

Merchandising de gestión

Mercado y surtido

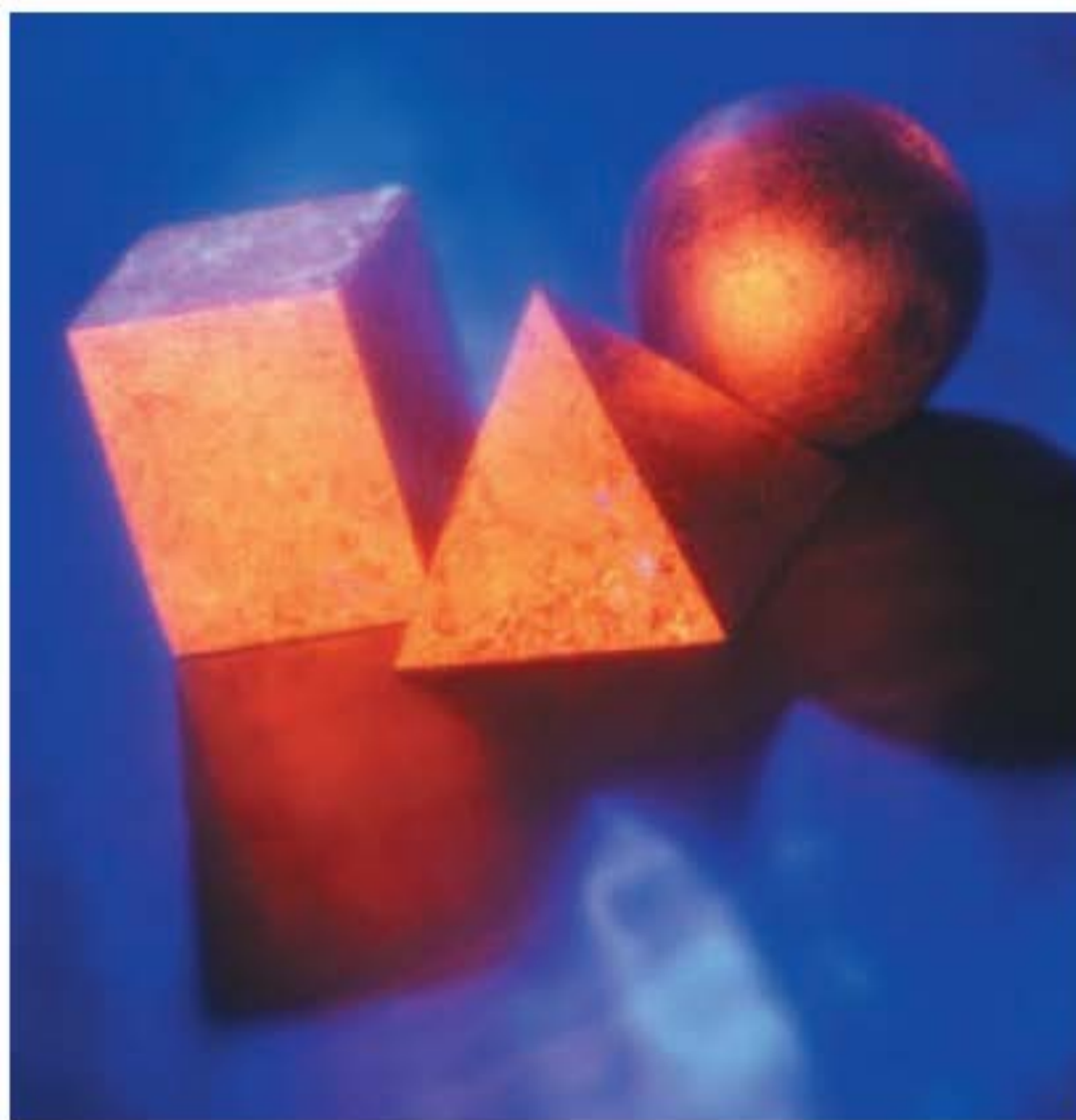
■ CARLOS FABIÁN • Licenciado en Farmacia. Máster en Gestión Empresarial.
 ■ JUAN CARLOS SERRA • Licenciado en Farmacia. Presidente del Club de Marketing de Barcelona.

Tras describir las aportaciones del merchandising visual a la oficina de farmacia en un artículo publicado el pasado mes de marzo (FARMACIA PROFESIONAL 2004;18[3]:26-31), en el presente trabajo los autores analizan el potencial del merchandising de gestión como disciplina orientada a la optimización del surtido de productos y su exposición, el conocimiento del cliente y la animación comercial del establecimiento.

En el artículo publicado en esta misma sección el pasado mes de marzo, se efectuó una clasificación de los tipos de merchandising, como base a partir de la cual se pretendía describir las distintas técnicas que pueden aplicarse en la oficina de farmacia para mejorar su rendimiento como punto de venta. Así, se mencionaban dos tipos de merchandising:

– *Merchandising visual*, que es el realizado con materiales físicos que el cliente puede observar con sus propios ojos. Centra su atención en el diseño y la disposición adecuada de los elementos externos e internos del establecimiento. Este tipo de merchandising fue objeto de comentario en profundidad en el artículo citado.

– *Merchandising de gestión*. Para su desarrollo se utiliza una serie de técnicas a través de las cuales se pretende conocer y clasificar a los clientes clave, conocer a la competencia, identificar los productos idóneos para la exhibición, optimizar económicamente los lugares de exposición y aportar una animación constante al punto de venta.



ABANICO DE HERRAMIENTAS

En el merchandising de gestión se trabaja con cuatro herramientas básicas:

Estudios de mercado

Destinados a profundizar en el conocimiento de los clientes clave, este tipo de estudios permite dibujar un perfil de los productos idóneos para ser expuestos, así como del lugar adecuado para su exposición.

El estudio de mercado debe, asimismo, analizar los establecimientos cercanos que pueden ser competencia: no sólo las farmacias próximas, sino también otro tipo de tiendas como perfumerías, herboristerías, supermercados, etc.

Gestión del surtido

La gestión del surtido sirve para saber el *stock* que conviene tener expuesto, tanto desde el punto de vista cualitati-

vo como cuantitativo, en función de la tipología de clientes, la imagen y prestigio que se desea dar a la farmacia y la rentabilidad.

Gestión del espacio de exposición

Es el análisis y control de la optimización económica de los distintos lugares de exposición.

Comunicación/animación en el punto de venta

Se basa en la realización de promociones, ofertas especiales y publicidad, con el fin de buscar la máxima rentabilidad del espacio y dando a la farmacia un estilo propio, que lo diferencie de su competencia.

En este artículo se abordarán con especial atención las dos primeras herramientas mencionadas: los estudios de mercado y la gestión del surtido.

ESTUDIOS DE MERCADO

Los estudios de mercado constituyen el paso previo al diseño de la estrategia del negocio y, por consiguiente, de la gestión del mismo, incluido el merchandising.

Los dos principales objetos a analizar son el cliente y la competencia.

El farmacéutico con una extensa experiencia en la evolución de su farmacia conoce muy bien su tipología de clientes y también la competencia ubicada a su alrededor. El farmacéutico con una farmacia de nueva apertura o que ha adquirido una recientemente debe invertir más tiempo para conocer estos detalles.

En ambos casos debe tenerse en cuenta que ni el cliente ni la competencia tienen características fijas en el tiempo, sino que éstas son cambiantes y estar informados continuamente de estas variaciones es importantísimo para la gestión de la empresa.

Análisis del cliente

Todas las personas que pasan por delante de la farmacia son clientes potenciales, pero no todas son igual de importantes desde el punto de vista del desarrollo de la empresa. Por consiguiente, se hace necesario identificar y seguidamente satisfacer a los clientes «clave».

Estudios preimplantación

Este tipo de estudios debe ser realizado por los farmacéuticos que acaban de adquirir una farmacia o están a punto de hacerlo. Las fuentes de información pueden ser organismos oficiales (Instituto Nacional de Estadística, ayuntamientos), entidades privadas o análisis de elaboración propia.

La información que pueden dar las fuentes institucionales o privadas son cuantitativas y son interesantes para

Fig. 1. Índices para conocer y segmentar a la clientela clave

$$\text{Índice de atracción} = \frac{\text{Paran}}{\text{Pasan}} \times 100$$

$$\text{Índice de interés} = \frac{\text{Tiempo parado}}{\text{Paran}} \times 100$$

$$\text{Índice de motivación} = \frac{\text{Entran}}{\text{Pasan}} \times 100$$

$$\text{Índice de motivación a comprar} = \frac{\text{Compran}}{\text{Paran}} \times 100$$

conocer objetivamente la tipología del cliente potencial de la zona: número de habitantes, edades, sexo, nivel socioeconómico, etc.

Los análisis de elaboración propia son más ricos en aspectos cualitativos y más importantes a la hora de tomar decisiones, ya que el trabajo de campo se realiza en las inmediaciones del local. Debe efectuarse durante varios días con el fin de conocer el tipo de personas que pasan por delante del establecimiento e identificar la posible tipología del cliente clave.

Estudios postimplantación

Una vez implantado el negocio, el estudio debe ser continuado, con el propósito de tener la información actualizada. Hay que comprobar que tanto los elementos externos como el mobiliario interno y los productos expuestos son los adecuados para el consumidor que nos visita y nos compra. En la figura 1 aparecen los distintos índices a tener en cuenta (atracción, interés, motivación y motivación a comprar), siempre pensando en la clientela clave y segmentándola por edad, sexo, nivel socioeconómico, etc.

Análisis de la competencia

Competencia se define como la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa. En el caso de un establecimiento comercial esa «cosa» es el cliente potencial, que puede elegir comprar un producto en un lugar o en otro de características parecidas. Por tanto, en el ámbito farmacéutico, la competencia no la encarnan sólo las boticas de la zona, sino también los establecimientos cercanos de otro tipo, que ofrecen productos iguales o similares en los segmentos de higiene, cosmética, dietética, alimentación, etc.

De la competencia se debe saber lo máximo posible, entre otras cosas:

- *Ambiente y decoración.* Si invitan o no a la entrada y la compra por impulso.

- *Precio* de los productos que el farmacéutico tiene también en su farmacia.

- *Productos similares* que la farmacia en cuestión no tiene.

- *Ofertas y promociones.*

- *Confianza que transmite el personal* que atiende al público.

La comparación con la competencia da una información de extraordinaria importancia para fijar la estrategia de la propia empresa.

GESTIÓN DEL SURTIDO

La gestión del surtido tiene por objeto la búsqueda del *stock* en exposición perfecto, desde el punto de vista tanto cuantitativo como cualitativo, teniendo presente los siguientes aspectos:

- Tipología de los clientes clave.
- Imagen y prestigio que se quiera dar a la farmacia.
- Rentabilidad.

El surtido es el conjunto de referencias que un establecimiento ofrece a sus clientes. Generalmente el surtido está expuesto en el punto de venta, para que el cliente observe y tenga la mayor facilidad para elegir y adquirir el artículo que desea. En la farmacia cabe diferenciar dos tipos de productos:

- Productos que precisan de prescripción médica para su dispensación.
- Parafarmacia, especialidades farmacéuticas publicitarias (EFP) y similares (todos aquellos productos con forma farmacéutica que no precisan receta médica para ser dispensados, como especialidades EXO, complementos dietéticos, etc.).

Desde el punto de vista del merchandising, los primeros no tienen interés, ya que, como es natural, están guardados en armarios y cajones clasificadores, fuera del alcance del consumidor.

El surtido de la farmacia que presenta un interés real desde el punto de vista del merchandising son las EFP y similares y los productos de parafarmacia, porque pueden ser colocados en los diferentes puntos de exposición.

La gestión del surtido ayuda a seleccionar el conjunto de referencias ideal. Antes de desarrollar esta noción es necesario conocer tres conceptos previos:

- Clasificación del surtido.
- Dimensiones del surtido.
- Cualidades del surtido.

Fig. 2. Estructura del surtido



Clasificación del surtido

Clasificar el surtido consiste en ordenar todas las referencias que ofrece el establecimiento en una serie de niveles. La clasificación implica la formación de una pirámide que permita una rápida identificación de las referencias en el punto de venta (fig. 2). Los niveles son los siguientes:

Sectores o departamentos

Son grandes divisiones. Agrupan varias secciones con cierta homogeneidad y complementariedad. Tienen lugar en establecimientos con grandes dimensiones y/o en aquellos que ofrecen una gran diversidad de productos. En la farmacia cabe diferenciar dos grandes departamentos: a) productos de dispensación con receta médica y b) productos de parafarmacia, EFP, y similares. Evidentemente, se trata de dos grupos totalmente distintos entre ellos, con unas características de gestión desiguales. Tal como se ha comentado anteriormente, desde el punto de vista del merchandising, interesa solamente el segundo grupo.

Secciones

Son unidades independientes de negocio. Agrupan varias categorías de productos que tienen cierta homogeneidad. En la farmacia, teniendo en cuenta que solamente el segundo grupo va a tener espacio de exposición al público, se pueden diferenciar dos secciones: a) EFP y similares y b) parafarmacia.

Categorías de productos

Son divisiones dentro de la sección que agrupan varias familias. Por ejemplo, en la sección de las especialidades farmacéuticas publicitarias se puede realizar la siguiente clasificación por categorías:

- Aparato respiratorio.
- Aparato digestivo.
- Metabolismo.
- Terapia dermatológica.
- Aparato locomotor.
- Sistema nervioso.

La sección de parafarmacia, a su vez, puede ser clasificada en las siguientes categorías:

- Dermocosmética.
- Higiene.
- Dietética.
- Plantas medicinales.
- Homeopatía.
- Línea infantil.
- Línea blanca (material de cura, material de diagnóstico, preservativos, etc.).
- Otros.

Familias

Corresponden a una serie de artículos que responden a una misma necesidad genérica. Por ejemplo, dentro de la categoría «Aparato respiratorio» de la sección de EFP, se puede distinguir las siguientes familias:

- Antigripales.
- Antitusivos.
- Mucolíticos y expectorantes.
- Bucofaríngeos.
- Descongestivos nasales.

Otro ejemplo: dentro de la categoría «Higiene» pueden crearse las familias:

- Higiene capilar.
- Higiene bucodental.
- Higiene corporal.
- Higiene íntima.

Subfamilias

Son las divisiones vinculadas a una familia y que pueden ser clasificadas en función de múltiples criterios. La familia puede no contener ninguna subfamilia o puede tener varias subfamilias.

Dentro de la sección de «EFP», los criterios de subdivisión pueden ser varios, como la forma farmacéutica o la suavidad del efecto deseado. Así, por ejemplo, los laxantes, que son una familia dentro de la sección «Aparato digestivo» pueden subdividirse en las subfamilias «Laxantes vía oral» y «Laxantes vía rectal» si nos atenemos al criterio de forma farmacéutica, o bien en «Laxantes drásticos» o «Laxantes suaves» si se prefiere el criterio de la suavidad del efecto deseado.

Un ejemplo de subfamilia dentro de la familia «Higiene bucal» podría ser: dentífricos convencionales, dentífricos

antisarro, dentífricos blanqueadores, dentífricos para encías sensibles, dentífricos con refuerzo anticaries, etc. El criterio de subdivisión a utilizar debe ser aquel que dé una información tal que el cliente clave se encuentre cómodo.

Referencias

Son los artículos específicos comercializados en un punto de venta. Una referencia satisface una necesidad específica. Habrá tantas referencias como marcas, tamaños, envases, modelos, colores, precios, etc., haya en el establecimiento. Las referencias suelen venir marcadas con el código de barras.

La clasificación del surtido es imprescindible para la buena gestión comercial, ya que permite la adecuada planificación y el control del punto de venta. Desde el punto de vista administrativo, la clasificación del surtido permite controlar la gestión económica, la gestión de stocks, la gestión del almacenamiento y la colocación de los productos. Desde el punto de vista comercial, permite la correcta implantación y colocación de los productos y orienta al cliente dentro del espacio del establecimiento.

Dimensiones del surtido

Para la elección del surtido, se debe tener en cuenta dos factores: el tamaño del establecimiento y el tipo de clientela a la cual se dirige.

Para valorar el surtido, se trabaja con tres dimensiones: amplitud, anchura y profundidad.

Amplitud

La amplitud de un surtido viene determinada por el número de secciones de las que dispone un establecimiento comercial. Los grandes almacenes y los hipermercados tienen un gran número de secciones, que pueden superar las 40, desde juguetes hasta carnicería, pasando por textil, electrodomésticos, perfumería, automóvil, jardinería, muebles, música, ferretería, libros, etc. Por tanto, se dice que un gran almacén y un hipermercado tienen un surtido muy amplio. En cambio un establecimiento especializado como es la farmacia, con muy pocas secciones (en este artículo se han definido solamente dos) tiene un surtido poco amplio.

Anchura

La anchura de un surtido viene dada por el número de categorías, familias y subfamilias que contiene una sección. En el ejemplo de los grandes almacenes, se puede observar que cada sección tiene muchas categorías y, dentro de las categorías, muchas familias y

subfamilias. *En la farmacia, la amplitud será muy poca, pero el surtido será muy ancho.*

Profundidad

Mide el número de referencias que comprende una familia, por lo que será determinada por las diferentes marcas, modelos, tamaños, envases, etc., que componen la totalidad de la oferta comercial. El comercio especializado —es el caso de la farmacia— necesita disponer de casi todas las referencias que existen en el mercado, correspondientes a las categorías de productos que ofrece. Por lo tanto, se dice que *el surtido de una farmacia tiene mucha profundidad.* Tener un surtido poco o muy profundo es uno de los hechos diferenciales en la imagen y el estilo de una farmacia con respecto a su competencia.

Cualidades del surtido

Las cualidades del surtido pueden medirse por tres factores: coherencia, rentabilidad y el tándem «fidelidad y dinamismo».

Coherencia del surtido

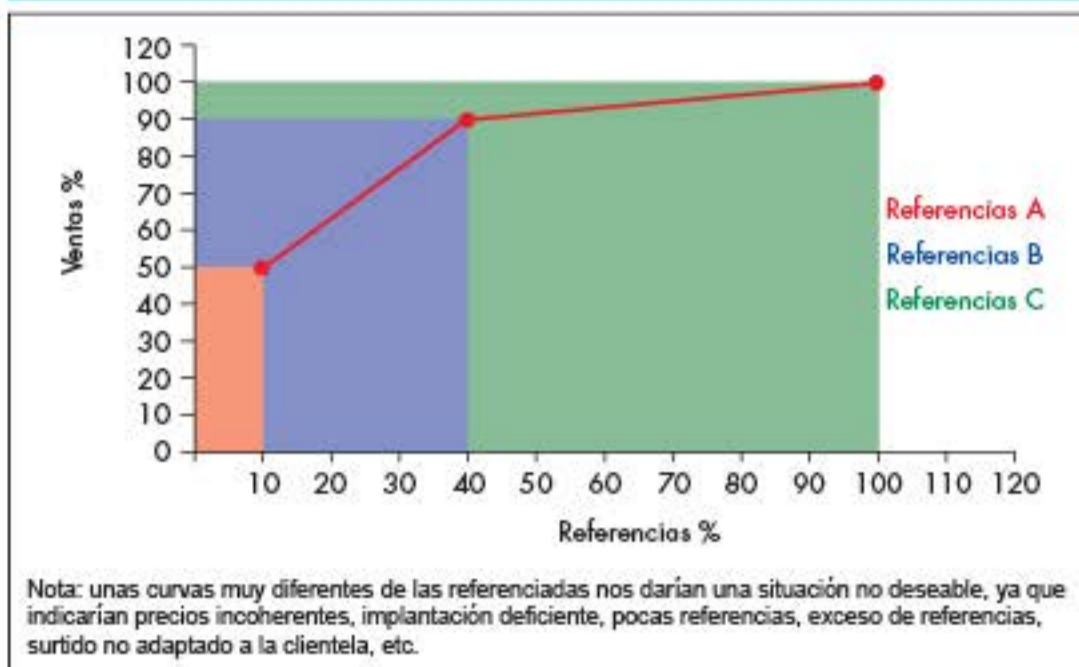
El surtido de un establecimiento especializado, como es la farmacia, debe ser coherente, es decir, las profundidades de las familias deben ser similares, o sea, equilibradas. La coherencia del surtido viene dada, además, por la complementariedad de artículos con respecto a las necesidades que tiene un cliente. Por ejemplo, un cliente que acude a la farmacia a causa de un resfriado debe poder encontrar el antigripal correspondiente y adquirir un termómetro si lo desea.

Rentabilidad del surtido

Un surtido debe ser rentable, qué duda cabe. No obstante, hay productos de rentabilidad directa y productos que por sí solos no son rentables o lo son poco, pero que resultan vitales para incrementar la venta de los productos altamente rentables. Son los llamados artículos de rentabilidad indirecta y se clasifican en:

- Productos de primera necesidad. De compra corriente, que hacen que el comprador se desplace al punto de venta, lo que genera ventas adicionales.
- Productos de ventas elevadas. Productos con bajo margen y mucha rotación. Implican la llegada de compradores que pueden adquirir productos más rentables.
- Productos imagen. Son las marcas más conocidas y las marcas elitistas. Estos productos, por sí mismos, pueden tener una rentabilidad baja, pero ayudan a crear una imagen posi-

Fig. 3. Clasificación ABC según Masson y Wellhoff



va de la farmacia, aportando satisfacción al cliente.

- Productos que responden a acuerdos comerciales entre el farmacéutico y los distribuidores y/o fabricantes.

Fidelidad y dinamismo del surtido

La aparición de nuevos productos es constante y los lanzamientos no son fruto de la casualidad, sino que detrás de ellos hay estudios sobre los gustos del consumidor realizados por los fabricantes. Sin embargo, para satisfacer a los clientes, es preciso mantener un equilibrio entre la renovación del surtido y la permanencia de las referencias que gozan de fidelidad.

CRITERIOS DE SELECCIÓN EN LA GESTIÓN DEL SURTIDO

La misión principal de la gestión del surtido es la selección de las referencias que el establecimiento va a ofertar en cada momento. La determinación de las referencias más interesantes desde el punto de vista de la rentabilidad global de la oficina de farmacia debe basarse en criterios cuantitativos y cualitativos. A nivel cuantitativo, las referencias deben ser lo más rentables posible. A nivel cualitativo, las referencias deben satisfacer a la clientela clave. El surtido ideal es aquel que tiene equilibrados los dos criterios.

Criterios cuantitativos

Son los más utilizados, ya que permiten una fácil medición. De cada referencia se miden los siguientes parámetros: ventas, margen, beneficio

bruto, beneficio neto, rentabilidad de las ventas, rotación y rentabilidad del negocio.

Ventas

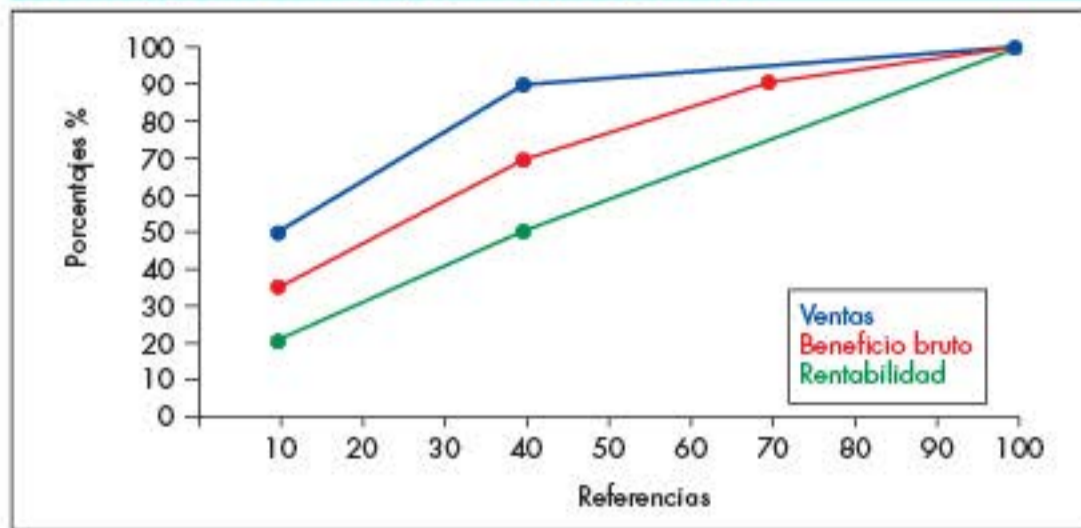
Normalmente, cuando se habla de ventas, el concepto se asocia directamente a unidades monetarias, aunque también pueden utilizarse las unidades físicas, ya que en ocasiones una referencia puede tener muchas ventas físicas pero tener un precio muy bajo, por lo que resultará muy útil como factor de atracción de un gran flujo de personas al establecimiento. En todo caso, el parámetro de uso más extendido es el de las unidades monetarias.

Para analizar el surtido desde el punto de vista de las ventas, se suele utilizar el método ABC. Para ello se sigue el siguiente procedimiento:

1. Ordenar de mayor a menor las referencias según su volumen de ventas.
 2. Obtener los porcentajes de cada referencia sobre el total de ventas y sobre el total del número de referencias.
 3. Calcular los porcentajes acumulados de ventas y referencias.
 4. Representar gráficamente los resultados: en el eje de abscisas, los porcentajes acumulados de referencias y en eje de ordenadas, el porcentaje acumulado del volumen de ventas.
- Para los autores Masson y Wellhoff (fig. 3), la clasificación ABC responde a:

- Referencias A: constituyen el 10% de las referencias y representan el 50% de las ventas.

Fig. 4. Curvas ideales de ventas, beneficio bruto y rentabilidad por porcentajes de referencias, según Masson y Wellhoff



– Referencias B: constituyen el 30% de las referencias que siguen al grupo anterior y representan el 40% de las ventas.

– Referencias C: constituyen el restante 60% de referencias y representan el 10% de las ventas.

Otros autores, como Fady y Seret y también Dayan, proponen como resultados óptimos:

- El 10% de referencias genera el 65% de las ventas (referencias A).
- El 25% de referencias genera el 25% de las ventas (referencias B).
- El 65% de referencias genera el 10% de las ventas (referencias C).

Por último, Cross propone como óptimo:

- El 10% de referencias genera el 50% de las ventas (referencias A).
- El 20% de referencias genera el 30% de las ventas (referencias B).
- El 70% de referencias genera el 20% de las ventas (referencias C).

Margen

El margen bruto unitario (MB o beneficio bruto unitario) es el resultado de restarle al precio de venta el precio de coste. Normalmente se utiliza el margen bruto unitario en porcentaje. Aunque en algunos sectores comerciales el margen bruto porcentual se calcula sobre el precio de coste, en el sector de oficina de farmacia está más extendido el cálculo sobre el precio de venta.

$$\text{MB (\% sobre venta)} = \frac{\text{Precio de venta} - \text{Precio de coste}}{\text{Precio de venta}} \times 100$$

Las referencias clasificadas como A en el parámetro «Ventas» no tienen

por qué coincidir con las A según el margen bruto, ni con las A según el beneficio bruto. Es decir, no se debe eliminar del surtido las referencias C sólo teniendo en cuenta uno de los parámetros cuantitativos, hay que encontrar el equilibrio.

Algunos farmacéuticos se dejan deslumbrar por referencias que dejan un alto margen y en ocasiones con ello cometen un error, ya que estas referencias suelen dar ventas escasas.

Beneficio bruto

El beneficio bruto de una referencia puede calcularse mediante las siguientes fórmulas:

$$\begin{aligned} \text{Beneficio bruto} &= (\text{Precio venta} - \text{Precio coste}) \times \text{Unidades vendidas} \\ \text{Beneficio bruto} &= (\text{Precio venta} \times \text{Unidades vendidas}) - (\text{Precio coste} \times \text{Unidades vendidas}) \\ \text{Beneficio bruto} &= \text{Volumen de ventas} - \text{Coste de ventas} \end{aligned}$$

Beneficio neto

Para calcular el beneficio neto de una referencia puede emplearse la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio neto} = \text{Beneficio bruto} - \text{Costes fijos ocasionados por el producto}$$

La figura 4 refleja las curvas ideales de ventas, beneficio bruto y rentabilidad por porcentaje de referencias, según Masson y Wellhoff.

Rentabilidad de las ventas

La rentabilidad puede definirse como el beneficio que reporta la inversión realizada.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Coste de las ventas}} \times 100$$

Rotación

La rotación se calcula refiriéndola a un periodo de tiempo específico (un mes, un año, etc.). Su cálculo se realiza a través del coeficiente de rotación, que indica el número de veces que en el periodo analizado se recupera la inversión realizada.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Coste de las ventas}}{\text{Existencias medias}}$$

Siendo las existencias medias el resultado de sumar las existencias que hay al inicio del periodo analizado y las existencias que hay al final del periodo, dividido por 2.

$$\text{Existencias medias} = \frac{\text{Existencias iniciales} + \text{Existencias finales}}{2}$$

Rentabilidad del negocio

Se ha definido la rentabilidad de las ventas como el beneficio que reporta una inversión. Pero si a esta inversión no se le asigna un plazo de tiempo, se tendrá una rentabilidad teórica, que incluso puede llegar a ser nula si el producto en estudio no llega a venderse nunca. Por ello, la rentabilidad, ya sea de la empresa, de una referencia o de una familia de productos, se define como:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Rentabilidad de las ventas} \times \text{Rotación}$$

Criterios cualitativos

Si sólo se tienen en cuenta los criterios cuantitativos para determinar el surtido se pueden producir errores importantes, por lo que es necesario aplicar también criterios cualitativos —como imagen de la empresa, notoriedad de las marcas y «esenciabilidad» de las referencias— en relación a referencias, familias, categorías, etc.

Imagen de la empresa

Algunas referencias, aunque den poca rentabilidad directa deben formar parte del surtido, ya que aportan prestigio a la oficina de farmacia. El cliente se mueve por percepciones, y esa percepción es la que dará el éxito o el fracaso a una empresa. Si el cliente no encuentra rápidamente las marcas o productos que busca, el prestigio del establecimiento, para ese cliente, disminuirá de inmediato. Añadir una imagen positiva a la empresa es indispensable y la aportación de marcas o productos con prestigio contribuye a alcanzar el objetivo.

Como se comentó en el artículo anterior, hoy por hoy es frecuente toparse con oficinas de farmacia en las que el espacio de exposición sólo da cabida a productos de cosmética, perfumería y afines, sin contar en absoluto con las EFP. Ello es un error grave, ya que la imagen de establecimiento sanitario serio la aportan los medicamentos y ellos son los que diferencian a las farmacias de otro tipo de establecimientos competidores.

La satisfacción del cliente junto a la rentabilidad general del negocio es lo realmente importante

Notoriedad de las marcas

Los clientes son cada vez más «marquistas», ya que las marcas les aportan confianza y seguridad sobre la calidad del producto. Notoriedad de marca es sinónimo de conocimiento de marca, es decir, número de personas que la conocen. Generalmente, imagen y notoriedad están relacionadas, ya que las marcas más conocidas suelen ser las que poseen mejor imagen.

No se puede eludir en el surtido referencias con alta notoriedad de marca, por baja que sea su rentabilidad directa. Si el cliente no encuentra esa marca, que además es tan conocida, la imagen de la farmacia que puede tener se verá perjudicada y, lo que es peor, puede ir a buscar el producto a la competencia.

Por otro lado, si la negociación de compra realizada con el fabricante de estas primeras marcas es óptima, serán las marcas más rentables ya que habrá un efecto multiplicador de un margen unitario interesante con la rotación.

Cambiar una marca al cliente que la solicita por su nombre —máxime si esta marca es muy conocida y por tanto, debería estar en el surtido— es una operación muy arriesgada. Es posible que el cliente acepte la sugerencia de cambio, pero si el nuevo producto recomendado le «falla», puede incluso que no sólo se pierda una segunda venta sino al cliente, que es mucho peor.

«Esenciabilidad» de las referencias

Hay marcas que deben estar porque no queda más remedio. Su presencia en el surtido se hace «esencial», imprescindible con independencia de su rentabilidad. □

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Díez de Castro EC, Landa FJ. Merchandising. Teoría y práctica. Madrid: Ediciones Pirámide, 2000.
 Mondéjar R. Una empresa llamada farmacia. Barcelona: Profarmaco, 1994.
 Mouton D. Merchandising estratégico. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
 Palomares R. Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.