guía de comercio: Plan de implantación para optimizar tu espacio comercial





Si hay una pareja que funciona a la perfección es la de diseño y comercio.

Muchos comerciantes creen que el diseño de una tienda es crear un espacio atractivo para hacer que los clientes entren, pero diseñar es mucho más que esto.

Diseñar un espacio comercial implica optimizar los metros cuadrados del establecimiento, que exista una gestión rentable del producto y que el entorno responda a unas necesidades de uso para el cliente.

Es por ello que, no hay buen diseño sin estrategia. Si tenemos clara la estrategia y los objetivos, el diseño funcionará.

Un buen proyecto de implantación de producto en tu tienda hará:

1. Que los clientes recorran toda la tienda, de modo que vean el máximo de artículos posibles.
2. Que detecten con claridad los artículos en promoción.
3. Generará una actitud positiva hacia la compra.
4. Provocará las ventas por impulso.
5. Incrementará las ventas de los artículos que generan más beneficios para nuestro negocio (mayor margen comercial).

Es por ello que cuando hablamos del diseño de interiores comerciales hablamos de dos conceptos fundamentales:

- **El interiorismo comercial es sobre todo planificación:** cómo será tu nuevo espacio comercial, qué aspecto interior y exterior tendrá... pero sobre todo se trata de definir qué trabajos serán necesarios para conseguir el resultado que queremos y cuánto costarán. No te centres exclusivamente en el futuro aspecto de tu tienda, sino también en cómo se sentirán tus clientes y cómo funcionarán los principales procesos de trabajo.
- **Un punto de venta es un espacio de relación y por lo tanto de comunicación.** Debe transmitir el mensaje de la marca. El diseño de la identidad gráfica y aplicar técnicas de merchandising te ayudará con el trabajo de comunicar. Son los elementos que harán que tu punto de venta no pierda nunca la capacidad de sorprender a tus clientes, de hacerles disfrutar de cada visita. El reto es crear espacios en los que se transmite la imagen y los valores de la marca, por medio de los materiales, de la iluminación, de los olores o de la música...

Y lo más complicado de todo es coordinar el futuro de esos espacios, de tal forma que sean versátiles, adaptables, sostenibles... es decir, que se ajusten a las estrategias de empresa: perfil/es de cliente/s, productos y servicios, modelo de negocio, mecánicas de omnicanalidad, etc.

**¿Estás preparando para rediseñar tu tienda?**

**¿Crees que ha llegado el momento de optimizar tu espacio comercial?**

Te presentamos los pasos a seguir para poner en marcha el diseño perfecto de tu tienda, donde el resultado es, una tienda única y rentable.

## PLAN DE IMLANTACIÓN

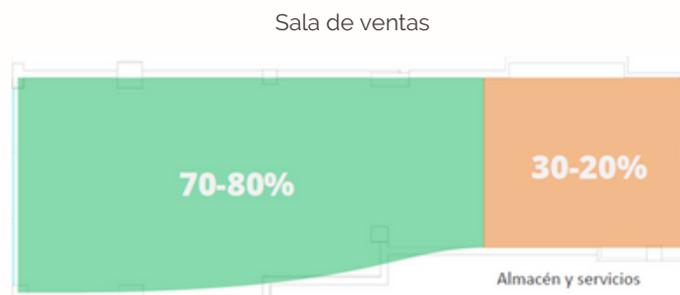
PARA OPTIMIZAR TU ESPACIO COMERCIAL



**1.** Análisis del local

En un comercio físico cada metro cuadrado cuenta, porque tiene unos costes asociados (el arrendamiento, el mantenimiento, los suministros...), por eso es tan importante una buena gestión del espacio para tener un comercio rentable.

Lo primero es determinar qué parte del local destinarás a los servicios básicos (almacén, vestuarios, baño, cámaras frigoríficas...) y qué parte a la «sala de ventas». Lo ideal es un 30-70%, pero no lo tomes como una norma, ya que no siempre es posible y depende en gran medida de la superficie total del local y de lo que vendes.



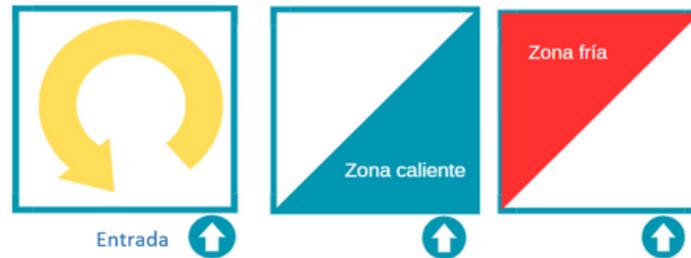
El siguiente paso es analizar los condicionantes de tu local (accesos, estructura, morfología, pilares, distancias...) ya que estos parámetros, y dónde está ubicada la entrada, determinará cómo los clientes se moverán, o circularán, cuando visiten tu tienda.

Así, el acceso de tu comercio debe facilitar la entrada de los clientes a tu comercio: minimiza los escalones, procura que la puerta tenga la anchura apropiada, que sea transparente y que se visualice el interior.

¿Qué es la circulación natural del cliente?: Cuando entramos en un local, circulamos de derecha a izquierda de forma natural, y realizamos un ligero giro en sentido contrario a las agujas del reloj.

Este movimiento determinará en tu tienda las zonas calientes (por las que circulan clientes de forma natural) y las zonas frías (por las que es más complicado que circulen).





Para aprovechar al máximo el espacio y que las personas que entren en tu comercio recorran toda la sala de ventas, necesitarás ubicar los elementos de forma estratégica para que los clientes se sientan impulsados a recorrer toda la tienda, el éxito radica en que lo hagan inconscientemente, como envueltos por la atmósfera que hemos creado con el merchandising visual.

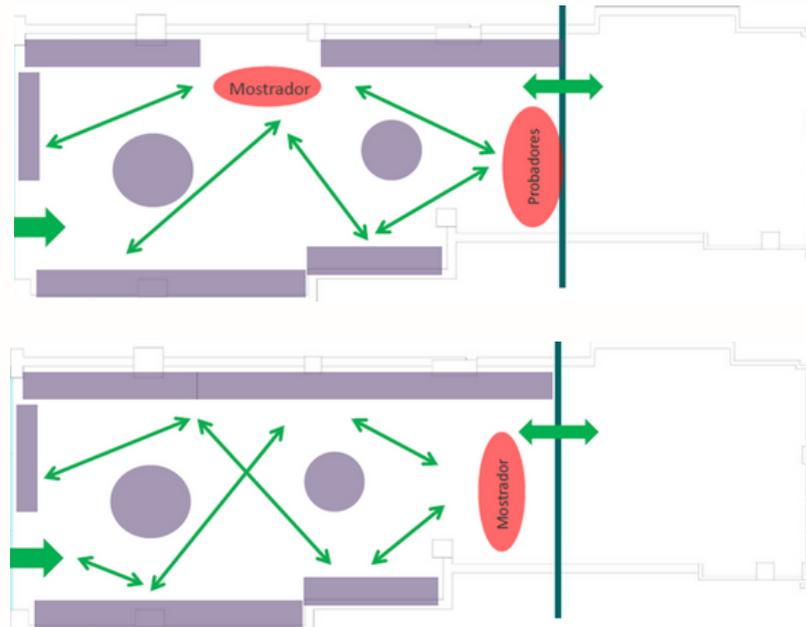
Los siguientes elementos se consideran "puntos calientes", éstos se colocarán estratégicamente en zonas que queremos "calentar".

- Entrada/acceso: se aconseja que se sitúe en la parte derecha de la fachada, con el objetivo de facilitar la circulación natural de los clientes.
- Mostradores caja: Se ubicarán en función del tamaño del local. Se tendrá en cuenta el número de personas mínimo que trabajan el comercio; esto se debe a que es importante visualizar la entrada y totalidad del local desde este punto.
- Mostradores de atención: los clientes se dirigen a ellos buscando consejo.
- Probadores





Debemos procurar con estos elementos crear circulaciones largas, que hagan que los clientes recorran la mayor superficie de ventas posible.



Es importante no olvidar que los pasillos deben permitir que los clientes se muevan con comodidad, se paren a tocar y elegir, se crucen... La anchura de los pasillos se determinará en función del nivel de ocupación de la superficie del local y del uso de carros u otros elementos. Se considera 1,20m la anchura mínima. Pero también deberás tener en cuenta, qué medida tienen los muebles.



## 2. El escaparate

El escaparate de tu comercio es uno de los principales elementos de atracción de tus clientes. Por eso debemos planificar y proyectar cómo debe ser en cada momento para que sea capaz de atraer miradas, de hacer que las personas que pasen por delante se detengan, miren, y por supuesto, que entren en la tienda.

Un buen escaparate debe cumplir con varios propósitos:

- Debe conseguir que entren más clientes. Ya en el interior de la tienda tenemos una nueva labor: convertir este tráfico de clientes en ventas.
- Debe también hacer que las personas que ya conocen nuestra tienda entren con mayor frecuencia, ya que algo en el escaparate llama su atención.
- Debe ser parte de nuestra estrategia, ayudándonos a vender determinados productos que son los más interesantes para nuestro negocio.
- También representa una idea de tienda, es decir, transmite nuestra marca.
- Es un elemento que puede servir para diferenciar mi comercio de mis competidores.

Dicho de otra forma, no es suficiente con que mi escaparate sea bonito, sino que debe transmitir una idea que haga que el comprador potencial desee entrar en la tienda y/o comprar alguno de nuestros productos o servicios.

Para ello, deberás trabajar los principales elementos del escaparate que, combinados entre sí, te ayudarán a proyectar:

- La composición: cómo se distribuyen los diferentes objetos para que capten la atención del transeúnte y le lleven a mirar a donde nosotros queremos.
- El color: transmite sensaciones y ayuda a resaltar el producto.
- La iluminación: una de nuestras mejores aliadas y sin embargo la gran olvidada.
- Los materiales, es decir, todos esos elementos auxiliares que acompañan a los productos.
- El producto o productos: representativos de la oferta comercial que vendemos en nuestra tienda.



Y, ¿cómo hacer que mi escaparate sea mi mejor vendedor?

- **Primero proyecta:** Antes de nada plantea un Objetivo, ¿qué es lo que quieres conseguir con ese escaparate? Puede ser: que entren más personas en determinadas fechas, vender más de determinados productos, presentar novedades, «hablar» de nuestra marca... Cuanto más específico, mejor.
- **Después planifica:** Dibuja cómo será tu escaparate, qué materiales necesitas para construirlo, qué productos vas a exponer, cuáles serán los colores, si necesitas elementos de iluminación adicional, etc. Haz un presupuesto de todos los elementos. Determina el tiempo que precisas para tenerlo montado y las fechas en las que estará visible
- **Por último, mide:** ¿Cómo ha ido tu escaparate? ¿En qué medida has conseguido tus objetivos? ¿Han entrado más personas? ¿Has vendido más de aquellos productos que pretendías promocionar? ¿Has conseguido el retorno de tu inversión?

Por cierto, ¿sabes cuáles son los errores que solemos cometer con respecto al escaparate? Evita:

- **Poner demasiados productos.** Es uno de los errores más comunes. No tengas miedo a los espacios vacíos, ayudan a dirigir la vista hacia los puntos importantes. Un escaparate demasiado lleno satura visualmente, y no consigue decir nada.
- **No poner los precios:** Si no muestras los precios, lo más probable es que estés frenando a posible clientes que de otra forma entrarían en tu tienda. Asimismo, tal y como se establece legalmente, todos los comercios en España están obligados a poner precios en sus productos, tanto en el escaparate como en el interior del local.
- **Dejar demasiado tiempo el mismo escaparate.** Estamos expuestos a miles de estímulos todos los días, no solo tienes que enamorar a los transeúntes con tu escaparate, sino también sorprenderles a menudo con nuevas composiciones, nuevos productos, colores, vinilos...

### 3. Clasificación del surtido en categorías

El surtido es el conjunto de productos y servicios que ponemos a la venta en nuestro comercio. Definir el surtido es definir en gran medida cómo nos van a ver los clientes y cuál o cuáles de sus necesidades satisfacemos. El planteamiento que hagas de tu surtido, aun en tiendas del mismo sector, puede servir para marcar la diferencia de tu comercio. Piensa en qué necesitan tus clientes y construye tu surtido en torno a estas necesidades.



Para una buena gestión es imprescindible que hayamos clasificado los artículos que componen el surtido de nuestra tienda en diferentes grupos. Esta clasificación irá en función de la estrategia que hayamos decidido para nuestro negocio y nos confirmará si realmente estamos orientados a los clientes a los que queremos llegar.

El surtido puede clasificarse en **secciones, categorías, familias o subfamilias** como pequeñas unidades de negocio dentro de tu comercio.

Lo importante a la hora de elegir qué vendemos y escoger el surtido es saber qué es lo que quieren nuestros clientes potenciales, qué buscan en nuestro comercio y cómo lo buscan. Hay muchos criterios válidos para clasificar el surtido, el mejor será el que más se adapte a tus clientes. Puedes clasificar: por marcas, por uso, por el material con el que se fabrica, por el origen del producto, por edad (para que edad sirve), por color...

Podemos elegir diferentes criterios a la hora de clasificar el surtido:

- **PRECIO:** Si el cliente es muy sensible al precio es posible que nos interese clasificar el surtido por precios, por ejemplo, artículos de hasta 5€, artículos de hasta 10€, artículos de hasta 20€ y así sucesivamente.
- **MARCA:** Si comercializamos marcas de mucho prestigio y nuestro cliente busca cada producto atendiendo a la marca, lo normal es que clasifiquemos el surtido según la marca. Es el caso de las marcas de alta perfumería.
- **USO:** Si el cliente da importancia al uso que puede hacer del producto, debemos clasificar el surtido según la utilidad del producto. Esto es aplicable a cualquier negocio, como por ejemplo si vendo bicicletas las clasificaría como: para la ciudad, para el monte, para las carreras, de aprendizaje etc.
- **ORIGEN:** si lo que valoran nuestros clientes es el origen de los productos, la clasificación deberá hacerse atendiendo a este criterio. Por ejemplo, en una tienda especializada en tés o cafés las diferentes categorías serán: origen asiático, origen americano, etc
- **OTROS:** criterios de clasificación: por diferencias, por semejanzas, por materias primas utilizadas al fabricarse (de piel, sintéticos), por tipo de consumidor (mujer, hombre, niño), por forma de funcionamiento (digital, analógico)

Podemos combinar estos y otros criterios entre sí para clasificar el surtido de nuestra tienda. Lo importante es que el cliente lo comprenda y le resulte útil y cómodo comprar en nuestro comercio. El surtido no debe ser estático, debe adaptarse a tus clientes y también a tu negocio.

Y por supuesto, la gestión de los artículos por categorías debe servir para que tengamos un mejor control sobre nuestro negocio: demanda, stock, beneficios...La gestión del surtido implica también el control en tu tienda de las ventas y rentabilidad, la demanda, la estrategia de precios, la rotación, el stock o la cantidad óptima de cada producto que debes tener... En fin, todo lo que te permita conocer si estás consiguiendo los objetivos de tu negocio y qué debes cambiar para mejorar, crecer o innovar.

¿Qué conseguimos con la gestión por categorías?

- Nuestro cliente comprende mejor qué vendemos y qué puede encontrar en nuestro comercio, en otras palabras, qué necesidades podemos satisfacerle con nuestro surtido. Queda claro para ellos cuál es la filosofía de nuestro comercio y en qué podemos ayudarle.
- Provocamos que el cliente recuerde con facilidad qué compras ha venido a realizar e incluso que compre otros productos por impulso, es decir, nos ayuda a aumentar el «ticket medio» por cliente.
- Tenemos un mayor control sobre el margen y las ventas de cada categoría/producto, lo cual nos sirve para tomar decisiones estratégicas.
- Podemos asignar el espacio correspondiente a cada categoría, optimizando la rentabilidad de cada metro lineal en nuestra tienda.





¿Qué pasos debo dar para conseguirlo?

1. De acuerdo con tu estrategia, clasifica los artículos de tu surtido en categorías. Recuerda que es más importante pensar en el cliente al clasificar, no en el proveedor de cada uno de los productos.
2. Asigna un espacio en tu tienda a cada categoría, en función de la rentabilidad para tu negocio, de la frecuencia de compra, de lo atractivo de cada categoría para los clientes, de la complementariedad de unas con otras... Es evidente que trataremos de que las categorías más rentables ocupen más espacio, pero no olvides que estén muy visibles los artículos de compra más frecuente o los más atractivos.
3. Señaliza bien en el espacio de tu punto de venta dónde encontrar cada categoría, para que tus clientes las identifiquen correctamente. El diseño es tu gran aliado en la comunicación en el interior de tu comercio.
4. Usa tu sistema informático de gestión (TPV) para reflejar la clasificación que has diseñado, de tal manera que te permita controlar la rotación, las ventas y los márgenes de cada categoría.

**¿Y después de todo esto?**

Revisa regularmente los resultados económicos de cada una de las categorías que has creado:

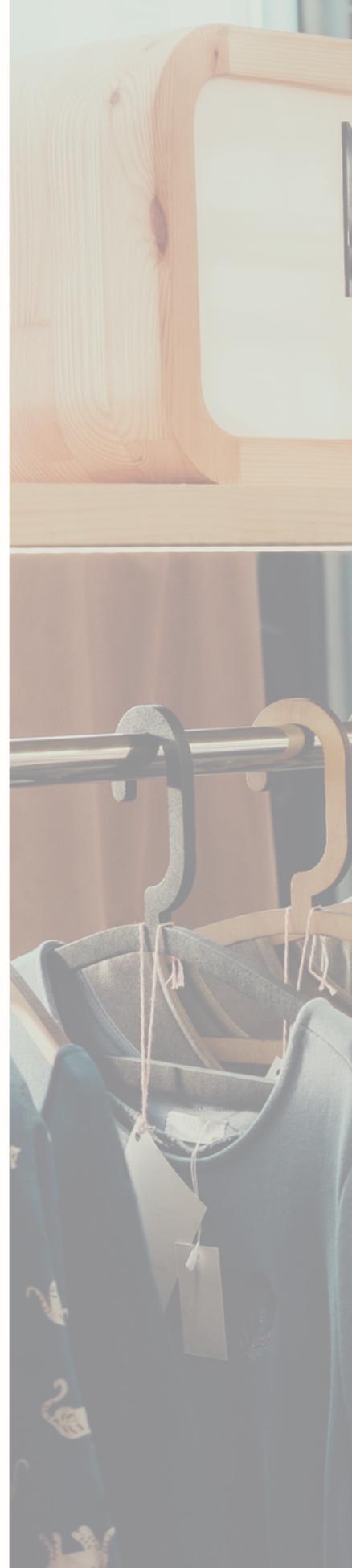
**¿Cuáles son las más rentables?**

**¿Y las de mayor rotación?**

**¿Están ubicadas en el lugar que corresponde?**

**¿Encuentran los clientes lo que buscan?**

Como siempre, serán los resultados de este análisis los que nos sirvan para revisar nuestra estrategia y la implantación de las categorías. Así, será mucho más fácil orientar nuestro comercio a las necesidades de los clientes, manteniendo o mejorando la rentabilidad del negocio.



## 4. Ubicación de categorías

Una vez hemos ubicado los elementos de tu tienda en el espacio para favorecer la circulación de los clientes, y decidido la clasificación del surtido en categorías, es hora de determinar dónde y cuánto el espacio de tu tienda destinamos a las diferentes "categorías".

### ¿Cuánto espacio asignaremos a cada una?

En este paso, asignaremos un número de módulos a cada categoría y tendremos en cuenta las zonas frías y calientes a la hora de ubicarlas.

### ¿Dónde las colocaremos?

Para ello, nos apoyaremos en dos conceptos: los **roles de compra y la rotación** de cada categoría. A la hora de decidir el espacio que asignamos a cada categoría del surtido y dónde la ubicamos, tendremos en cuenta:

- Grado de necesidad y frecuencia de compra de los productos: los artículos más comprados o considerados "de necesidad" provocarán tráfico de "destino", por lo que se ubicarán en zonas frías.
- Notoriedad de ciertos artículos: por su marca (más conocida, más publicidad...) hay ciertos artículos que ejercen más atracción sobre los clientes.
- Complementariedad: artículos colocados junto a su complemento provocan ventas cruzadas
- Zonas con promociones: atrae a los consumidores por lo que convierte estas ubicaciones en calientes. También para presentar novedades, productos de temporada...
- Zona caliente natural: debemos ubicar productos de alto margen para incrementar sus ventas
- Zona fría natural: colocaremos los productos más atractivos para el cliente por su marca, precio, por estar en promoción, etc, para generar tráfico hacia ellas.
- Puntos calientes: (mostradores, probadores...) productos de compra por impulso





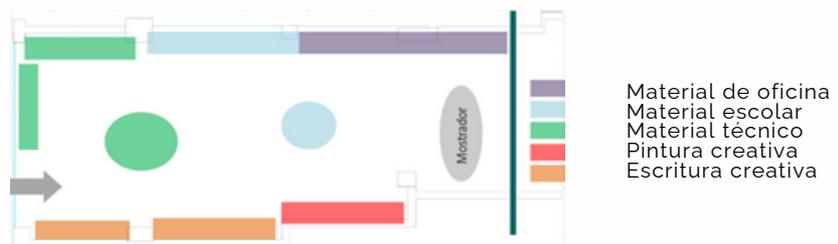
Concretando, en función de los ROLES DE COMPRA, podemos ubicar las categorías de productos en diferentes zonas del establecimiento:

ROL DE COMPRA	ZONA
<b>Destino:</b> bajos márgenes y mucha sensibilidad al factor precio. Generan circulación de destino.	<b>ZONA FRIA</b>
<b>Habituales:</b> se compran de forma habitual	<b>ZONA FRIA</b>
<b>Ocasional:</b> se compran de forma ocasional o sólo cuando es la temporada	<b>ZONA MEDIA</b> <b>ZONA CALIENTE</b>
<b>Conveniencia:</b> compras deseadas más que necesarias	<b>ZONA CALIENTE</b>

Asimismo, en función de la rotación podemos clasificar 4 clases de categorías y determinar su estratégica ubicación en tienda:

ROTACIÓN	ZONA
<b>Alta rotación:</b> categorías con importante nivel de ventas	<b>ZONA FRIA</b>
<b>Media rotación:</b> nivel medio de ventas	<b>ZONA MEDIA</b>
<b>Baja rotación:</b> nivel bajo de ventas	<b>ZONA CALIENTE</b>
<b>Baja rotación y alta implicación:</b> nivel bajo de ventas	<b>ZONA CALIENTE</b>

Veamos un ejemplo: ubicación de categorías de producto en una papelería en función de su rol de compra y rotación:



CATEGORIAS	ROL DE COMPRA	ROTACIÓN	ZONA
Material oficina	Destino	Alta	<b>ZONA FRIA</b>
Material escolar	Habitual	Alta	<b>ZONA FRIA</b>
Material técnico	Ocasional	Baja	<b>ZONA MEDIA</b>
Pintura creativa	Ocasional	Media	<b>ZONA MEDIA</b>
Escritura creativa	Conveniencia	Baja	<b>ZONA CALIENTE</b>



5.

### Determinación de familias de productos

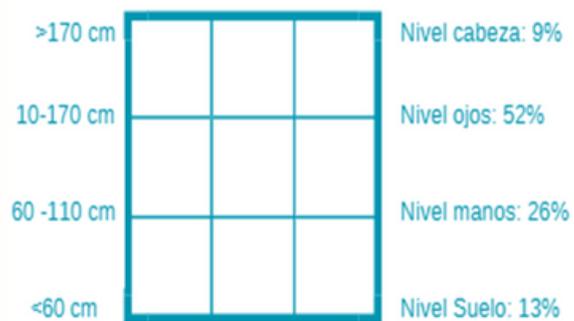
**Implantación estratégica de las familias:** Una vez hemos determinado la ubicación en tienda de las diferentes categorías, llega el momento de ocuparnos del lineal.

En merchandising llamamos lineal al espacio donde se presentan o exponen los productos para su venta en régimen de autoservicio.

El lineal se puede definir como todo el espacio destinado en un punto de venta a la exposición de productos (muebles, góndolas, perchas, vitrinas, cámaras de productos congelados o refrigerados), y se conoce como "Lineal al suelo", la longitud del lineal a ras de suelo y "Lineal desarrollado", el lineal al suelo por el número de baldas de cada módulo expositor.

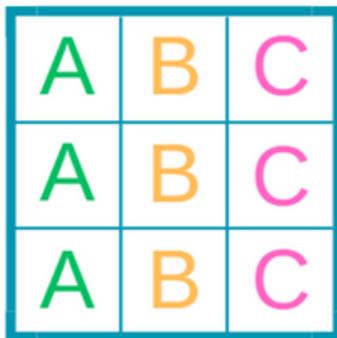
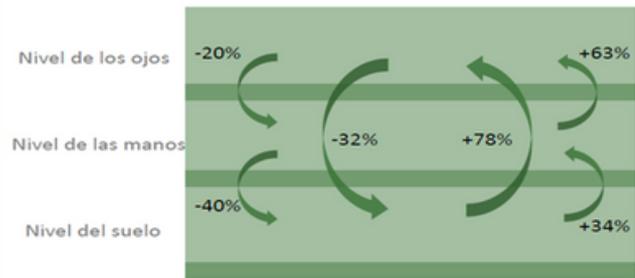
La elección del mobiliario (lineales), irá supeditado al tipo de producto, teniendo en cuenta que facilite su visibilidad y permita una clasificación clara de las familias, así como adecuado a la imagen que queremos dar de nuestro punto de venta, que sea versátil y que permita realizar cambios para dotar de dinamismo al espacio de venta, y que admita una señalización/comunicación de las características y precio del artículo.

**Gestionar la ubicación de las familias según los niveles del lineal desarrollado** implica asignar a cada familia el lineal correspondiente en función de criterios cuantitativos: margen, ventas, rotación, ... Para ello, se deberá tener en cuenta los diferentes niveles de los lineales, así como su capacidad de atracción de la atención del cliente (ver los porcentajes de la imagen):



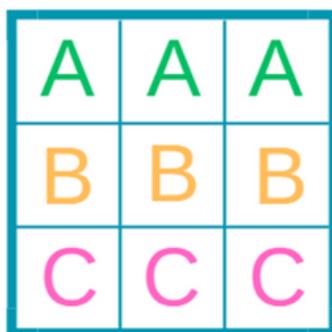
Es interesante observar la variación de ventas que se puede dar en un producto según modifiquemos el nivel de lineal que ocupe.

Ahora sí, llegó el momento de decidir el tipo de implantación de las familias de producto en el lineal (A,B,C,...). Para ello, te será de utilidad analizar los pros y contras de lo que se denomina una "Implantación Vertical" versus una "Implantación Horizontal" y deberás elegir el tipo de exposición que mejor se adapte a tu local y producto:



#### Implantación Vertical por familias:

- Da mayor uniformidad a la implantación al encajar las familias de arriba abajo.
- El consumidor localiza mejor las familias al realizar un barrido visual.
- Una vez que el consumidor ha localizado la familia solo tiene que buscar el producto con un recorrido visual vertical.
- Permite clasificar por marcas en los diferentes niveles.
- Propicia el movimiento de los clientes en busca de la familia.
- Requiere más espacio.



#### Implantación Horizontal por familias:

- Se necesita menos espacio por familia.
- Es poco uniforme y más confusa para el cliente.
- Es más monótona.
- Las familias en niveles menos visibles no serán percibidas por los clientes.

#### Implantación mixta:

Seguramente, llegarás a una combinación de los dos tipos de implantación, para que las familias encajen en tu espacio comercial. Al tratarse de un punto de venta pequeño y teniendo en cuenta la profundidad de tu surtido, algunas de las familias no pueden ocupar los estantes completos para una implantación en vertical pura o bien que no dispones de un módulo completo por cada familia.

6.

Identificar productos más rentables

Implantación estratégica los productos/subfamilias:

¿Cuántos productos expongo en el lineal?

El concepto "facing" nos ayudará a determinar el número de artículos que se deben mostrar en el lineal. Se conoce como «facing» la unidad de presentación de un producto, visto desde su cara frontal. Por lo tanto, la técnica del facing consiste en decidir cuántas «caras» de un producto se van a colocar en el lineal.

Para calcular el número óptimo de facings por producto tendremos en cuenta varios factores:

- **Umbral de percepción del artículo:** ¿Cuántos facings son necesarios para que lo perciba el cliente? Este umbral varía según la dimensión del espacio comercial. En "pequeña superficie" (hasta 100m<sup>2</sup>) es de 30cm/artículo y en "mediana superficie" (de 101 a 400m<sup>2</sup>) 45cm/artículo. Esto se debe principalmente a la velocidad a la que circulan los clientes en cada tipo de establecimiento y a la anchura de los pasillos.
- Cantidad que el cliente suele comprar.
- Criterios cuantitativos: asignar facings en función de las ventas o en función del margen.
- Criterios estéticos: lineales atractivos para el cliente en su conjunto. Agrupar productos ayuda a captar la atención del cliente, mejorando la percepción e incluso potenciando las ventas de productos complementarios.

¿Dónde ubico los productos más rentables?

La siguiente matriz nos ayudará a clasificar los productos atendiendo al margen de beneficio que aporta y a la rotación de sus ventas, y según este criterio, podemos planificar su ubicación en nuestro espacio comercial.

**Producto ESTRELLA:**

Son los que superan la media de ventas y de beneficios. Son los más interesante para el establecimiento. Los ubicaremos en donde más se vean: **Zona Caliente**

**Producto VACA LECHERA:**

Generan ventas superiores a la media pero con bajos beneficios. Se ubicarán en zonas de menor tránsito para potenciarlas: **Zona Fría**



**Producto INTERROGANTE:**

Volumen de ventas por debajo de la media y beneficio por encima de ella. Las variaciones pueden convertirlo en perro o estrella. Se realizará un seguimiento.

**Producto PERRO:**

Por debajo de la media, tanto en ventas como en beneficios. Se estudiará si deben ser eliminados.



Otros criterios a tener en cuenta para ubicar los productos:

- Grado de necesidad (NECESARIO-DESEADO) y frecuencia de compra (HABITUAL-OCASIONAL) de los productos
- Notoriedad de ciertos artículos (PRODUCTOS DESTINO)
- Complementariedad de uso-consumo
- Manipulación de los productos (productos más pesados)
- Vigilancia: evitar hurtos (productos valiosos y pequeños)

Y una recomendación para finalizar: **Implantación y control!!!**

Sí, así define la Asociación Americana del Marketing (A.M.A) el término "Merchandising":

- Implantación y control necesario para la comercialización de bienes y servicios,
- en los lugares, en los momentos, en los precios, en las cantidades susceptibles
- para facilitar la consecución de los objetivos de marketing de la empresa.

Así que, marca un horizonte temporal a corto-medio plazo, para confirmar que las decisiones tomadas respecto a la implantación/ubicación de un producto en tu tienda, están ofreciendo los resultados esperados, y si no es así, prueba de nuevo a realizar modificaciones. Mediante la prueba-error, llegarás a una estrategia óptima de rentabilizar cada metro cuadrado de tu tienda.





**Autora: Vanesa Pérez Orego**

- ♥ Directora de Fidecu Estudios de Mercado SL
- ♥ Docente Universidad CEU Cardenal Herrera
- ♥ Compagino docencia, consultoría e investigación, especializada en el sector retail y el entorno emprendedor.
- ♥ Apasionada del Retail, creo lenguajes de marca que ayuden a las empresas a hablar en el punto de venta.
- ♥ Doy voz, tono y diseño a los espacios, acciones comerciales y a los equipos de venta, siempre desde un punto de vista estratégico, comercial y humano.
- ♥ Enriquecerme de la experiencia de los clientes, conocer a sus equipos y hacer de cada proyecto una experiencia única ¡Que no pase inadvertida!
- ♥ Perseguidora de la excelencia, cuidar el detalle y disfrutar!

#### **Bibliografía · Fuentes de información**

- "Implantación de espacios comerciales" Ideas Propias Editorial.
- "Merchandising, teoría, práctica y estrategia". Ricardo Palomares Borja · Esic Editorial
- "Marketing en el punto de venta" Mc Graw Hill
- <https://doctora-retail.com/blog>