

GESTIÓN DE EMPRESAS

Aprendiendo emprender





PACTO POR LA EDUCACIÓN

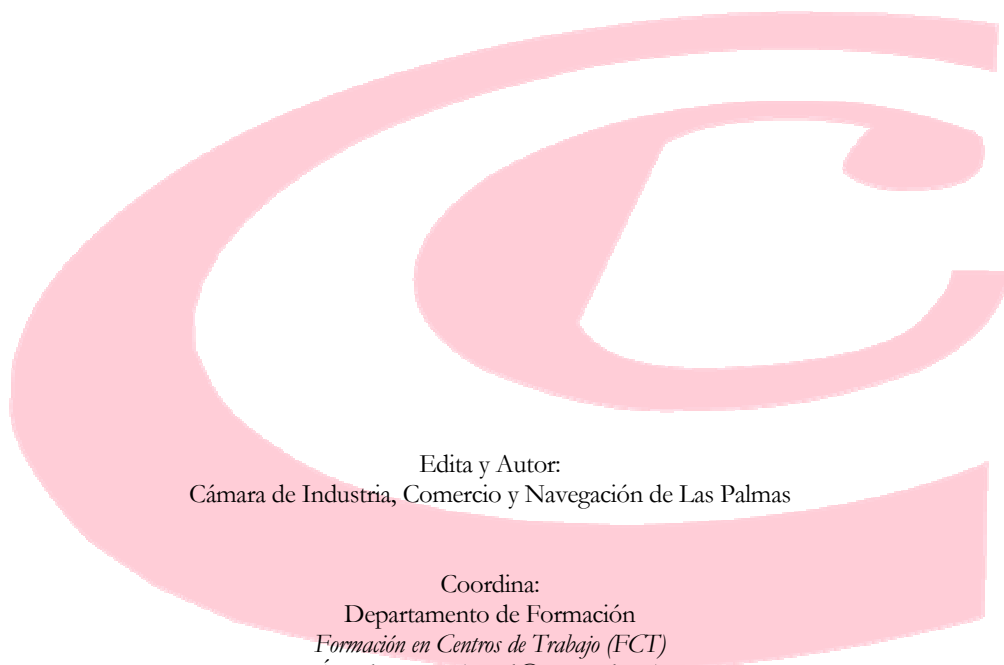


Gobierno de Canarias



CÁMARA DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE LAS PALMAS
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES DEL
GOBIERNO DE CANARIAS

GESTIÓN DE EMPRESA



Edita y Autor:
Cámara de Industria, Comercio y Navegación de Las Palmas

Coordina:
Departamento de Formación
Formación en Centros de Trabajo (FCT)
Ángel Ramos (angel@camaralp.es)
Teléfono 928 385 810 • Fax 928 366 067

Realización:
Valentín Brito (vbrito@laformacion.com)

Tabla de contenido

CAPÍTULO 1. EL NEGOCIO	3	CAPÍTULO 6. EL ALMACÉN.	
1.1. Evolución del Negocio	3	APROVISIONAMIENTOS Y	
1.2. Respuesta: Competitividad	4	GESTIÓN DE STOCKS	116
1.3. Imagen corporativa	6	6.1. Los proveedores y la política de compras	116
CAPÍTULO 2. EL CLIENTE	13	6.2. Parámetros de aprovisionamiento (Distancia, Coste, Plazo de Entrega)	118
2.1. Perfil del cliente	14	6.3. Control de Caja y Diferencias de Inventario	118
2.2. Segmento de mercado	14	6.4. Control de Inventarios y Gestión de Stocks	137
2.3. Previsiones de Tamaño, Volumen de Ventas, Rentabilidad del Segmento	17	CAPÍTULO 7. EL PERSONAL Y	
2.4. Motivaciones de compra	17	LA ORGANIZACIÓN	153
CAPÍTULO 3. EL PUNTO DE VENTA	19	7.1. El organigrama	153
3.1. La fachada	19	7.2. Perfiles profesionales. Puestos de trabajo	154
3.2. Disposición del punto de venta	23	7.3. La selección del personal	156
3.3. Optimización de escaparates	38	7.4. La contratación y remuneración	156
3.4. Implantación según forma de venta	47	7.5. Evaluación de Desempeño	159
3.5. Exposición de productos	48	7.6. Formación y Capacitación	160
3.6. Personal de contacto	50	7.7. Carrera Profesional	160
3.7. P.L.V.	51	CAPÍTULO 8. LA GESTIÓN	164
3.8. Animación del punto de venta	53	8.1. Obligaciones contables	164
3.9. Comunicación comercial	69	8.2. Obligaciones mercantiles y fiscales	174
CAPÍTULO 4. TÉCNICAS DE COMERCIALIZACIÓN	75	8.3. Obligaciones Laborales	177
4.1. Técnicas de ventas	75	CAPÍTULO 9. EL EMPRESARI@	184
4.2. Técnicas de negociación	86	9.1. El perfil del empresari@	184
CAPÍTULO 5 . LA FÁBRICA	103	9.2. Actividades del empresari@	185
5.1. Infraestructura e Instalaciones	103	9.3. Habilidades directivas	186
5.2. Proceso de Fabricación / Prestación del Servicio	110		

Capítulo 1. El Negocio

Muchos miran cómo suceden los hechos, bastantes se preguntan qué esta pasando, pero sólo algunos hacen que los hechos sucedan.

La competitividad es la única respuesta posible para el empresari@ que desee estar mañana en el mercado.

1.1. Evolución del Negocio

El negocio ayer se caracterizaba por la estabilidad del mercado y la independencia del empresari@. Los conceptos eran claros: la empresa era un negocio y el establecimiento "mi casa", la competencia conocida y estable, los avances técnicos se producían lentamente y a cualquiera le daba tiempo a asumirlos, los clientes eran conocidos y constantes en sus hábitos; en resumen, un pequeño empresario podía controlar la situación y mantener su posición en el mercado si trabajaba con tesón.

La empresa hoy se enfrenta a una situación de cambio acelerada, en un mercado cada vez más complejo y donde el pequeño empresario tiene que asumir:

- una creciente información sobre marcas, productos y servicios
- una evolución tecnológica que hace obsoleto el equipamiento en poco tiempo
- una competencia más agresiva, cuyo objetivo es el crecimiento continuo
- un desarrollo general del pensamiento que enriquece el conocimiento, empuja el espíritu crítico y mantiene una mejora constante de los métodos y sistemas de gestión



- un afán de cambio que empuja la aparición de nuevos productos, nuevos establecimientos y nuevas zonas comerciales
- una sociedad más sensible a criterios de comodidad, placer, diversión, que llevan al cliente a la modificación de actitudes, de sus criterios para valorar el servicio que le da un negocio y, en consecuencia, de sus comportamientos al comprar

1.2. Respuesta: Competitividad

Es la única respuesta posible para el empresari@ que desee estar mañana en el mercado. Ganar competitividad en una situación donde desaparecen las barreras, las relaciones entre empresas no tienen límites aparentes, las magnitudes económicas se escapan, los valores conocidos cambian y la evolución es difícil de prever, sólo puede alcanzarse mediante un esfuerzo constante de flexibilidad y una búsqueda de acuerdos que posibilite un efecto de sinergia en todas las actividades a desarrollar.

El éxito de cualquier negocio pasa por el aprendizaje continuo, dispuesta la mente a la observación del entorno, ejercitando la autocrítica y manteniendo una metodología de trabajo que asegure las decisiones, controlando la gestión y analizando los resultados objetivamente. Poner la técnica al servicio del negocio significa disponer de medios tecnológicos más potentes y rápidos, de nuevos conocimientos y métodos que permitan reducir el esfuerzo personal pero, todo ello, solo hará ser más competitivos si se actúa desde los siguientes principios:

- A) Visión del negocio como empresa, analizando serenamente la situación, asumiendo el riesgo de la decisión, planificando las acciones a realizar y gestionando la actividad con criterios técnicos.
- B) Pasar del concepto "mi casa" a una mentalidad de servicio desde la óptica del cliente, aunque no siempre coincida con la del empresari@.
- C) Disposición de mejora constante de la calidad del servicio comercial, manteniendo un método eficiente de control que dé la realidad desde fuera, no la que el empresari@ suponga desde dentro.
- D) Aplicación de la sinergia en la gestión del aprovisionamiento, promoción, y comunicación externa, buscando el apoyo mutuo con empresas del mismo subsector comercial y, sobre todo, con los establecimientos ubicados en el mismo espacio urbano.
- E) Claridad y constancia en la comunicación con el cliente, haciéndole consciente de las ventajas del negocio.

Improvisación-Planificación

El cumplimiento de estos principios en la dirección de la empresa comercial, con una gestión tecnificada donde la improvisación sea una excepción, debe permitir abandonar una posición defensiva ante la evolución de la competencia.

En una situación cambiante y difícilmente previsible, la única posibilidad de avanzar con éxito es la capacidad de adaptación al cambio y, por tanto, la necesidad de efectuar un ajuste constante mediante el diseño de los elementos del servicio que son percibidos por los clientes.

Test de autodiagnóstico

PREPARACION DE LA RUTA

Preparar la información disponible sobre datos del mercado y acciones realizadas.

CAMINO 1

En un espacio de trabajo de despacho analizar la forma de dirigir el negocio.

1. ¿Cuándo he realizado mi último estudio de mercado?
2. ¿Qué medios utilizo para estudiar el mercado y la competencia?
3. ¿Con qué anticipación planifico mis acciones?
4. ¿Las acciones que llevo a cabo forman parte de un plan con objetivos definidos?

CAMINO 2

Revisar información sobre acciones colectivas en la zona.

1. ¿Busco el efecto de sinergia actuando conjuntamente con otras empresarias?
2. ¿Cuántas acciones hemos realizado de manera colectiva en los dos últimos años?
3. ¿Qué debemos cambiar para mejorar su resultado?

CAMINO 3

Razonar sobre la disposición personal ante el servicio a clientes.

1. ¿Tengo mentalidad de servicio?
2. ¿Cómo controlo la evolución de la opinión de mis clientes?
3. ¿Qué aspectos de mi negocio debo modificar para mejorar el servicio a mis clientes?

1.3. Imagen corporativa

Cuando una persona recibe una información de cualquier empresa, compara lo que ofrece con su expectativa y con la imagen percibida de otras empresas comerciales, relacionando cada negocio con unos conceptos de valor.



Si al conocer la imagen que los clientes tienen del negocio no se está conforme con ella, se debe procurar cambiarla, buscando crear una imagen corporativa, es decir, una imagen de la empresa que responda a la idea de servicio.

La estrategia de la imagen es de vital importancia en cualquier empresa. No

atender a esta cuestión es desaprovechar la efectividad y el alcance de las posibilidades reales del negocio.

Posicionamiento

La imagen debe responder a unos conceptos de valor que se desean fijar en la mente de la clientela potencial.

Toda empresa comercial que desee prosperar en el actual contexto de competencia debe seleccionar los conceptos de valor que pueda utilizar en función de su estructura de surtido, sabiendo que no todos los conceptos valen para cualquier tipo de oferta.

El empresario@ deberá definir el posicionamiento de su negocio a través de los conceptos que pueden asociar mejor su empresa con la calidad de servicio que desea dar y, así, poder ser diferenciado de la competencia de manera positiva. Si no lo hace, deja a la suerte la posición que va a ocupar en la mente de los clientes.

a. Identidad corporativa

Definida la imagen, se diseñarán los signos de identificación y diferenciación que permiten crear una identidad corporativa, cuyo objetivo es obtener, lo más fácilmente posible, la identificación del negocio entre todos los demás, reconociendo las características del servicio y diferenciando éste, de forma positiva, entre aquellos establecimientos que cubran la misma oferta en su área de influencia.

Si se puede conseguir, además, que la visión de esos signos lleve al público a establecer una relación positiva con alguno de los conceptos de valor se reducirá el esfuerzo a realizar para crear la imagen de la empresa.

b. La marca comercial

El centro de esta identidad corporativa será el nombre de la empresa, que debe cumplir las condiciones de una marca comercial. Si se trata de crear una nueva marca es conveniente realizar un estudio previo para encontrar el nombre idóneo. Si, como es lo habitual, se tiene un nombre ya establecido, se ha de comprobar su validez mediante la relación con esas condiciones, midiendo el grado de recuerdo y posibles asociaciones que se den, en su caso, entre la clientela potencial.

Algunos negocios suelen utilizar como nombre de empresa alguno relacionado con los productos que venden. Este hecho, siendo positivo porque asocia el establecimiento con la oferta, tiene una utilidad limitada cuando solo utiliza el nombre genérico, ya que no diferencia el negocio de otros que ofrezcan similar surtido, obligando al público a crear el verdadero nombre diferenciador: por la calle donde está situado, por el nombre del dueño, el color dominante en la fachada o cualquier otro aspecto.

En negocios que llevan tiempo establecidos en una zona, no es conveniente crear nuevos nombres si existe suficiente conocimiento del ya existente y dicho recuerdo es positivo. En el caso anteriormente mencionado, se puede aprovechar la denominación que el público utiliza para identificarlo o asociar uno de los conceptos de valor, atendiendo a la posibilidad de registro, si ello se considerara necesario.

Asimismo, existen negocios cuyos rótulos corresponden a nombres de santos o advocaciones marianas, a aficiones, animales, países, costumbres o el más popular, el nombre personal del dueño. Todos ellos son aceptables y, probablemente, entrañables para el que lo concibió, pero su utilidad comercial depende del reconocimiento obtenido y de las connotaciones que haya ido acumulando con el tiempo.

Las empresas son entes vivos como las personas y representan, especialmente en las pequeñas, el sentir de una empresaria. Las personas en general procuran dar una imagen que coincida con su personalidad, pero la empresa comercial está separada de la persona en muchos aspectos, tiene "personalidad propia" y, por tanto, debe tener su propia imagen.

Así, como cualquier persona, la empresa debe tener su carnet de identidad, representado por el nombre del negocio y aquellos signos, símbolos, colores o formas que completan los "datos" que permiten identificar al negocio y diferenciarlo de los demás.

Test de Autodagnóstico

PREPARACION DE LA RUTA

Disponer un plano de la localidad, información de los negocios establecidos, estudios de la demanda que se hubieran conseguido e información del surtido.

CAMINO 1

Disponer la información sobre la demanda en un espacio que permita trabajar sin interferencias.

1. ¿Puedo señalar en el plano cómo se ha desplazado la demanda en los últimos diez años? ¿Cómo me va a influir ese desplazamiento?
2. ¿Cuál es mi área de influencia?
3. ¿Qué clientes forman mi segmento de mercado? ¿Cuáles son sus características?
4. ¿Cuáles son las motivaciones de compra de mis clientes?
5. ¿Qué porcentaje de mis clientes son habituales? ¿Cuántos son clientes defensores de mi negocio?

CAMINO 2

Estudiar la evolución de la competencia.

1. Relacionar los establecimientos competidores indicando tamaño, pertenencia a cadena o grupo y nivel de competencia hacia nosotros.
2. Señalar en el plano la situación de los negocios competidores, indicando años de existencia.
3. ¿Qué negocios han ampliado el surtido con productos que ya vendíamos? ¿Qué familias de productos han ampliado?
4. ¿Qué negocios han introducido mejoras en su servicio en los dos últimos años?
5. ¿Cuáles son los conceptos que definen la imagen de mis principales competidores?

CAMINO 3

Estudiar la situación de mi negocio en el mercado.

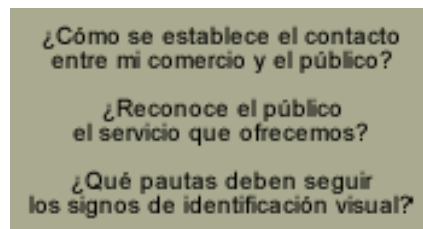
1. ¿Cuál es la estructura de mi surtido?
2. ¿Qué conceptos de valor definen mi posicionamiento?
3. ¿Qué mejoras en el servicio he introducido en los últimos cinco años?
4. Mi nombre comercial ¿Cumple las condiciones de una marca?

Grafismo

El objetivo de cualquier empresa es que el cliente potencial se fije en la mente una imagen positiva del negocio, conseguirlo requiere el desarrollo de un proceso de diseño en todos los campos de actuación donde el público puede percibir señales que influyan en esa imagen.

El principio de este proceso es concretar esa identidad corporativa en imágenes transmisibles mediante el grafismo, creando elementos base que sirvan para todos los soportes que vayan a comunicar con el público buscando crear la imagen deseada.

Si puedes decir lo que deseas con una palabra, ¿Por que le añades otras?



a. Pautas básicas del diseño gráfico

El diseño gráfico creará signos de identidad describiéndolos en palabras, signos y símbolos que deben ser:

- A) Simples y de fácil reconocimiento, al objeto de captar mejor la atención del público.
- B) Originales para poder conseguir diferenciarse de otras empresas en la mente del público y destacar por contraste.
- C) Conjunto homogéneo, con elementos coherentes entre sí, sin distorsiones ni variantes de realización que puedan debilitar el mensaje de identidad.
- D) Adecuados a criterios sociales que las circunstancias determinan en cada ciudad y en cada época.



Parece sencilla la aplicación de estas pautas y, sin embargo, suelen olvidarse con frecuencia. Aunque todos reconocen que un signo determinado debe recordar a la empresa o ser original, cuando se trata de elegir entre diferentes propuestas no siempre se tienen en cuenta estas pautas, decantándose por los signos gráficos que más gustan a nivel personal a el empresari@, cuando la lógica lleva a que se enfocara desde la óptica del cliente, que es el receptor.

Como esto implicaría realizar un estudio del grafismo propuesto, que supone un coste al que muchos pequeños empresarios no están dispuestos, el grafismo debe ser realizado por profesionales cuya experiencia y conocimiento técnico debe servir de contrapeso en una decisión que supone para el empresari@ un riesgo de futuro, influyendo decisivamente en la mayor o menor inversión a realizar para conseguir después sus objetivos.

b. Signos de identificación

El nombre comercial, que significa la base del conjunto de signos de identificación, necesita una representación gráfica para ser visualizado, así aparece el logotipo. La capacidad de atraer la atención, hacer fácil la comprensión del nombre, facilitar la reproducción y posibilitar la adecuación a soportes y ámbitos son el resultado del diseño de un buen logotipo.

En algunas empresas, el nombre es acompañado de un símbolo gráfico, como expresión visual, que puede ser fácilmente comprendido por todo el mundo.

Este símbolo siempre es interesante como reflejo sin palabras de una idea pero, es de especial interés, cuando la clientela potencial del establecimiento habla diferentes idiomas y puede tener dificultades en retener el nombre.

El uso de colores en el logotipo o en el símbolo gráfico es atractivo, si se utilizan adecuadamente. Por ello, se debe tener en cuenta que:

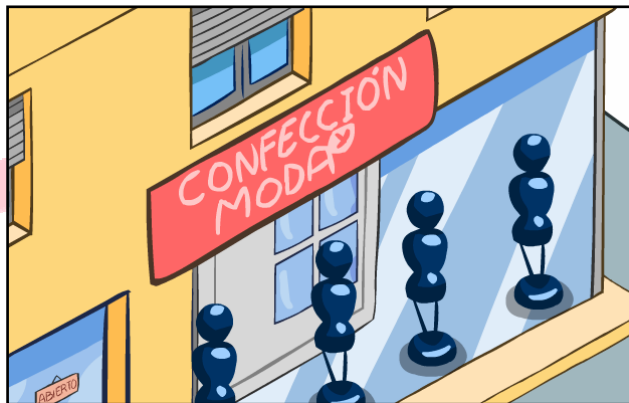
- A) a más colores mayor es el coste de reproducción en soportes gráficos
- B) cada color produce una reacción diferente en la persona
- C) una combinación de dos o más colores produce un efecto de atracción o comprensión diferente.

Asimismo, se pueden utilizar colores como complemento en formas, enmarcando, subrayando o acompañando el logotipo o el símbolo. Estas formas y colores son parte, también, de la identidad gráfica y deben responder, por tanto, a los criterios de atracción, identificación y diferenciación

c. El rótulo

Un establecimiento se presenta como un producto, con una marca que se comunica a los clientes y está presente en su envase: el rótulo. En principio, todo rótulo debe reproducir el logotipo del nombre, pero se debe considerar la disposición del mismo, el espacio disponible y la función que desempeña. En algunos casos, es conveniente combinar logo, símbolo, colores y formas creando un rótulo con identidad propia como "tarjeta de visita" del local, ya sea el situado en la entrada del establecimiento o aquellos que anuncien el local en otras ubicaciones.

Cada negocio puede decidir entre diversos tipos de rótulo, pero no debe utilizar cualquier tipo. Son legión los establecimientos comerciales que se limitan a poner el que está de moda; bastantes han colocado rótulos para llamar la atención que destrozan la imagen del negocio; alguno por querer dar un peculiar estilo a su tienda coloca un rótulo que no se lee bien o no se asocia con lo que vende; otros, tienen un rótulo "porque algo debo poner", y hasta hay quien se atreve a no tener rótulo.



El rótulo es tan importante que, no sólo debe diseñarse en función de la imagen y el tipo de productos, sino ser consecuente con la zona, con la fachada donde se va a instalar y con algo que parecería innecesario comentar si no fuera por la repetida visión de establecimientos que no lo tienen en cuenta: el mantenimiento perfecto de la cara del establecimiento, atendiendo a la limpieza del rótulo y al cambio de luces.

Test de autodiagnóstico

PREPARACION DE LA RUTA

Recoger información gráfica de las aplicaciones realizadas con los elementos de identidad corporativa.

CAMINO 1

Disponer la información gráfica en orden cronológico.

1. ¿Cuáles son mis signos de identidad?
2. Mis signos de identidad ¿Han cambiado a lo largo del tiempo? ¿Por qué?
3. ¿Reconocen los clientes fácilmente mi negocio a través de los signos de identidad?

CAMINO 2

Situarse ante la fachada.

1. ¿Es el rótulo de mi establecimiento legible a distancia?
2. ¿Coincide mi rótulo con los signos de identidad que utilizo ahora?
3. ¿El tipo de rótulo es coherente con la imagen que debo dar del negocio?
4. ¿Los rótulos exteriores están limpios e iluminados adecuadamente?

CAMINO 3

Tomar todos los soportes gráficos que utilizamos.

1. ¿Se mantienen la tipografía, los colores y las proporciones en todas las aplicaciones gráficas de la identidad corporativa?
2. ¿Dispongo de un dossier o de muestras originales de los elementos de identidad?

RESUMEN

- Los negocios evolucionan y el empresari@ debe adaptarse a los cambios si quiere mantenerse en el mercado.
- La respuesta del empresari@ a los cambios del mercado será a través de incrementos en su competitividad.
- Los negocios que compiten por diferenciación potencian su imagen a través de signos de identificación tales logotipo, rótulos, etc. Que permiten crear una identidad corporativa, cuyo objetivo es identificación del negocio entre todos los demás, reconociendo las características del servicio y diferenciando.