

GESTIÓN DE EMPRESAS

Aprendiendo emprender





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 está 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.

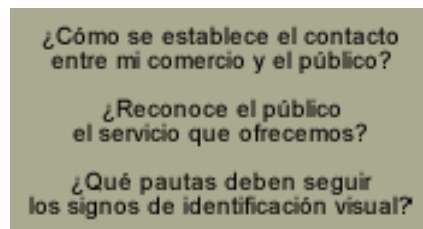
1. ¿Cuál es la estructura de mi surtido?
2. ¿Qué conceptos de valor definen mi posicionamiento?
3. ¿Qué mejoras en el servicio he introducido en los últimos cinco años?
4. Mi nombre comercial ¿Cumple las condiciones de una marca?

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.

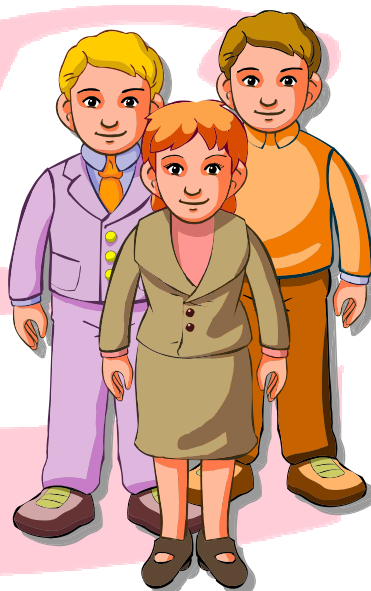
Capítulo 2. El Cliente

Para posicionar el producto o servicio es necesario considerar, de un lado, las necesidades y requerimientos de los clientes a los que se va a dirigir y, de otro, será necesario identificar aquellas características diferenciales en el público objetivo que permitan posicionar el producto o servicio de una forma favorable frente a la competencia.

Dentro de este apartado se habrá de detallar el perfil de los clientes a los que va dirigida nuestra iniciativa empresarial, y se deberá conocer el comportamiento de los clientes y sus necesidades. Este aspecto es clave porque, para asegurar el éxito de nuestra iniciativa, se debe centrar la empresa en el cliente, orientar las actividades comerciales a satisfacer sus necesidades y demandas.

Una vez definido el público objetivo es necesario definir las pautas de comportamiento dentro de ese público, de forma que se puedan identificar grupos con comportamientos homogéneos frente al producto o servicio. Esta actividad, que se conoce como segmentación de clientes y que se describe más adelante, permitirá adaptar nuestra oferta a cada uno de esos grupos o segmentos.

Una vez se han definido los segmentos de clientes preferentes donde concentrar la actividad, es necesario dimensionar los segmentos y establecer los datos de volumen que permitan analizar en detalle las cifras correspondientes.



2.1. Perfil del cliente

En un primer momento se debería establecer el perfil de cliente al que se va a dirigir la oferta. Hay que establecer si los clientes van a ser otras empresas o negocios, clientes particulares o ambos. Hay que definir los rasgos demográficos del cliente objetivo (edad, nivel adquisitivo, profesión, aficiones, tamaño de empresa, sectores de actividad, ubicación, etc.).

En definitiva, hay que establecer los atributos que caracterizarían al cliente objetivo del producto o servicio que permitan resolver, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Quiénes serán los clientes/consumidores finales
- Cuántos clientes serán
- Dónde están ubicados
- Qué necesidades tienen
- Que hábitos de compras tienen
- Cómo satisfacen actualmente esas necesidades
- Cómo adquieren el producto/servicio
- Grado de dependencia de sus proveedores actuales
- Qué factores son más valorados por los clientes: Precio, calidad, servicio post-venta

Es importante determinar si nuestras ventas se esperan concertar principalmente en un reducido número de clientes, o si nuestra cartera de clientes se va a diversificar.

2.2. Segmento de mercado

La segmentación es la agrupación de clientes potenciales de acuerdo a ciertas características comunes y significativas.

Querer servir a todos los clientes implica tener todos los productos, a todas las horas y con diferentes características de servicio, algo imposible para un pequeño empresario. Si se dirige a todos en general es que le da igual uno que otro, y es probable que acabe teniendo como clientes a los que menos le interesan. Por tanto, es necesario seleccionar una parte de la clientela.

A continuación se describen las segmentaciones más habituales:

- **Segmentación demográfica**, que agrupa a los clientes en función de atributos objetivos personales como la edad, sexo, nivel de vida, nivel educativo, profesión, domicilio. Estos atributos serían válidos cuando el cliente potencial es un cliente particular. En el caso de que los clientes potenciales fueran empresas algunos de los atributos serían: sector empresarial, volumen de facturación, número de empleados, número de ubicaciones, etc.
- **Segmentación geográfica**, que agrupa a los clientes en función del lugar donde viven/trabajan y donde desean comprar. Habitualmente hay iniciativas donde la ubicación es clave para su éxito, porque la demanda de los clientes es la cercanía o facilidades de acceso. Un ejemplo típico para este caso es un supermercado.
- **Segmentación de valor añadido**, que agrupa a los clientes que están dispuestos a adquirir un bien o servicio por las características diferenciales frente a los bienes o servicios de la competencia. Normalmente esta segmentación, que pretende identificar a aquellos clientes que están dispuestos a adquirir el bien o servicio por sus características específicas de calidad, pasando a un segundo plano cuestiones como el precio, ofrece la posibilidad de establecer relaciones con los clientes más fieles y duraderas y, habitualmente, con mayores márgenes comerciales.

Las diferentes segmentaciones descritas anteriormente no son excluyentes y, habitualmente debe realizarse más de una para asegurar la identificación fiel de los clientes preferenciales para la iniciativa empresarial. Adicionalmente, deberán realizarse procesos de segmentación más específicos y detallados que estarán condicionados por las características del mercado en relación al producto o servicio que se ofrezca. En definitiva, el proceso de segmentación de clientes debería responder a las siguientes cuestiones:

- **Factores que condicionan qué se compra:** Precio, características del producto o servicio, situación, etc.
- **Factores que condicionan por qué se compra:** Calidad, aspectos diferenciales, imagen de marca, atención al cliente, etc.
- **Factores que condicionan quién compra:** Nivel de vida, aspectos demográficos, oferta personalizada, etc.

Grupos de consumidores del establecimiento

Los gastos del consumidor cambian según su Ciclo de Vida.

Los gastos realizados por una persona cambian con el tiempo a medida que envejece y surgen nuevas obligaciones e intereses.

- **Soltero:** joven con poca capacidad adquisitiva y pocas cargas financieras. Suele comprar por impulso, productos como moda o artículos novedosos, de coste no excesivo.
- **Recién casados:** si trabajan los dos, disponen de recursos financieros y compran principalmente bienes duraderos. Se mantiene la compra por impulso.
- **Matrimonio joven con hijos:** con la llegada del primer hijo, los hábitos de consumo cambian drásticamente, la información de los productos se vuelve más importante y la compra más reflexiva.
- **Matrimonios con hijos en edad escolar:** se consumen productos tamaño familiar y han adquirido mayor experiencia en la compra de productos. El precio cobra una importancia mayor en el proceso de compra.
- **Matrimonios mayores sin hijos:** dado que ambos trabajan y tienen menos cargas financieras, la capacidad de consumo aumenta y compran por tanto más productos y servicios, generalmente orientados a la calidad de vida y se intentan recuperar pautas de comportamiento propias de matrimonios más jóvenes.
- **Jubilados:** los ingresos decrecen al pasar a ser pensionistas y su interés por nuevos productos también, por lo que su capacidad de compra disminuye.



Los escaparates que se preparen en los negocios deberían considerar esta información según el grupo al que pertenecen los clientes a los que se quieren dirigir o los que tienen mayor presencia en el área en la que están ubicados.

2.3. Previsiones de Tamaño, Volumen de Ventas, Rentabilidad del Segmento

En un primer momento será necesario dimensionar el tamaño de cada uno de los segmentos. Para ello, en función de la tipología de segmentación, será necesario acceder a datos oficiales o sectoriales para realizar una cuantificación.

En definitiva, para el análisis de rentabilidad de cada segmento es necesario conocer, por un lado, los costes generales asociados al producto o servicio y, por otro, hay que estimar para cada uno de los segmentos los costes de los servicios y actividades comerciales o de marketing que se ofrezcan específicamente para ellos. De esta forma se podrá balancear la oferta a cada segmento con los ingresos, y contribución, a los resultados de cada uno de ellos.

Si todos los espacios de una diana no tienen el mismo valor, no es igual que el dardo caiga en un segmento o en otro. Elegir el segmento de la diana es definir a que segmento del mercado se debe dirigir el servicio y las acciones. La decisión de segmentar el mercado va unida a la posibilidad de ofrecer una ventaja diferencial a los compradores, que la competencia no esté en condiciones de ofrecer. Entonces el segmento elegido se convierte en estratégico para la empresa.

Para ello, se deben tener en cuenta los criterios más oportunos ajustando al máximo los productos a las necesidades concretas del segmento objetivo.

La profesionalidad comercial estriba en la capacidad de hacer una oferta ajustada a los distintos segmentos elegidos, y dar un trato flexible y acorde a cada uno de ellos.

2.4. Motivaciones de compra

La elección de un negocio como proveedor obliga al cliente a pensar en la importancia que tiene para su compra cada una de las siguientes razones de elección:

- Asegurar que no se equivoca al elegir un producto concreto.
- Ahorrar lo más posible en el importe a pagar.
- Realizar la compra con la máxima comodidad posible.

En algunos casos, el acto de compra es algo más que una acción para conseguir un producto, buscando el cliente información, relación personal o, sencillamente, un espacio de relajación o de distracción.

Cada una de estas razones generales es desglosada por el cliente en diversos motivos de compra que ordena en una escala de preferencias, según las circunstancias, creando una expectativa de su acto de compra. Conocer la

expectativa del segmento de clientes y poder responder adecuadamente a ella es el objetivo de todas las empresas comerciales, ya que es el patrón de medida de su satisfacción, ajustándose a lo que necesitan y desean comprar.

RESUMEN

- Para posicionar el producto o servicio es necesario considerar, de un lado, las necesidades y requerimientos de los clientes a los que se va a dirigir y, de otro, será necesario identificar aquellas características diferenciales en el público objetivo que permitan posicionar el producto o servicio de una forma favorable frente a la competencia.
- Una vez definido el público objetivo es necesario definir las pautas de comportamiento dentro de ese público, de forma que se puedan segmentar el mercado, es decir, identificar grupos con comportamientos de compra homogéneos frente al producto o servicio que permitirá adaptar nuestra oferta a cada uno de esos grupos o segmentos.

Capítulo 3. El punto de venta

Los negocios también aplican teorías sobre la ambientación y disposición del punto de venta, para dinamizar y facilitar sus ventas, transmitir la imagen deseada al cliente y asegurar su satisfacción.

3.1. La fachada

La diferencia sólo se percibe en la distancia.



¿La fachada da la misma imagen que el interior del comercio?

¿Permiten los accesos entrar cómodamente a cualquier persona?

¿Conozco los puntos fríos o calientes de mi local?

Espacio urbano comercial

Desde el punto de vista arquitectónico, la presencia de negocios diversos en un espacio común puede ser, simplemente, una suma de soluciones a la entrada a un establecimiento, dando lugar a un ambiente monótono; aunque alguien acostumbrado a ver ese espacio, lo puede considerar adecuado.

Los negocios situados en las calles o plazas de una ciudad han diseñado individualmente su fachada o, sin más, han aprovechado la existente. Si no hay posibilidad de comparar la zona con otras de similar composición de oferta, es probable que su arquitectura parezca aceptable para el público, dejándose llevar por la rutina. Ejemplos de ello existen en calles y plazas, mercados y galerías comerciales de diferentes localidades por todos conocidas.

La influencia de la apariencia física de ese conjunto de negocios en la atracción de público depende del tipo de compra que se realiza en la zona en razón de la frecuencia de compra. Por ejemplo, en la compra cotidiana, vulgarmente "hacer la compra" o "ir a la compra", la costumbre suele ser norma, conoce la zona donde acude e, inclusive, tiene predeterminado el negocio proveedor.

Sin embargo, cuando la compra es ocasional o esporádica, la decisión del consumidor no siempre está tomada al salir de casa. En muchos casos, esa persona piensa en una zona, un centro o una calle comercial, es decir, en un espacio comercial global donde puede encontrar diversas ofertas para su demanda. Si el empresario se coloca en su lugar, observa que, habitualmente, el juicio se hace sobre el conjunto no sobre un establecimiento concreto. Por ello, las normas internas de diseño de algunos centros comerciales, condicionan las fachadas de sus establecimientos a una idea temática o creativa, previamente aprobada.

Conseguir un espacio comercial común atractivo puede ser el resultado de una serie de circunstancias, pero lograrlo mediante un acuerdo de mejora requiere una coordinación de voluntades de las empresarias, que buscan convertir la diferencia en variedad y, con ello, dotar a la zona de un factor de enriquecimiento que atraiga la atención del público, aportando un valor añadido de satisfacción al ir de compras.

La fachada

Para que el público se convierta en clientela es necesario que el primer contacto con el establecimiento se convierta en una llamada de atención, con estímulos suficientes para provocar la potencial elección como proveedor. Si el rótulo es el rostro del negocio, la fachada es el traje. Se hace verdad el viejo refrán de "así te veo, así te trato" y el negocio atrae o rechaza clientes en razón del ropaje que lo envuelve.

Al igual que existe un traje para cada circunstancia, hay una fachada para cada tipo de establecimiento. Una elegante fachada realizada con piedra de calidad puede ser medio de atracción para un negocio y un elemento de rechazo para la clientela potencial de otro. Seguir unos criterios de coherencia con la oferta del negocio y las características de su clientela parece ser el camino adecuado para hacer un traje idóneo.

Las decisiones sobre el diseño y ubicación de la entrada del establecimiento constituyen un elemento físico que separa al cliente del interior de la tienda. Debe diseñarse potenciando la facilidad de acceso de modo que no suponga una barrera para el cliente y que incluso lo invite a entrar. Las puertas deben ser transparentes, para observar el interior de la tienda, con apertura fácil y en sentido a la circulación del público y amplias para evitar colapsos que provoquen rechazo en el cliente a la hora de entrar. La entrada debe integrarse en un conjunto coherente que proyecte la imagen deseada y sea un fiel reflejo del

interior de la misma. La ubicación y orientación de la puerta de entrada al establecimiento, así como el número de accesos, constituyen uno de los elementos que influyen en el posterior recorrido de la clientela por la tienda.

En muchos casos, los locales comerciales están condicionados por la arquitectura del edificio donde están situados y deben supeditar la adecuación de su fachada a los elementos arquitectónicos y decorativos del mismo. Este condicionante no reduce la creatividad a aplicar en el diseño de la entrada al local, sino que la encauza, obligando a integrar un diseño en otro anterior y más amplio.

Diseñar una fachada comercial que rompa con la línea arquitectónica general de un edificio es una originalidad, no siempre comprendida, pero algunos negocios han superado con éxito la experiencia, atrayendo la atención del público.

Sin embargo, los resultados comerciales dependerán más de la aceptación que tenga en el segmento de clientela potencial en función del tipo de oferta.

La aplicación de criterios arquitectónicos está, por tanto, supeditada al edificio y, naturalmente, a las normas generales de la localidad donde esté situado (planes de ordenación urbana, patrimonio histórico, seguridad y/o rotulación).

Asimismo, se debe tener en cuenta:

- A) La situación de los accesos, en razón de los flujos de circulación internos y del flujo peatonal externo.
- B) La disposición de los rótulos en el contexto de la fachada, en razón de la capacidad de atracción que supongan para el público.
- C) La necesidad de disponer de escaparates, en razón de las características de la oferta.

Con todo ello, el arquitecto o decorador debe buscar un diseño que responda a la imagen que se quiere dar del negocio y que mantenga una línea de coherencia con el interior, ya que una fachada prometedora puede atraer a un cliente potencial y ver éste frustrada su expectativa al acceder al interior del local. Siendo grave esta situación, es aún peor que un potencial cliente, al que la oferta y el servicio van a convencer si entra en el establecimiento, rehúse hacerlo al observar un diseño exterior inadecuado.

Test de autodiagnóstico

PREPARACION DE LA RUTA

Disponer de planos del local a nivel arquitectónico y de los proyectos de interiorismo y mobiliario.

CAMINO 1

Observar el entorno de mi negocio.

1. ¿Qué características tiene el espacio comercial que me rodea?
2. ¿Como definiría mi ubicación en ese espacio respecto a los flujos de circulación del público?

CAMINO 2

Situarse ante la fachada del edificio.

1. ¿La fachada del local destaca positiva o negativamente del edificio o del entorno de negocios?
2. ¿Mi fachada se adecúa a la imagen corporativa que debo dar?
3. ¿Se puede deducir qué productos vendo a través de la fachada?
4. ¿Cualquier cliente puede entrar cómodamente en el local?

CAMINO 3

Situarse en la zona de entrada al local.

1. ¿Cuál es la forma de venta que utilizo?
2. ¿Se adecúa la distribución de espacios al tipo de surtido y a la forma de venta?
3. ¿Cuál es el estilo de decoración de mi establecimiento?

CAMINO 4

Circular por el local.

1. ¿Hay zonas oscuras en mi local? ¿La iluminación permite destacar productos?
2. ¿Qué sensación produce a los clientes los colores dominantes en mi local?
3. ¿Conozco cuáles son los puntos fríos y calientes?

CAMINO 5

Observar el mobiliario, equipamiento y elementos decorativos.

1. ¿Qué muebles podría cambiar para ofrecer mejor servicio de acuerdo a la forma de venta?
2. ¿En la gestión, utilizo al máximo la información de la caja registradora o T.P.V.?
- 3- ¿Existe algún elemento decorativo simbólico?

3.2. Disposición del punto de venta

Para conseguir esos objetivos, se deben estudiar aspectos tales como, la utilización del suelo para la exposición del lineal, la colocación de los productos en las diferentes secciones, la circulación de entrada y salida y en el interior del establecimiento y la tipología de muebles utilizados para exhibir los productos.

Para ello, las variables a analizar son las siguientes:

- **El coeficiente de ocupación del suelo (COS)**, es el espacio destinado por un negocio para la exposición de los productos (lineal) en relación al espacio total del establecimiento.

$$COS = \frac{\text{Metros de lineal a ras de suelo}}{\text{Metros de superficie del comercio}} \times 100$$

Cuanto mayor sea el COS, mayor será la oferta de productos y menor el espacio dedicado a la circulación del consumidor.

3.2.1. Selección del surtido

Es el conjunto de referencias o artículos que comercializa un punto de venta. Gama de productos y surtido los utilizaremos como sinónimos. La gama de productos puede medirse con base en tres dimensiones:

- **Amplitud del surtido:** Viene dada por el número de líneas de las que dispone el surtido. Podrá ser ancho y estrecho.
- **Profundidad del surtido:** Es el número de referencias que componen la línea.
- **Longitud del surtido:** El número total de referencias comercializadas, la suma total de las referencias de cada línea.

La clasificación del surtido consiste en ordenar este conjunto de miles o cientos de referencias en una serie de niveles. Tiene una doble **finalidad**:

- Distinguir los niveles entre sí.
- Identificar niveles de mayor o menor rango.

La siguiente clasificación parte de la totalidad del surtido y llegando a la referencia.



- **Divisiones:** También llamados grupos. Alimentación no alimentación
- **Sectores o departamentos:** Constituyen los grandes centros de actividad. Ultramarinos, perecederos, bazar.
- **Secciones:** Son unidades de negocio administrativas y al frente se encuentra un jefe. Droguería, charcutería, frutería.
- **Categoría de productos:** Se corresponde con una unidad de necesidad. Según el consumidor: Es un conjunto de artículos similares entre los cuales debe elegir. Según el detallista: Categoría son agrupaciones lógicas de marcas y artículos en unidades comerciales estratégicamente vinculadas.
- **Familias:** Corresponde a una serie de artículos que responde a una necesidad.
- **Subfamilias:** Son las divisiones dentro de una familia.
- **Referencias:** Artículos específico que se comercializa en el punto de venta. La clasificación del surtido puede hacerse siguiendo un orden ascendente o descendente.

Cualidades del surtido. Se pueden medir a través de tres factores:

1. **Coherente.** Debe ser coherente, es decir tener cierta homogeneidad y complementariedad con respecto a las necesidades que quiere satisfacer. Venta de ordenadores e impresoras. Tiene una dimensión temporal, lo que se traduce en un constante estudio del mismo y las tendencias comerciales debido al cambio en los gustos de los consumidores.
2. **Rentable.** Cada una de las referencias vendidas en un establecimiento contribuye a formar los resultados de la empresa. Rentabilidad directa: Rentabilidad indirecta: Son artículos que no siendo rentables por sí mismos, son mantenidos o utilizados por la empresa, ya que generan beneficios indirectos. Productos de primera necesidad, Productos de ventas elevadas, Productos imagen, Productos de acuerdos comerciales.
3. **Dinámico y fiel.** La constante aparición de productos nuevos en el mercado junto con el cambio de los gustos del consumidor hace necesaria una continua adaptación del surtido a la clientela. Esta dinamicidad no debe estar reñida con la existencia de una fidelidad, por parte de la clientela a un producto. Por tanto, debe existir un equilibrio entre renovación del surtido y permanencia de las referencias que gozan de una fidelidad por parte de los clientes.

La determinación de cuales son las referencias más o menos interesantes para una empresa debe hacerse utilizando una serie de criterios objetivos establecidos previamente. Los **criterios** más utilizados en la práctica pueden ser clasificados en dos grandes grupos:

- **Criterios cuantitativos.** Permiten una fácil medición y, por consiguiente, son los más utilizados.

1. **Ventas.** Es un criterio muy utilizado. A más ventas más utilidad para el punto de venta. Las ventas pueden ser expresadas en unidades monetarias o en unidades físicas. Una forma muy extendida de análisis del surtido consiste en la utilización del análisis.

- Método ABC
- Regla 20/80

2. **Margen.** La diferencia entre (precio de venta) y (precio de costes) se denomina margen bruto comercial.

- Margen bruto sobre ventas $MB_v = ((P_v - C_v) / P_v) * 100$
- Margen bruto sobre costes $MB_c = ((P_v - C_v) / P_c) * 100$

3. **Beneficio bruto.**

- Siguiendo expresión: $BB = (P_v - P_c) * Q$

4. **Beneficio neto.**

- Siguiendo expresión: $BN = BB - C_f$

5. **Rentabilidad de las ventas.** Cociente entre el beneficio y el capital.

- Rentabilidad = $(B / \text{Capital}) * 100$
- Rentabilidad de las ventas

$$R_v = (BB / C_v) * 100$$

- Rendimiento de las ventas

$$R_{dt.v} = (BB / \text{Volumen de ventas}) * 100$$

6. **Rotación.** Es indispensable referirnos a un período concreto de tiempo: (año, mes). Coeficiente de rotación: Es el cociente entre el coste de las ventas y el stock medio.

- $CR = C_v / SM$

7. **Rentabilidad.** Se expresa como:

- $Re = (\text{Beneficio/Capital}) * 100$

La rentabilidad depende de tres factores:

- Margen
- Ventas realizadas
- Rotación

8. **Rendimiento e índice de rendimiento lineal.** El rendimiento del lineal (RL) y el índice de rendimiento del lineal (IRL) son elementos muy importantes para valorar y comparar entre las distintas familias, secciones, etc., que componen el surtido en un punto de venta.

- El rend del lineal

$$RL = BB/Lineal$$

- Índice de rend. del lineal

$$IRL = (RL * CR) / 1000$$

Es un número índice y posibilita comparaciones en niveles más racionales.

- **Criterios cualitativos.** Son difíciles de valorar y arrastran una cierta subjetividad. Son menos utilizados.

9. **Imagen.** Determinados productos son básicos en la configuración de la imagen de un punto de venta. La eliminación del surtido de estas referencias por sus bajos resultados según criterios cuantitativos puede ocasionar en la clientela distorsiones importantes en la imagen del establecimiento. Si el cliente no encuentra las marcas que busca la imagen del comercio le quedará menguada.

10. **Notoriedad.** Hace referencia al número de personas que conocen una determinada marca o producto. Está muy relacionada con el anterior pero no son lo mismo. Puede existir marcas muy conocidas pero que tienen una imagen muy deficiente y en el otro extremo marcas de muy poca notoriedad pero de una imagen óptima por las que la conocen.

11. **Esenciabilidad.** Un artículo esencial dentro del surtido, hace imprescindible la presencia dentro del mismo con independencia de su rentabilidad.

3.2.2. Creación de secciones de productos y la distribución de las mismas en el espacio comercial.

Los negocios, organizan sus productos por secciones con el objeto de tomar decisiones sobre incorporación de nuevos productos, la cantidad que se va a exponer de cada uno, la organización de los productos dentro de la sección y la determinación de precios que no vengan ya fijados por la central.

Para realizar la distribución de las secciones se deben de considerar los siguientes aspectos relacionados con los productos que las componen:

- **Productos muy vendidos.** Colocarlos en las esquinas del punto de venta o en las zonas en las que se quiera aumentar el tráfico de clientes con el objetivo de maximizar el recorrido de los clientes por el establecimiento.
- **Productos de compra impulsiva.** Colocarlos cerca de las cajas porque aunque el cliente no busca en el establecimiento estos productos cuando los ve suele comprarlos.
- **Productos complementarios.** Colocar de forma contigua productos o secciones complementarios tales como leche y café, tomate y pastas, etc..
- **Productos reflexivos.** Colocar en una zona amplia y sin agobios los productos generalmente de precios altos que requieran de meditación. El coeficiente de exposición del suelo en estas secciones debe ser bajo.
- **Manipulación de los productos.** Hacemos referencia al peso, volumen y fragilidad de los productos que hace que se tengan en cuenta a la hora de la implantación de las secciones. Ejemplo: Ciertos productos muy pesados como (muebles electrodomésticos) se deben situar cerca de los almacenes, para no tener que realizar grandes desplazamientos desde el almacén al punto de ubicación, vino, huevos.
- **Conservación de los productos.** Los productos congelados precisan un mobiliario y unas condiciones específicas para su conservación que obliga a considerar su idónea ubicación.

La circulación de los clientes en el punto de venta está influenciada por:

- **El itinerario** que siguen los clientes en el punto de venta, Para influir sobre el itinerario deberemos actuar sobre aspectos como la ubicación de las cajas registradoras y las salidas, la distribución del mobiliario.
- **El tiempo de permanencia** que se verá afectado por variables como la colocación de los productos, la música ambiente o incluso la iluminación de la tienda.
- **La velocidad de circulación** que estará vinculada al diseño de los pasillos de circulación, de la existencia o no de cuellos de botella y también a la distribución de los elementos informativos.

Una adecuada gestión de los elementos descritos permitirá a los negocios obtener los siguientes objetivos:

- Prolongar el tiempo de estancia en el establecimiento.
- Crear un clima agradable y una predisposición a la compra.
- Posicionar la imagen del establecimiento mejorando su competitividad.
- Simplificar futuros cambios en la distribución del punto de ventas.
- Fidelizar a los clientes.
- Aumentar el volumen de compras.

3.2.3. Definir el itinerario

Existen diversos elementos que influyen en el itinerario que siguen los consumidores, uno de ellos es la colocación de la entrada y las cajas, ya que determinan el flujo de entrada y salida.



La ubicación más recomendada consiste en situar la entrada a la derecha y las cajas a la izquierda. Se han realizado investigaciones que confirman estadísticamente la tendencia del ser humano de ir hacia el fondo a la derecha y a coger los productos con la mano derecha, por estos motivos es conveniente situar la entrada a la derecha y las cajas a la izquierda.

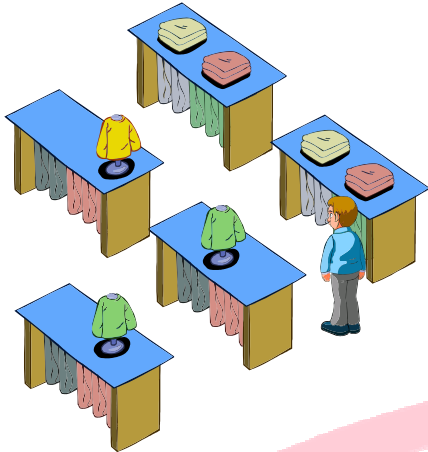
Como se puede comprobar en el gráfico, el movimiento previsto de los clientes es entrar por la derecha y moverse en el sentido contrario a las agujas del reloj.

Otras tiendas como la multinacional Ikea establecen un recorrido que el consumidor debe completar desde la entrada a la salida.

Otro factor de gran importancia en el itinerario es la disposición del mobiliario sobre el que se colocan los productos.

En este sentido existen diversas disposiciones con diferentes características que se traducen en ventajas e inconvenientes que las hacen más o menos adecuadas para cada tipo de tienda:

Disposición en parrilla



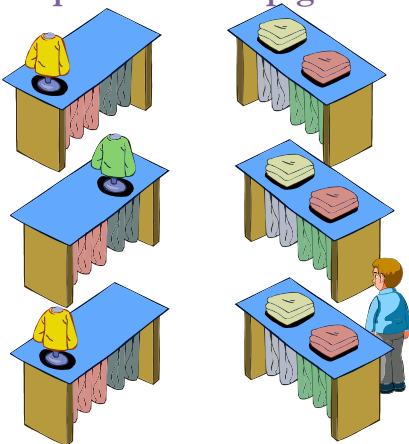
Es una disposición que permite gran movilidad a los clientes, facilitando también la comparación de los productos entre sí. No obstante, tiene el inconveniente de que no asegura que el cliente siga un determinado camino, por lo que pueden quedar muchos productos sin ver.

Disposición libre



Es la que se utiliza con góndolas de formas diversas, dando la sensación al cliente de estar en varios establecimientos. Este tipo de distribución suele ser más costosa que otras, no pudiéndose modificar fácilmente.

Disposición en espiga

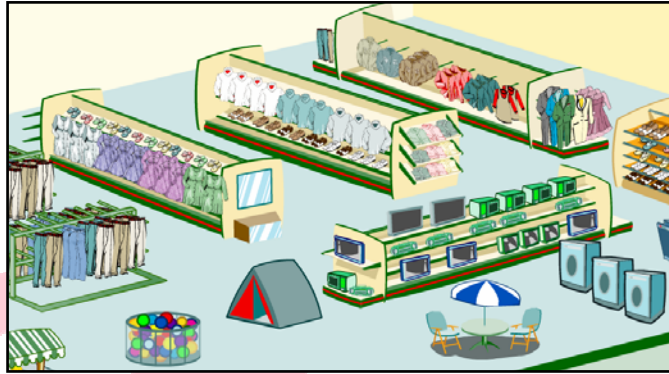


Es la que impone casi obligatoriamente un determinado sentido de circulación a la clientela. Permite una visión fácil de varias góndolas a la vez, siendo por lo tanto interesante para la presentación de productos que se compran por impulso.

3.2.4. Estimar los tiempos de permanencia

A medida que aumenta el tiempo de permanencia en el punto de venta, aumenta la probabilidad de que se produzcan compras no planeadas. Sin embargo un tiempo de permanencia excesivo se debería probablemente a colas de espera, problemas de circulación, dificultad de encontrar los productos y en definitiva aspectos negativos que dañarían la imagen global del establecimiento.

El objetivo es manipular los factores mencionados anteriormente (COS, distribución de las secciones, disposición del mobiliario), para que el cliente recorra la mayor cantidad posible del lineal sin tener que realizar retrocesos, ni encontrarse con problemas de circulación ni soportar filas de espera.



Además, existen otros elementos que también pueden influir en el tiempo de permanencia:

- **La música.** Consciente o inconscientemente, la música afecta al comportamiento de las personas. Así, una música relajada aumentará el tiempo de permanencia de los clientes mientras que una música más animada lo disminuirá, por lo que se puede utilizar cuando hay demasiada gente en el establecimiento o cuando se dispone a cerrar el mismo para que los clientes terminen sus compras con más rapidez.
- **La temperatura.** Una temperatura elevada provoca un ligero estado de somnolencia que consigue aumentar el tiempo de permanencia en el interior del establecimiento, mientras que una temperatura baja incita a una compra ágil y rápida. En cualquier caso, la temperatura no debe llegar a ser desagradable para los consumidores lo que produciría un efecto negativo en la experiencia de compra.
- **La iluminación.** Causa un gran impacto en las sensaciones que percibe el consumidor de forma consciente o inconsciente. Dependiendo de qué tipo de comportamiento se desea influir por parte del consumidor y de la experiencia de compra que se quiera transmitir, se utilizará un tipo de iluminación u otro. Por ejemplo las tiendas de ropa suelen emplear una iluminación cálida o de colores pastel para relajar al consumidor e incrementar el tiempo de permanencia en la tienda.

3.2.5. Calcular la velocidad de desplazamiento

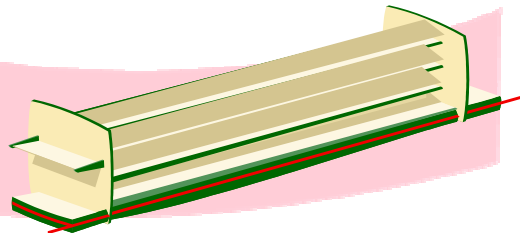
Influenciada por el diseño adecuado de los pasillos de circulación dentro del establecimiento. Estos dependerán en gran medida del tamaño del establecimiento, pero siempre presentarán por lo menos dos tipos:

- **Pasillos centrales:** Sirven para orientar a los clientes en el punto de venta, permitiéndoles encontrar las secciones buscadas.
- **Pasillos de acceso:** Suelen ser de menor dimensión y guían al consumidor dentro de cada sección.

Los pasillos deben tener la anchura suficiente como para que los consumidores puedan circular libremente, especialmente en los momentos de mayor afluencia, pero no deben ser tan amplios que se dificulte la visión de los productos a ambos lados.

Otro factor que influye en la velocidad es la existencia de cuellos de botella, que ralentizan el flujo. Generalmente se producen cuando un camino se estrecha o no tiene salida obligando a retroceder a los clientes. Deben ser minimizados porque dañan la imagen del establecimiento aunque algunos son difíciles de evitar, como las colas en las cajas registradoras en los momentos de mayor afluencia de público.

Por último, los elementos informativos, también desempeñan un papel en la velocidad de desplazamiento. Bajo esta denominación se incluyen rótulos, pancartas, carteles, flechas y en definitiva cualquier indicación que ofrezca información acerca de la ubicación de los productos dentro del establecimiento de forma que facilita la orientación a los clientes permitiendo que realicen sus compras sin problemas.



Los elementos informativos también tienen como función informar a los clientes sobre las características técnicas de los productos, el precio actualizado de los mismos y deben anunciar claramente las promociones, para que el cliente sepa siempre lo que está comprando y a qué precio. De esta forma, se evitará que se equivoque en su elección, lo que perjudicaría a la imagen que transmite el punto de venta y aumentaría los costes por reclamaciones y devoluciones.

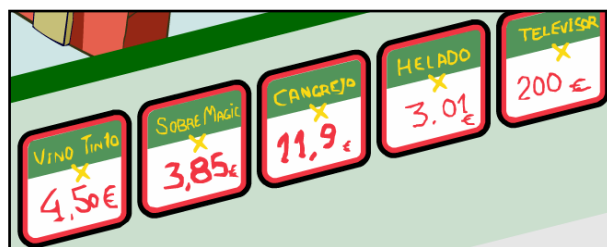
3.2.6. Elegir el tipo de muebles

Además de las consideraciones realizadas, se debe elegir el tipo de mobiliario adecuado para cada establecimiento, facilitando la visibilidad de los productos ofrecidos y su presentación adecuada.

Juan Carlos Burruezo en su libro "La gestión moderna del negocio minorista" (2003) señala 11 tipos distintos de mobiliario que describimos brevemente a continuación:



- **Góndolas:** Mueble, generalmente de cuatro estanterías, de diferentes dimensiones que se sitúa en los espacios libres del punto de venta formando pasillos. Su altura está entre 150 y 180 cm. Son utilizados para cualquier tipo de productos; libros, vídeos, electrodomésticos, etc.
- **Encimeras de góndolas:** Góndolas preparadas para realizar exposiciones en sus encimeras. Suelen utilizarse para artículos de confección aunque son utilizables para otros productos. Son de gran visibilidad y sirven de indicadores a la clientela mostrándoles qué tipos de artículos se comercializan en esa zona.
- **Cabeceras de góndolas:** Como las anteriores solo que están colocadas en los cruces de los diferentes pasillos del establecimiento donde los clientes se paran para decidir qué camino va a seguir. Son utilizadas para colocar productos en promoción y publicidad.
- **Vitrinas:** Hay dos tipos, las vitrinas adheridas y las vitrinas muebles. Las vitrinas adheridas son poco utilizadas debido a su coste y el tratamiento es muy similar al de los escaparates. Las vitrinas muebles son utilizadas para la exposición de productos de alto precio y reducido tamaño como en joyería.
- **Expositores y displays:** Muebles o estanterías para mostrar productos y publicidad asociada a los mismos. Los displays son soportes independientes de cartón, madera, plástico o metal, se utilizan para destacar uno o varios artículos.
- **Tarimas:** Son utilizadas en establecimientos de gran tamaño. Se suelen situar en espacios libres del punto de venta.
- **Murales:** son similares a las góndolas pero de una sola cara. Se colocan en cualquiera de las paredes del punto de venta.



- **Peg Board:** Tabla perforada colocada verticalmente en la pared que permite, mediante ganchos introducidos en los agujeros, exponer determinados artículos. Se suelen utilizar en artículos de ferretería y en complementos deportivos.
- **Contenedores - presentadores:** Exhibidores masivos de mercancía generalmente metálicos o de madera. Suelen presentar productos de bajo precio y calidad.
- **Muebles caja:** Situados a la salida de los establecimientos. Son ideales para la colocación de productos de compra impulsiva.



3.2.7. El valor de los niveles

Los productos de un establecimiento son ubicados en góndolas o muebles murales para que sean adquiridos por el comprador. Desde el punto de vista del consumidor en las góndolas se diferencian tres niveles:

- **Nivel superior.** Es el más alto de los tres niveles considerados. Recibe denominaciones alternativas:
 1. **Nivel de los ojos:** Porque se corresponde con la altura de los ojos del cliente.
 2. **Nivel de percepción:** Ya que el objetivo de este nivel es el de atraer y retener la atención del consumidor.
- **Nivel medio o intermedio.** Como su nombre indica estará situado entre el nivel superior y el inferior. Este nivel se localizará a una altura que permita al cliente de forma cómoda, mediante una extensión de brazos, coger con las manos el producto. Por ello, también se denomina nivel de las manos
- **Nivel inferior.** Se considera este nivel de percepción nula y supone para el comprador un esfuerzo para ver el producto. Para alcanzar las unidades expuestas es necesario agacharse. Por esta razón recibe el nombre del nivel del suelo.

3.2.8. Presentación horizontal y vertical

- **Presentación vertical.** Cuando un mismo producto se ubica en todos los niveles de una góndola.

Ventajas:

1. Visibilidad del producto
2. Facilita la búsqueda
3. Lineal armónico
4. Equidad
5. Distribución según objetivos
6. Complementariedad

Inconvenientes:

1. Pérdida de espacio
2. Dimensiones del producto en el lineal

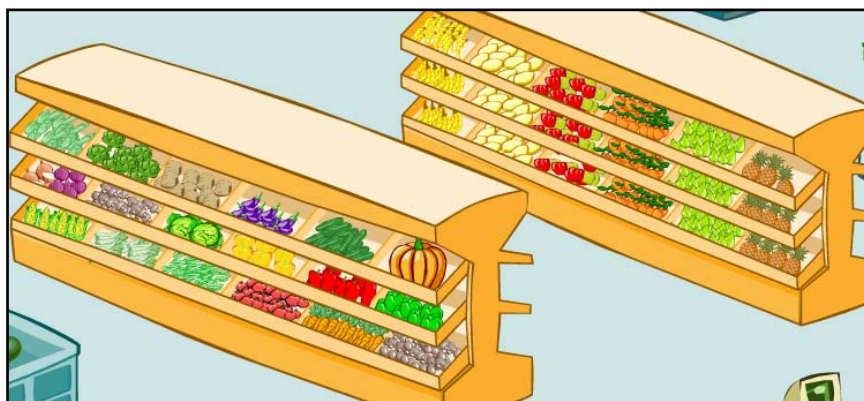
- **Presentación horizontal.** Cuando el producto utiliza un determinado nivel de una góndola.

Ventajas:

1. Dimensiones del producto en el lineal

Inconvenientes:

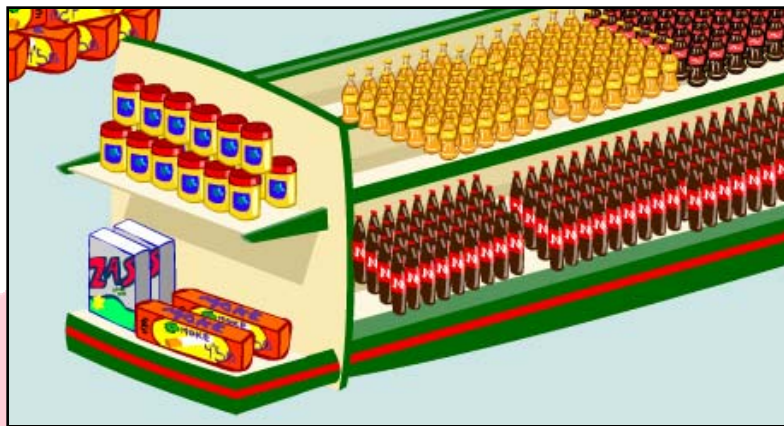
1. Visibilidad del producto
2. Lineal monótono



3.2.9. Situación preferente

Consiste en analizar el valor de las distintas áreas que conforman el espacio del establecimiento. Cada zona de un punto de venta tiene un valor diferente. Dentro de cada zona existen espacios mejores y peores. Dentro de cada góndola también existe distinto valor. Esto da significado al concepto de situación preferente. Nos valemos de dos variables:

- Número de personas que pasan por una zona.
- Tiempo de estancia en el mismo.



Ubicación preferente será la zona del punto de venta que presenta una gran circulación o el tiempo de estancia es muy elevado.

- **Puntos calientes:** Se corresponden con situaciones preferentes y son unos lugares donde se producen unas ventas muy superiores a la media del establecimiento.

Puntos calientes (Libre servicio)

1. Naturales:

- Arquitectura en el punto de venta
- Implantación de las góndolas.
- Proximidades de zonas con turno de espera.

2. Artificiales:

- Promociones.
- Publicidad.
- Utilización de técnicas de merchandising.

- **Puntos fríos:** Se ubican en sitios no preferidos y las ventas son muy inferiores a la media del punto de venta.

3.2.10. Cambio en la distribución

“Nada es para siempre.”

Razones para la modificación de la distribución son muy amplias:

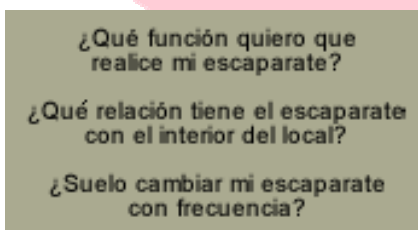
1. Cuando se implanta un establecimiento (copiar).
2. Ajustes propios de las dimensiones del establecimiento.
3. Dinamismo comercial
4. Cambios en los gustos.
5. Nacimiento de nuevos productos.

Detrás de esto, (la mejora de la gestión comercial) está la consecución de mejores resultados y adaptación a la clientela.

3.3. Optimización de escaparates

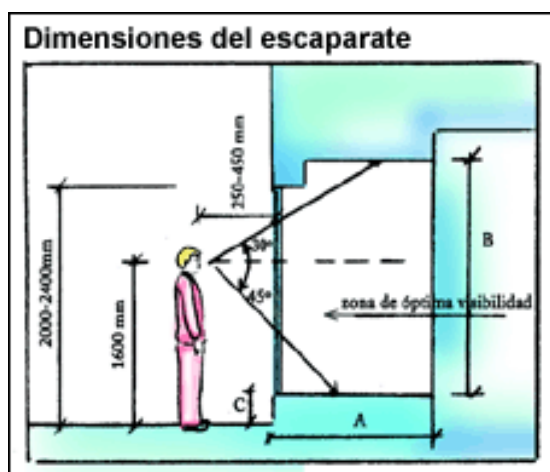
El escaparate cumple una función muy importante como tarjeta de visita del establecimiento comercial.

La rutina es una muerte por desgaste.



3.3.1. Tipos de escaparate

El rótulo identifica, la fachada le da apariencia formal; y en ella, el centro de atención será el escaparate. Por ello, la novedad, la sorpresa y la originalidad son premisas a cumplir, manteniendo una renovación continua de sus contenidos y presentaciones.



Para conseguir esa atención debe ubicarse en una posición respecto al flujo de circulación externa, que permita al viandante encontrarse frente a él de manera natural.

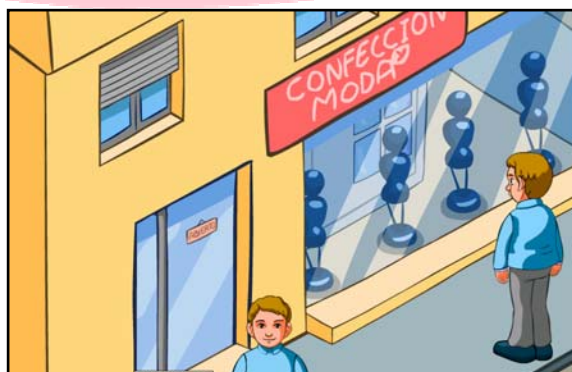
Cada escaparate tiene una estructura distinta que debe supeditarse a la arquitectura del edificio, a la imagen del negocio y a las características de la oferta. Así, para cada negocio existe un tipo de escaparate idóneo, pero puede

haber condiciones (imposibilidad de hacer obras, posible riesgo de alunizaje que obliguen a modificar las características que definen cada tipo.

En cada tipo de escaparate la oferta estará representada anticipando el interior:

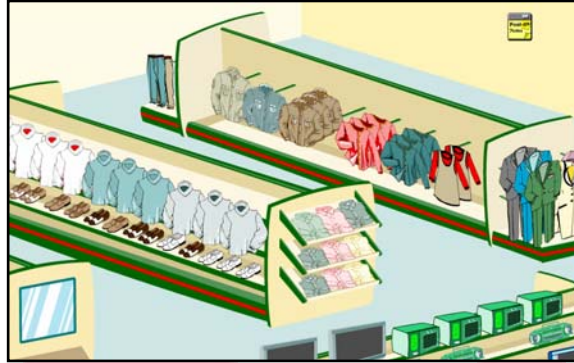
- **Negocios que utilizan el precio bajo como argumento.** Suelen buscar una imagen de promoción, presentando escaparates con carteles de precios y llamadas de atención.
- **Negocios que ofrecen un surtido amplio (con variedad de productos).** Tienden a un gran muestrario. Cuando su oferta es conocida por los clientes, es posible incidir en aquellas familias menos conocidas apoyando la imagen de surtido.
- **Negocios especializados con surtido profundo (variedad de referencias en pocas familias de productos).** Suelen buscar selección de detalles como imagen de especialista para diferenciarse. Alguno puede llegar a sintetizar en pocos elementos esa visión de la oferta.

Pero todos ellos representarán una imagen visual de la oferta del negocio de acuerdo a la política comercial del establecimiento, ya sea directamente, dejando ver el interior a través de un escaparate sin fondo o cerrando éste, para presentar los artículos en el espacio formado por la estructura del escaparate.



3.3.2. Determinar los objetos, colores, forma y olores del establecimiento

- **Percepción de los objetos.** En general las percepciones comienzan por los ojos y las imágenes son más fáciles de recordar que las palabras.



- **Psicología de los colores.** Dependiendo del mensaje que se quiera transmitir se deberán utilizar unos colores u otros.

- **Rojo:** es el color de la pasión y del amor, de la sangre y del fuego. Evoca situaciones intensas y excitantes. Se aconseja no utilizarlo para negociaciones.
- **Rosa:** es un color que evoca romanticismo. Evoca situaciones tranquilas y no excitantes.
- **Negro:** es el color de la autoridad y el poder, de la protección y la solidez. Se utiliza mucho en moda ya que estiliza la figura. Por otro lado se asocia a conceptos negativos como la desesperación o la ofuscación. También puede representar el lujo y lo caro si presenta brillo.
- **Blanco:** se considera un color de verano al reflejar la luz del sol. Representa la inocencia y la pureza. Se utiliza mucho en decoración debido a que combina con todos los colores, aunque se ensucia con facilidad.
- **Azul:** evoca situaciones relajantes. Simboliza lealtad y respetabilidad por lo que se recomienda llevar prendas azules para entrevistas de trabajo.
- **Verde:** simboliza la naturaleza y resulta un color refrescante, calmante. El verde oscuro por otro lado simboliza lo masculino y conservador.
- **Amarillo:** aunque se considera un color optimista. Se utiliza habitualmente para captar la atención y para mejorar la concentración.

- **Púrpura:** denota sofisticación y prestigio. También tiene connotaciones románticas y femeninas. Al ser raro en la naturaleza, puede denotar cierta artificialidad.
- **Gris:** al ser una mezcla de blanco y negro, representa una mezcla entre dualidades opuestas, lo positivo y lo negativo, lo que hace que pierda expresividad.
- **Marrón:** es un color masculino, severo, confortable. Da la impresión de gravedad y equilibrio, inmovilismo y solera. Es el color realista.
- **Naranja:** tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante positivo y energético. Se asocia con el verano, con la vitalidad de las frutas frescas y jugosas e invita a la distracción y al ocio.

Algunas consideraciones adicionales:

- Los colores metálicos dan la impresión de frialdad, pero también de brillantez, lujo, elegancia, por su asociación con la opulencia y los metales preciosos.
- Cuanto más se satura un color, mayor es la impresión de que el objeto se está moviendo.
- Cuanto más brillante es el color, mayor es la impresión de que el objeto está más cerca de lo que en realidad está.
- Las tonalidades de la parte alta del espectro (rojos, anaranjados, amarillos) se perciben como más enérgicas y extravertidas, mientras que las de las partes bajas (verdes, azules, púrpuras) suelen parecer más tranquilas e introvertidas.
- La temperatura de los colores: los rojos, naranjas, y amarillos son percibidos como colores cálidos, mientras que los azules, verdes y violetas son considerados colores fríos, de tal forma que es posible tener mayor sensación de calor en un cuarto pintado de rojo, aunque la temperatura sea la misma que en otro pintado de otro color.
- Las diferentes tonalidades también producen diferentes impresiones de distancia: un objeto azul o verde parece más lejano que uno rojo, naranja o marrón.

Psicología de las formas. Esta cualidad puede ser aprovechada en el escaparatismo y en otros tipos de comunicaciones corporativas. Las figuras más habituales son:

- **Círculo:** transmite perfección, protección, totalidad, infinitud. Su centro tiene un gran valor simbólico y capacidad de atracción de la mirada.
- **Triángulo:** se le asocian significados de acción, conflicto y tensión.
- **Cuadrado:** se asocia a ideas de estabilidad, permanencia, torpeza, honestidad, rectitud, etc.
- **Rombo:** al ser dos triángulos unidos por un lado, representa agresividad y fuerza, lo masculino.
- **Formas irregulares:** en general denotan inestabilidad e inseguridad.

Relación entre Formas y colores

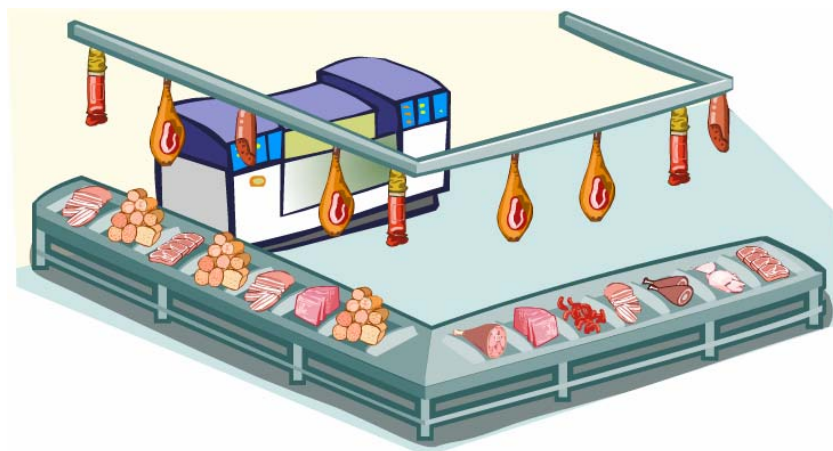
- Triángulo amarillo: lo masculino
 - El cuadrado rojo: el equilibrio y lo vital
 - El círculo azul: la perfección
 - El triángulo romo verde: lo natural
 - El óvalo lila: lo femenino
 - El trapecio naranja: lo rupturista
- **Psicología de los olores.** El uso de aromas para facilitar la decisión de compra no es nuevo. La presencia de un olor inofensivo en la tienda es una forma barata y efectiva de mejorar las reacciones de los consumidores hacia la tienda y las mercancías. Por tanto utilizar olores para potenciar la compra es una estrategia sumamente atractiva, siempre que encontremos los olores adecuados a nuestros productos.

3.3.3. Establecer los objetivos de comunicación del escaparate

- **Diferenciación.** Para aislar nuestro mensaje sobre el resto, aumentar la intensidad del mensaje y ser originales. Diversos especialistas consideran apropiado rotar el escaparate cada quince días, como máximo 21.
- **Posicionamiento.** La imagen exterior define la categoría comercial a la que el cliente asocia el establecimiento. Este posicionamiento viene determinado por elementos como:
 - **Precios:** Precios poco visibles o no presentes, se identifican con establecimientos caros.
 - **Marcas conocidas:** Ofrece imagen de actualidad e innovación.
 - **Cantidad de productos expuestos:** Muchos productos expuestos sin orden transmiten la sensación de precios bajos y calidad baja. Pocos productos expuestos generalmente producen la sensación contraria.
 - **Rotación:** Si es baja transmite obsolescencia.
- **Recuerdo.** El tiempo de impacto al que se exponen los clientes a un escaparate es en promedio de ocho segundos, tiempo durante el cual se activa el proceso de memorización. Por tanto un escaparate debe utilizar este conocimiento para conseguir que el cliente pueda:
 - Memorizar referencias.
 - Ubicar productos y modelos.
 - Recordar positivamente nuestro surtido.
 - Idealizar su compra.
 - Fijar en su memoria nuestra ubicación y recuerdo.
- **Iluminación.** Un buen alumbrado actúa como un vendedor silencioso, ayudando al futuro cliente a dirigir su atención hacia determinados artículos. El tipo de lámparas a elegir y la intensidad de los mismos, dependerá de varios factores, entre ellos el tamaño del local y los colores de los productos y del fondo del escaparate ya que los colores reflejan la luz con diferente intensidad,

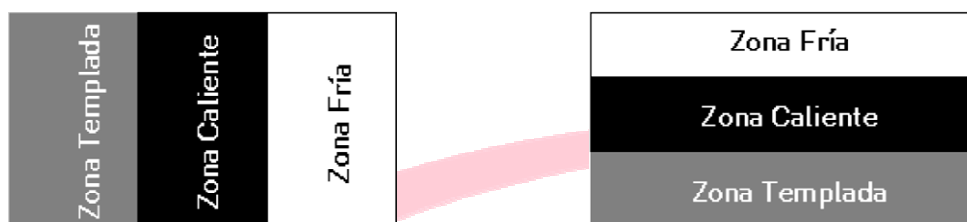
a. **Tipos de lámparas.** A continuación se describen los tipos de lámparas más usuales:

- **Incandescentes:** La luz tradicional de las bombillas. La luz que producen es cálida y agradable y es buena para iluminar productos en tonos claros o para producir focos de luz concentrados.
- **Halógenas:** Por su poca alteración de los colores y su versatilidad de formas y tamaños, se utiliza mucho en escaparatismo.
- **Fluorescentes:** Tienen un mayor rendimiento y una mayor vida útil, entre ocho y quince veces más que las incandescentes, pero son más caras y requieren un equipo complementario. Tipo de iluminación que se desee:
 1. **Blanco Frío (cool white):** Para iluminar zonas de trabajos manuales.
 2. **Blanco de flujo:** Usos similares al anterior, pero al contener más rojo se enfatizan los tonos de la piel y se favorece la apariencia de las personas. También se utilizan para mejorar la presentación de vegetales verdes, carnes, etc.
 3. **Blanco cálido:** Para ambientes con iluminación general más agradable.
 4. **Blanco:** Para aplicaciones generales de iluminación en oficinas, escuelas, almacenes y casas donde la atmósfera de trabajo no es crítica. Enfatizan los colores amarillos, verdes y naranjas; sin embargo son usadas muy raramente.
 5. **Luz día:** Para iluminar actividades que requieran gran precisión en el manejo de los colores.



3.3.4. Dividir el escaparate en sectores

No todas las zonas de un escaparate tienen la misma capacidad de atraer la atención del consumidor potencial. Según Eduardo Mas, el escaparate puede dividirse en tres zonas horizontales siendo la zona intermedia la zona caliente, de mayor capacidad de atracción. La zona que va desde el medio hasta la base del escaparate se considera una zona templada y por último la zona que va desde la zona caliente hasta el techo del escaparate es una zona fría, o lo que es lo mismo la zona con menor atractivo visual.



Podemos clasificar los sectores del escaparate en orden de importancia:

Zona	Horizontal	Vertical
1	Caliente	Caliente
2	Templado	Caliente
3	Caliente	Templado
4	Templado	Templado
5	Caliente	Frío
6	Frío	Caliente
7	Templado	Frío
8	Frío	Templado
9	Frío	Frío

Siendo el 1 el más importante, el 2 el segundo y así sucesivamente.

El conocimiento de estos sectores nos permite trazar estrategias de ubicación de los productos. Por ejemplo en la franja superior es donde debemos colocar los carteles informativos. En el cuadrante central colocaremos los productos que más queramos destacar, y así sucesivamente.

Test de autodiagnóstico

PREPARACION DE LA RUTA

Disponer de los planos del escaparate así como información gráfica de los últimos escaparates montados.

CAMINO 1

Situarse en el escaparate.

1. ¿Qué estructura tiene mi escaparate (medidas)?
2. ¿Conviene realizar obras o adaptaciones de la estructura?
3. ¿Debo dejar el escaparate sin fondo o semicerrado para que se vea el interior?

CAMINO 2

Situarse ante la fachada.

1. ¿Se encuentra el público de frente mi escaparate?
2. ¿Cumple mi escaparate las condiciones de comunicación?
3. ¿Cuál es la imagen que debo dar a través del escaparate?
4. ¿Qué orientación estética se ha aplicado?

CAMINO 3

Ante el escaparate, estudiar la composición.

1. ¿Dónde está el punto focal?
2. ¿Mantiene un equilibrio en su composición?
3. ¿Qué tipo de dinámica tiene la exposición?
4. ¿Cómo se ha utilizado el color?
5. ¿La iluminación resalta productos o colores?
6. ¿Los productos a destacar están situados en las zonas de más valor?

CAMINO 4

Ante la información de los escaparates realizados.

1. ¿Cada cuánto tiempo cambio la composición del escaparate?
2. ¿Tengo en cuenta la oportunidad de un tema?

3.4. Implantación según forma de venta

El término implantar, como sinónimo de establecer, define la propia función de un negocio: establecimiento comercial abierto al público para ofrecer productos a la venta.

Esta acepción indica ya la orientación que el término implantación recibe, en su aplicación al espacio comercial, como parte de las acciones de merchandising.

La política comercial, que habrá influido en la distribución del espacio interior, determina la naturaleza de la implantación, fijando las características de la zona de acceso al interior, la localización de las zonas de contacto y atención personal, la ubicación de la caja y de los servicios de apoyo a la venta según tipo de producto, como pueden ser: probadores, zona de carros y cestas, espacio de preparación o manipulación y trastienda o rebotica.



¿Tengo una implantación acorde con los productos y el servicio que quiero dar?

¿Qué criterios sigo en la exposición de mis artículos?

¿Se sienten cómodos los clientes en mi comercio?

Implantación según forma de venta

Definidas las zonas de contacto, el proceso de implantación pasa por la distribución de los productos en su lugar de exposición, siguiendo una regla general de organización que determina un sitio para cada producto y cada producto en su sitio, es decir, cada zona de un establecimiento puede ser propicia para una sección o línea de productos y no para otra y, a la inversa, cada familia de productos requiere una ubicación con determinadas condiciones. Enlazar ambas posiciones es labor del plan de implantación.

Su tratamiento requiere un estudio técnico según la forma de venta y las necesidades derivadas del servicio comercial que debe recibir el cliente. Como

punto de partida, se debe tener en cuenta el orden de prioridad que los clientes dan a las motivaciones de compra, respecto a las características de la oferta, para determinar si el precio o la rapidez en comprar le compensa el riesgo de tomar la decisión sin ayuda; si valora la posibilidad de poder ver, a su modo, muchos productos; o si pedir que le busquen un producto es comodidad, desconocimiento, confianza o no querer asumir el riesgo al decidir.

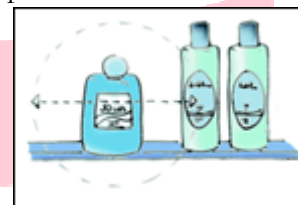
3.5. Exposición de productos

En una implantación de secciones cuya finalidad es hacer circular al cliente por todo el establecimiento, la disposición de familias de productos buscará presentar el máximo posible de surtido a su contemplación, pero conseguir la adecuada visión de cada producto requiere unir criterios de estética con técnicas de presentación según productos y, una vez diseñada la forma de exposición, mantener el plan diseñado, con una disposición constante de adaptación que evite el desgaste producido por el tiempo, la rutina y la comodidad del responsable de la exposición.



La exposición de cada producto estará condicionada, en principio, por los siguientes criterios:

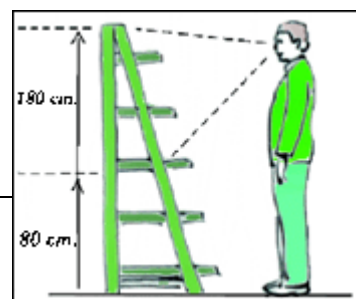
- grado de necesidad para el cliente y la frecuencia de compra
- tamaño y peso de cada artículo
- necesidad de manipulación y conservación
- riesgo de rotura o robo
- notoriedad de marcas
- interacción entre productos



Así, los electrodomésticos de línea blanca se situarán sobre tarimas en el suelo presentando todas las opciones de tamaños y marcas juntos, los muebles en el suelo, creando ambientes en cada espacio, los artículos de confección en estantes o percheros por tallas y modelos, los objetos de regalo en estanterías, mesas, y mobiliario diverso según sus características, otros productos en muestrarios y expositores pero, en todos los casos, facilitando el acercamiento del cliente al producto.

La colocación de productos en estanterías debe atender a la forma de observar del cliente sabiendo:

- Importancia de la altura de exposición (cuanto más se acerque al nivel del cuello



del comprador, mayor es la posibilidad de ser visto y comprado).



- Disposición en vertical de las referencias (si ante un producto-marca, el cliente avanza buscando otra marca, perderá la visión de otros productos situados encima o debajo de aquel).
- Determinar el facing de cada referencia, para evitar que alguna de ellas pase desapercibida por su tamaño y la disposición en masa.

Las diferencias entre establecimientos responderán a criterios estéticos del empresari@ de acuerdo al estilo aplicado en la decoración y en el surtido, buscando una exposición particular como ventaja competitiva, pero cuidando que la sorpresa para el público no se convierta en rechazo.

En cualquier caso, todo negocio debe buscar la satisfacción de necesidades dormidas del cliente, proponiendo soluciones nuevas y diferentes de las que hubiera preconcebido. Esta propuesta se realiza mediante una exposición destacada de artículos dirigidos a esas necesidades, normalmente, apoyándose en aquellos productos que ya atraen la atención del público



3.6. Personal de contacto

Toda acción de venta en un establecimiento requiere una intervención personal, aunque solo sea al cobrar. Por ello, la presencia del personal de contacto debe ser cuidada, tanto en su apariencia física como en la apariencia formal, es decir, en la ropa utilizada en el negocio.

El diseño de esta apariencia formal debe ser acorde con la estética general y con las actividades que deba realizar cada persona. Para unos establecimientos puede ser positivo utilizar uniformes o, cuando menos, una chaqueta o camisa apropiada al tipo de productos ofertados. Para otros negocios será aconsejable diseñar un estilo de ropa a utilizar en línea con el estilo general del local y la identidad corporativa, procurando que cada persona de contacto lleve alguna prenda o distintivo que le identifique como miembro del establecimiento y apoye la imagen del mismo.

Es conveniente que los mercados y otros conjuntos de establecimientos definan una línea común de presentación ante el público común, apoyando la unidad de espacio comercial como un concepto. El resultado de aplicar esta apariencia se puede observar en algún mercado, ejemplar en esta línea, donde todos las empresarias, llevan uniformes coordinados según secciones y distintivos comunes.

3.7. P.L.V.

Las siglas que resumen el concepto de publicidad en el lugar de venta, comprenden todas las actividades realizadas en el negocio, dirigidas a captar la atención y ofrecer información a través de diversos soportes.

Cada una de las formas de presentación de la información necesaria para el cliente tiene un fin concreto, tiene un lugar de ubicación en el establecimiento y, por tanto, un diseño particular, pero todas ellas responden a los criterios definidos en grafismo, en cuanto a formas y colores, buscando informar y orientar al comprador.

La función determinará el medio, y del tipo de soporte y el lugar de colocación dependerán el tamaño y el material utilizable, respondiendo a los criterios de visibilidad y permanencia en perfectas condiciones, adaptándose al espacio y a la imagen del negocio.

Rotulación interior

El objetivo de la rotulación interior es recordar y ayudar a localizar. Su diseño dependerá de la función, el estilo y de la identidad corporativa atendiendo, especialmente, al tamaño del local.

El uso de carteles es habitual en autoservicios y cada vez mas normal en muchos otros establecimientos. El diseño combinará texto corto y atrayente, tamaño y colores, en razón de la función que debe cumplir (stopper, oferta, novedad, características de un producto, promoción). Realizar estos carteles a mano da sensación de oportunidad pero, al influir en la imagen, puede ser negativo en algún negocio.

La labor realizada por las etiquetas es de suma importancia y, no siempre el empresari@ cuida su diseño. Suelen indicar el precio, pero muchos productos requieren una información más detallada sobre el artículo concreto y, en estos casos, la claridad y precisión de los datos contenidos en la etiqueta ayudan al cliente a una mejor comprensión de lo que se le ofrece y reducen el esfuerzo personal de venta, especialmente en venta asistida.

Medios audiovisuales

Es posible ampliar la información ofrecida al comprador mediante la emisión de mensajes publicitarios de texto largo, en soportes electrónicos específicos. Estos soportes, que emiten información de forma continua, pueden acabar siendo parte de la decoración si el cliente es habitual y se acostumbra a su presencia. Por ello, deben ser movibles y adaptables al espacio.

La megafonía es un medio eficaz para la emisión de mensajes, puesto que se intercala en la música ambiental, generalmente sorprende y, si la voz es adecuada para hablar a través de micrófono, el mensaje surte efecto inmediato. Habitualmente se emiten avisos internos, información puntual de promociones y cuñas publicitarias, lo que representa un ingreso atípico para el negocio.

El uso de monitores de TV como medio publicitario de marcas que se venden en el establecimiento se está extendiendo, pero disponer de un soporte audiovisual tan completo significa la posibilidad de hacerlo mas interactivo (algunos negocios de equipos de video), de convertirlo en un apoyo de promociones internas o de la imagen del negocio. Sin embargo, la atracción que supone un televisor encendido, puede volverse contra el objetivo final del establecimiento si no se cuida al máximo la localización del monitor, los tiempos de emisión, el contenido de las imágenes y el uso del sonido.

3.8. Animación del punto de venta

3.8.1. La ambientación del punto de venta

Atmósfera: Se utiliza para describir la calidad del ambiente de un determinado lugar. Es percibida a través de los sentidos:

- Vista,
- oído,
- olfato y
- tacto.

Atmósfera del detallista, la atmósfera supone la calidad del ambiente en el entorno de la tienda, percibido por los clientes a través de los sentidos mencionados. Elementos como el color, la iluminación, el orden, los aromas, la música afecta y varían la atmósfera. La atmósfera afecta al comportamiento de compra.

Atmósfera tiene efectos sobre el comportamiento de compra al menos de tres formas distintas:

1. Como un medio para llamar la atención.
2. Como un medio para crear mensajes con los que comunicarse con los clientes reales y potenciales. (Body Shop)
3. Como un medio para provocar reacciones que contribuyan favorablemente sobre la probabilidad de compra. (Body Shop)

La Atmósfera es un elemento intangible que se puede descomponer en elementos tangibles controlables y medibles:

- Iluminación
- Colores
- Temperatura
- Aroma
- Música

3.8.2. Técnicas de animación

Los medios de animación del punto de venta pueden ser clasificados en cuatro apartados:

- **Medios físicos.** La mayor parte de los medios físicos para animar un punto de venta, constituyen formas masivas de presentación del producto.

1. **Cabeceras de las góndolas.** Es la presentación masiva más utilizada. Este tipo de presentación debe ser temporal (una o dos semanas).

La exhibición de un producto en una cabecera de góndola tiene un coste fijo impuesto por el establecimiento. Se presenta en la cabecera de forma promocional. Las grandes ventas del producto compensan su coste. Deben ser productos de gran demanda.

Debe ser temporal para no perder eficacia con el paso del tiempo.

Buscar la sinergia combinando la cabecera con medios publicitarios.

2. **Islas.** La isla es una forma de presentación masiva y aislada de presentación de un producto. La isla se ubica fuera del lineal y sin ningún contacto con otro tipo de productos. Se coloca en gran cantidad y sobre un palet para que su movilidad sea fácil. Es recomendable ubicar las islas distantes de la sección en la que normalmente se sitúa el producto, fuera del lineal y en una zona caliente.



3. **Pilas.** Constituye una nueva forma de presentación masiva de un producto. A diferencia de las islas, las pilas se presentan en la sección del producto, e incluso, pueden ser parte del lineal del mismo. Sólo se debe de llevar a cabo con productos que permitan el apilamiento sin deterioro de los mismos. Se debe tener en cuenta que a medida de que se retiran productos no se pierda armonía en el apilamiento.
4. **Contenedores desordenados.** Consiste en la presentación masiva de productos en cestas o contenedores de un modo desordenado. Los productos se encuentran en los contenedores revueltos pero de forma consciente o previamente diseñada. La ventaja es que el cliente tiene la sensación de encontrarse ante productos de rebaja o de ofertas.

Inconveniente es que no es fácil la accesibilidad del producto ya que hay que buscar.

- **Medios psicológicos.** Promociones y presentación repetida del producto. Presentación repetida del producto, como su nombre indica, ubicar el producto en más de una sección o en otros lugares del establecimiento. Aumenta la visibilidad del producto y las ganas de comprarlo.
- **Medios de estímulo.** La animación del punto de venta utilizando medios de estímulo pueden ser divididas en dos grandes grupos:
 1. **Medios audiovisuales.** Los medios audiovisuales constituyen una técnica de estímulo que utilizan grandes superficies y centros comerciales.
 2. **Creación de ambientes.** La creación de ambientes implica cambios en la disposición del establecimiento, nuevos decorados, productos apropiados, etc..
- **Medios personales.**
 1. **El personal vendedor.** Quien ni sepa sonreír que no abra un comercio. El personal de venta de un establecimiento se revela como uno de los factores más importantes de la animación del punto de venta.
 2. **Personal de animación en el punto de venta.** Personajes: Consiste en utilizar un personaje como elemento animador del punto de venta.
 - Firmar libros o discos.
 - Presencia de mascotas.
 - Reproducción de personajes de dibujos animados.
 3. **Espectáculos.** La utilización de artistas en sus diversas facetas:
 - Cantantes,
 - Mimos,
 - etc..
 4. **Stand de demostración y degustación.** Los stands de demostración tienen como objetivo dar a conocer los productos a los clientes, mostrar el funcionamiento, argumentar sus ventajas y que los consumidores prueben el producto para posteriormente estimular la compra.

3.8.3. Publicidad

La publicidad correctamente utilizada es una herramienta de gran valor para el detallista. Diferenciaremos tres tipos de publicidad:

- **Anuncios en medios publicitarios.** Radio.
- **Publicidad en el lugar de venta.** Es la publicidad que se realiza en los establecimientos donde se comercializan los productos o servicios. De modo general decimos que PLV se manifiesta de la siguiente forma:
 1. Exhibidores o expositores
 2. Embalajes presentadores
 3. Displays
 4. Carteles
 5. Megafonía publicitaria
 6. Proyecciones audiovisuales
- **Publicidad directa.** La publicidad directa es una de las áreas de mayor contenido en marketing directo. Los principales elementos de publicidad directa que se pueden aplicar a la publicidad de un establecimiento minorista son:
 1. Catálogos. Son un conjunto de hojas, que generalmente adoptan el formato de revista, en el que se relacionan y describen algunos aspectos de los artículos que se ofrecen en venta.
 2. Folletos. Formados por una hoja o doble hoja de papel, generalmente impresos en color, que se suelen distribuir en los mostradores de algunos establecimientos o a domicilio.
 - *Encartes:* Folletos que se colocan en medio de una publicación. Catálogos y folletos se diferencian por el fin que persiguen:
 - *Folleto:* Es analítico, tiende a seducir y a argumentar. Uno o pocos productos.
 - *Catálogo:* Es enumerativo y descriptivo de los objetos ofrecidos, y reseña los precios y condiciones de venta. Varios productos.

Características de los folletos:

- El tipo de papel utilizado.
- Los productos no deben de estar muy juntos
- El producto debe estar con su precio.

- Interesa la proximidad del establecimiento.
 - Se debe señalar el peso y la cantidad del producto.
3. Desplegables. Son hojas que se presentan perfectamente dobladas y que, son de medianas o grandes dimensiones. Para ver el contenido precisa ser desplegado en su totalidad

3.8.4. Los carteles

Son un elemento básico y fundamental de la animación de un punto de venta. Pueden adoptar distintas formas. Un elemento clave es su poder para captar la atracción. Pueden ser:

- **Colgantes.** Son carteles que cuelgan del techo del establecimiento. Se puede considerar la posibilidad de dotarlos de movimiento para conseguir una mayor atención por parte de los clientes.
- **Mástiles.** Son carteles que tienen como base el suelo del punto de venta.
- **Indicadores.** Tienen como objetivo la señalización de una sección o de una familia de productos. Se deben situar a una altura superior a las góndolas, en el sentido de la circulación de los clientes y con la información por las dos caras del cartel.
- **Cartel de venta.** Puede descomponerse en dos apartados: Elemento de parada: Generalmente una palabra (alto, oferta, ocasión), cuyo fin es disminuir la velocidad de circulación, debe cubrir el 10% de la superficie del cartel. Precio: Debe cubrir al menos el 70% de la superficie del cartel
- **Cartel de precios.** Debe poseer los siguientes ingredientes para ser efectivos:
 1. Los números del precio deben ser grandes y de trazo grueso.
 2. Carteles terminados en flecha son mejores que los que no los son.
 3. Se debe combinar una parte de la imprenta con un cierto toque personal.
 4. Deben ser en cartulina con fondos adecuados.
 5. Se deben utilizar y combinar diversos colores, pero sin abusar.

3.8.5. Promoción del punto de venta

- **Ofertas de precio.**

1. Inmediatas

- **Descuento inmediato.** Consiste en la reducción del precio de venta al público. Es el más utilizado universalmente ya que los resultados son extraordinarios.

Las principales ventajas son las siguientes:

1. *Resultados:* Se revela como una de las formas de mayor impacto en los consumidores. Se refuerza si el descuento lo realiza una marca líder.
2. *Simplicidad:* La planificación y puesta en marcha de este tipo de promociones es muy sencilla.
3. *Rapidez:* Desde la concepción de la promoción hasta la salida al mercado no requiere mucho tiempo.
4. *Flexibilidad:* Las reducciones de precio pueden ser usadas por una empresa como estrategias de defensa o de ataque frente a la competencia.

Los principales inconvenientes son los siguientes:

1. *Imagen:* Es favorable la reducción del precio pero la vuelta al precio normal perjudica sensiblemente la imagen de la marca.
 2. *Fidelidad:* Las ofertas de precios no suelen conseguir la fidelidad de los consumidores que han comprado un producto como consecuencia de la reducción de su precio, ya que cuando el precio vuelve a ser normal se comprará el producto predilecto.
 3. *Coste:* Tiene un elevado coste. El coste será mayor en tanto la rebaja sea mayor, junto al posible alquiler de las cabeceras de las góndolas y la publicidad. Solo se compensa con el aumento de la cifra de ventas.
- **El vale de descuento inmediato.** Consiste en la reducción del precio de venta del producto en una cuantía fijada en el vale que el consumidor entrega en el punto de venta. El detallista la presenta al fabricante que

paga su valor más un plus por la gestión realizada. Como se entrega el vale al cliente:

1. *Entrega del vale en el establecimiento.* La entrega del vale en el punto de venta puede realizarse por el propio personal del punto de venta o por personal contratado por el fabricante. Debe entregarse un único vale por cliente.
2. *Envío de bonos por correo.* Consiste en el envío por correo del vale, mediante compañías públicas o privadas, al domicilio de las personas que componen el target de la promoción.

- Ventajas:

Solo se beneficia la población elegida.
Los resultados suelen ser satisfactorios.

- Inconvenientes:

El alto coste de enviar por correo los vales.
Dificultad de obtener listados actualizados.

3. *Vales en medio diarios.* La inserción de un cupón como parte de un anuncio publicitario es otra forma de entrega de los vales de descuento inmediato a los consumidores:

- Ventajas: Coste de entrega reducido. Es la forma más rápida para la distribución de los vales. Los cupones en un anuncio en prensa consiguen un aumento de lectura del anuncio y refuerzan el impacto publicitario.

- Inconvenientes: Somos muy poco aficionados a recortar cupones en la prensa. Ciertos clientes pueden comprar o tratar de beneficiarse adquiriendo varios periódicos a la vez.

2. Diferidas

- **El reembolso.**

1. *Reembolso.* El reembolso tradicional es una oferta del fabricante que consiste en abonar una cantidad a los clientes que han adquirido un producto mediante el envío de la prueba de compra. Podríamos decir que es un descuento diferido en el tiempo.

2. *Satisfecho o le devolvemos su dinero.* Es una oferta de descuento diferido por la totalidad del valor del producto. El cliente puede solicitar el reembolso íntegro de lo pagado por un producto si no es de su entero agrado, justificando la prueba de compra. Se utiliza esta promoción para conseguir nuevos consumidores de un producto dar a conocer el mismo.

3. *Primera compra gratuita.* Es una oferta de reembolso diferida del montante pagado por la primera compra efectuada de un producto. Se utiliza para el lanzamiento de un nuevo producto. Una variante podría ser que la compra gratuita sea una posterior.

4. *El tren de reembolso.* Es una promoción calificada de agrupada ya que participan diversas empresas. Para obtener un reembolso, normalmente muy importante, debe enviar las pruebas de compra de todos los productos que componen la oferta del tren.

5. *El reembolso cruzado.* Consiste en una oferta diferida de reembolso de un determinado montante a los clientes que compran un producto, con la particularidad de que el reembolso se obtiene en la compra de otro producto distinto del primero.

- **El vale diferido.** Este tipo de vales tiene como característica el que van incorporados al producto. Por tanto, para utilizarlos es necesario adquirirlos habiendo comprado previamente el producto. Este tipo de promoción beneficia a los consumidores habituales de un producto y tiene como objetivo fidelizar a los mismos. Se puede colocar el vale en la parte externa o en la parte interna.

- **Ofertas en especie.**

- **El producto adicional.** Esta oferta consiste en aumentar la cantidad de producto que recibe el comprador sin variar el precio. Es muy utilizado por los fabricantes de productos de belleza e higiene. Ventajas: Muy buena aceptación Se utiliza para fidelizar y atraer a nuevos consumidores Inconvenientes: El coste adicional (envase y producto)
- **Las muestras.** Es una promoción consistente en la entrega de un producto a los consumidores de un tamaño reducido o sensiblemente inferior al tamaño normal. Generalmente, las muestras contienen la cantidad necesaria para un único uso (Champú) Son ampliamente utilizadas entre productos de perfumería e higiene.

Ventaja: Idóneo para el lanzamiento de un nuevo producto.

Inconveniente: El coste del nuevo diseño, producción y distribución.

Problemas adicionales: En ocasiones no llegan al consumidor ya que los vendedores hacen acopio de las mismas para su uso personal, o de amigos. Otras veces se entrega como regalo no como una forma de incitación a su compra. El éxito de estas promociones se fundamenta en que, la muestra incluida en el producto es complementario del mismo (pasta de dientes-elixir bucal)

- **La oferta de autoliquidación.** Esta promoción consiste en que, mediante la compra de un producto determinado, se puede acceder a la compra de otro producto totalmente diferente del anterior a un precio de oferta. Para conseguir el producto ofertado, el comprador del producto debe enviar una o varias pruebas de compra del producto soporte de la promoción y el dinero correspondiente al precio del producto ofertado.

Una de las claves para el éxito de estas promociones es la adecuada elección del producto ofertado. La promoción debe ser publicitada adecuadamente y que exista colaboración por parte de los establecimientos.

Ventajas: Coste reducido: Debido al descuento por volumen de compra y sin intermediarios. El producto ofertado puede ser de cualquier valor.

Inconveniente: Dificil previsión del grado de respuesta del mercado a las promociones. ¿Que cantidad adquirimos? Puede existir conflictos ya que se vende el producto a un precio normal y verá disminuida sus ventas.

- **Regalo directo o prima gratuita.** Es una promoción consistente en que al comprar un determinado producto se entrega de forma gratuita otro producto diferente del anterior. El producto regalo puede ser de la misma empresa o de otra empresa colaboradora. Se debe buscar la complementariedad (Pasta dentrífica - Cepillo). El éxito depende del regalo que se ofrece, pero cuidado con los costes.
- **Regalo diferido.** La diferencia con el anterior es que el regalo no se entrega de forma inmediata, sino mediante la entrega de varias pruebas de compra de un producto. Cuando el regalo es alto requerimos muchas pruebas de compra, por tanto debe ser para productos de gran consumo. Para conseguir mayor impacto promocional se pueden ofertar productos deseados por el público infantil.
- **Ofertas selectivas.**
 - **Concursos.** Objetivos promocionales: Incrementar la notoriedad y/o imagen de nuestra empresa. Conseguir aumentar o liquidar stocks en los puntos de venta. Elevar el volumen de compra de los consumidores. Incrementar la frecuencia de compra de los consumidores.
 - **Juegos.** Juegos presentan algunas diferencias con los concursos:
 1. El número de ganadores suele ser mayor y el valor de los premios es más reducido.
 2. Es una técnica menos agresiva que el concurso debido a menor grado de competencia.
 3. Los juegos gozan de una simplicidad para los participantes de la que no gozan los concursos.

3.8.6. Gestión del espacio del lineal

El lineal es el espacio destinado por el establecimiento para la colocación de los productos que se ofrecen a la clientela. Hay que distinguir entre lineal a ras del suelo y lineal desarrollado. Lineal a ras del suelo: Metros de lineal disponible en el establecimiento al nivel del suelo. Lineal desarrollado: Se obtiene multiplicando el lineal a ras del suelo por el número de estanterías de exposición de productos.

Los principales objetivos cuantitativos son:

- Ventas,
- Beneficio Bruto,
- Rentabilidad y
- Margen.

Para conseguir los objetivos fijados la asignación de espacio a los productos se revela como uno de los instrumentos claves de la gestión del punto de venta.

Método en función de objetivos cuantitativos:

- Longitud del lineal en función de la cifra de ventas
- Longitud del lineal en función del beneficio bruto

Longitud del lineal en función de la cifra de ventas

La hipótesis de partida es considerar que el objetivo prioritario de una empresa comercial es obtener una determinada cifra de ventas. El lineal de un producto se fija en función del volumen de negocio obtenido con respecto al total de la empresa.

$$A = \frac{\text{Ventas producto } i}{\text{Ventas empresa}}$$

$$B = \frac{\text{Lineal producto } i}{\text{Lineal empresa}}$$

Esta igualdad da lugar a la aparición del siguiente número índice:

$$\text{Índice} = A/B$$

Si es =1 expresa que el lineal adjudicado al producto es el correcto, siguiendo el criterio de la cifra de ventas.

Índice mayor o menor de 1. El producto está infra o sobrevalorado respectivamente. Debemos aumentar o disminuir su lineal.

La incógnita del problema, por consiguiente, será la longitud del lineal que debe tener el producto i . Lineal del producto será igual al cociente que resulta de multiplicar las ventas del producto i por el lineal de la empresa entre las ventas de la empresa.

Longitud del lineal en función del beneficio bruto

La hipótesis de partida es considerar que el objetivo prioritario de una empresa comercial es obtener un determinado beneficio bruto. El lineal de un producto se fija en este caso en función del beneficio bruto conseguido por el producto con respecto al total de la empresa. Es decir:

$$A = \frac{\text{Beneficio bruto producto } i}{\text{Beneficio bruto empresa}}$$

$$B = \frac{\text{Lineal producto } i}{\text{Lineal empresa}}$$

El índice que se deriva de este planteamiento nos permite valorar si un producto tiene adjudicado la longitud del lineal que se merece:

$$\text{Índice} = A/B$$

Su interpretación será semejante al caso anterior.

Si el cociente es mayor que uno habrá que dotar al producto de mayor lineal y si es inferior a uno reducirlo.

La incógnita del problema en este caso será la longitud del lineal que debe tener el producto i y vendría dado a través del cociente que resulta del producto del beneficio bruto del producto i por el lineal de la empresa entre el Beneficio bruto empresa.

La gestión del espacio en el lineal se realizará en base a los siguientes criterios:

- Contribución esperada en término de beneficios.
- Rapidez de aprovisionamiento por parte del proveedor
- Calidad del producto.
- Precio competitivo.
- Publicidad hacia el cliente final.
- Volumen potencial de ventas.
- Prestigio del fabricante.
- Ventajas financieras de la introducción.
- Grado de novedad del producto.
- Promoción hacia el cliente final.
- Número de puntos de venta que distribuyen el producto.
- Razones para la creación del producto.
- Acondicionamiento del producto.
- Descripción del producto.

- Beneficio bruto
- Grado de aceptación
- Forma de presentar el producto por el proveedor.
- Muestras distribuidas.
- Modificaciones necesarias del lineal.
- Recomendaciones, consejos del proveedor.
- Tendencia en la evolución del mercado del producto.
- Condiciones de compra habituales.
- Influencia de los productos competidores.
- Adaptación de la demanda de los clientes del punto de venta.

3.8.7. Codificación del surtido

La codificación del surtido es uno de los aspectos claves de la gestión comercial. Gracias al desarrollo tecnológico posibilitan una gestión comercial rápida, fácil, y económica que hace unos años era impensable. Cuando codificamos asignamos a cada referencia un código que las diferencia entre sí. Y podríamos decir que la finalidad última de la codificación sería la consecución de la máxima eficiencia.

Señalaremos como objetivos de la codificación los siguientes:

1. **Identificación del producto.** La identidad entre un código y un producto obliga necesariamente a que cada referencia disponga de un código distinto. Así, por ejemplo, el código 868584845757574 identifica a una conserva de filetes de anchoas en aceite e oliva de la marca Albo de 50 gramos.
2. **Significación del código.** La codificación debe estar estructurada de una forma lógica que permita un fácil conocimiento del producto. Las personas que manipulan los productos deben estar familiarizados con los códigos que identifican a los productos comercializados.
3. **Información sobre el producto.** El código debe proporcionar la máxima información posible sobre el producto de una forma clara y diáfana. Por ejemplo, el código 423108 contiene la siguiente información:

Primer dígito: (4) producto lácteo Sección

Segundo dígito (2) ultrafrescos Grupo

Tercer dígito: (3) yogur Familia

Cuarto dígito: (1) natural Subfamilia

Quinto y sexto dígito: (08) Una unidad de la marca X.

4. **Brevedad del código.** La codificación debe conseguir que los dígitos sean lo más cortos posibles. Las razones:
 1. *Por razones de coste.* A más extenso sea el código, precisará de una mayor tecnología y encarecerá el coste de mecanización.
 2. *Razones de tiempo.* Lleva un menor coste de procesamiento y obtención de resultados si es más corto.
 3. *En evitación de errores.* Es más fácil equivocarse con una referencia de 12 dígitos que con una referencia de 5 dígitos.
5. **Fácil mecanización.** Básicamente, la codificación tiene su razón de existir en el aprovechamiento posterior de la misma a través de la mecanización. El tratamiento de los códigos en los ordenadores y la utilidad de la información obtenida hace necesaria la mecanización. Se debe elegir la maquinaria adecuada para a nuestra codificación y los programas que nos permiten obtener y trabajar la información.
6. **Ampliación de la codificación.** El constante desarrollo del comercio y la aparición de nuevos productos hace que haya que introducir nuevas referencias. El sistema de codificación debe permitir la ampliación y que a su vez no aumente el número de dígitos y que no precise dividir secciones.

El código de barras

- La codificación UPC
- La codificación EAN
- AECOC

Ventajas del código de barras:

- Comprobante de compra.
- Eliminación de errores.
- Disminuyen las colas.

Inconveniente del código de barras:

- El coste de adquirir tecnologías asociadas a la codificación

3.8.8. Gestión de las colas

Las colas en el comercio son un instrumento considerado caótico desde el punto de vista del merchandising. Las colas no solo se producen a la salida de un establecimiento. Las colas se pueden formar en:

- El acceso a la entrada y salida de los aparcamientos.
- Secciones de entrega de vales promocionales, reclamaciones, etc.
- Secciones de ventas tradicionales (charcutería, frutería)
- En los probadores de punto de venta.
- Cajas a la hora de abonar los artículos adquiridos

La solución a este problema se encuadra en las siguientes alternativas:

1. **Reducir el tiempo dedicado a atender a un cliente.** Con un mejor adiestramiento del personal encargado de estas tareas. Disponiendo de personal auxiliar. Ejem: Salidas de caja. Utilizando los avances tecnológicos que se van produciendo (escaners).
2. **Abrir cajas suplementarias.** Una medida bastante fácil de poner en práctica consiste en dotar al punto de venta de mayor personal para atender las cajas de salida. El gran problema de esta actuación radica en el coste añadido inherente a la misma. Puede suceder que esta medida lleve implícita la necesidad de ampliar el número de cajas del establecimiento.
3. **Personal flexible.** Una medida alternativa a la anterior y que supone costes inferiores consiste en disponer de un personal flexible que esté formado para realizar distintas misiones en el punto de venta. Ejemplo: (Cajas y Almacén).
4. **Política del punto de venta para uniformar las ventas en el tiempo.** Los clientes de muchos establecimientos no realizan sus compras de manera uniforme durante la semana sino que acuden con mayor profusión un día de la semana. Por tanto a ciertas horas de ciertos días hay colas. La solución nunca es fácil pero se puede hacer un esfuerzo promocional por trasladar el exceso de demanda a otros días.
5. **Combinación de las formas anteriores.** La forma de evitar las colas debe venir de la combinación de los apartados anteriores no de la aplicación de uno solo. Una buena gestión comercial debe aplicar todas las herramientas para eliminar las colas desde el punto de vista de la rentabilidad.

Si hay colas y no se pueden evitar APROVECHÉMOSLAS

Test de Autodiagnostico

PREPARACION DE LA RUTA

Disponer del plano de implantación de productos y del calendario de acciones realizadas en el último año.

CAMINO 1

Situarse en la zona de entrada observando el establecimiento.

1. ¿Identifico cuáles son las zonas de contacto en mi negocio?
2. ¿Mi implantación es una suma de sugerencias al cliente?
3. ¿Cuál es el número total de referencias que tengo a la venta?
4. (para autoservicio) ¿Cuántos metros de lineal desarrollado puedo utilizar para exponer productos?
5. ¿Conozco el itinerario de mi cliente en el establecimiento?

CAMINO 2

Situarse entre el mobiliario de exposición.

1. ¿Mi cliente puede moverse con facilidad entre estanterías y muebles?
2. ¿Dónde están situados los productos de compra por impulso?
3. ¿Aprovecho la atracción de un producto para apoyar la venta de otro?
4. (para autoservicio) ¿Cuántos centímetros de facing tengo de media?

CAMINO 3

Observar el uso de los soportes de información.

1. ¿Encuentran mis clientes fácilmente lo que buscan o deben preguntar?
2. Los carteles que anuncian ofertas ¿están situados al lado del producto?
3. ¿Las etiquetas deben informar de algo más que el precio?
4. ¿Uso megafonía o radio? ¿Quién decide lo que se dice? ¿Grabo los mensajes o los improvisamos? ¿Se renuevan?
5. ¿Uso TV en el local? ¿Como ambiente o como información?

CAMINO 4

Apreciar las sensaciones que se reciben dentro del local.

1. ¿Con qué frecuencia cambio el ambiente del negocio?
2. ¿Qué medios utilizo para crear una ambientación atractiva?
3. ¿Cuál es la temperatura habitual en el establecimiento?
4. ¿Opinan los clientes que mi negocio es un espacio vivo?

CAMINO 5

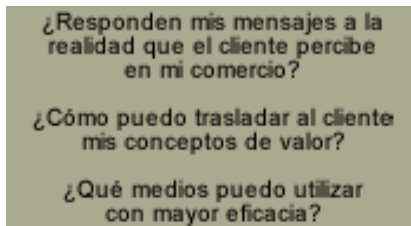
Situarse ante la acción de contacto del cliente.

1. ¿Las personas que contactan con el cliente visten con un estilo adecuado a la imagen del negocio? ¿Usamos uniforme?

2. ¿Tenemos un distintivo que diferencia al personal de contacto de los clientes?
3. ¿Dejo al cliente pensar tranquilamente ante los productos?

3.9. Comunicación comercial

Lo que no se conoce no se puede valorar, lo que no se valora no se puede elegir.



3.9.1. Objetivos de comunicación

Ayer, un negocio mantenía una clientela fiel con cierta facilidad, fiado de la transmisión oral en la zona. Hoy no existe seguridad de que un cliente vuelva.

El crecimiento de la información recibida, la capacidad de desplazamiento, el interés por nuevas experiencias y, en general, la presión de las empresas comerciales llevan al cliente a una situación de mayor tensión y, a veces, de confusión.

Esto obliga a mantener un contacto continuo con el cliente, para recordarle la marca, creando una imagen positiva de la misma y predisponiendo al cliente potencial a elegirlo, en el momento de sentir la necesidad de comprar. En esta dirección, cada acción de comunicación debe tener un objetivo específico. En concreto los objetivos más habituales son:

- 1.-Aumentar el recuerdo de la marca del negocio.
- 2.-Modificar la imagen del mismo, resaltando determinados valores.
- 3.-Atraer clientes informando de una ventaja o de una promoción.
- 4.-Cambiar hábitos de los clientes (el día o la hora de compra).
- 5.-Comunicar nuevos servicios o la ampliación de surtido.

No obstante, todo mensaje incrementa el recuerdo de marca e influye en la imagen, por lo que siempre es necesario cuidar su contenido, aunque se trate de pequeñas acciones, carteles o, simplemente, una carta.

3.9.2. Estrategias de comunicación

La eficacia de cualquier acción de comunicación con los clientes, dependerá del correcto desarrollo del proceso de comunicación, seleccionando la estrategia adecuada entre todas las alternativas posibles.

1º Elegir el grupo objetivo al que se desea dirigir el mensaje.

2º Seleccionar, entre todas las ventajas diferenciales que se pueden ofrecer, aquella que represente un mayor beneficio básico para el grupo objetivo. Algunos negocios, intentando repetir la experiencia exitosa de otros, ofrecen igual beneficio (precio, algún producto atractivo, un servicio o una promoción). Esto crea confusión y, en ella, sólo destacará el que más invierte o la marca de más notoriedad.

Por tanto, se hace necesario encontrar algún aspecto particular que diferencie a el empresari@ de sus competidores, aunque ese aspecto no sea notorio, convirtiendo esa diferencia positiva en ventaja competitiva transmisible.

3º Buscar que formas de comunicación van a permitir llegar al grupo objetivo con garantías de éxito.

3.9.3. Publicidad

La comunicación al exterior de mensajes sobre el negocio recae, principalmente, en las acciones publicitarias, que deben engarzarse en una campaña anual, coordinada con las acciones promocionales y subordinadas ambas a la estrategia comercial de la empresa.

Las acciones publicitarias deben seguir la misma línea de comunicación, aplicar la creatividad a la codificación de las ideas a transmitir y cumplir los principios de la comunicación, pero en las acciones de las pequeñas empresas, donde las inversiones son más reducidas de lo que debieran necesitar, estas condiciones se hacen vitales para conseguir destacar entre la masa de mensajes publicitarios que reciben los clientes.

Publicidad directa

Es el medio de publicidad más utilizado por los pequeños negocios por su capacidad de selección del grupo objetivo. Comprende todas las acciones de comunicación individualizada que actúan como transmisores de información sobre servicios, nuevos productos, campañas o acciones promocionales:

A) Hoy el teléfono, mañana el ordenador interactivo, permiten establecer una relación instantánea con el cliente potencial, informándole de las acciones y recogiendo, al mismo tiempo, su opinión.

B) Mailing o envío personalizado de mensajes escritos, ya sea por correo o con reparto personal en el área de influencia.

C) Una variante del contacto por escrito, cuando no es personalizado, la tenemos en el popular buzoneo, o de forma más abierta, en la entrega al azar por la calle.

La medición de la eficacia de la publicidad directa se comprueba cuando se insertan bonos o cupones en el envío, para petición de información, obtención de descuentos o ventajas al acudir al establecimiento. Así se obtiene una tasa de rendimiento o porcentaje de respuesta.

Publicidad en medios de información

Una campaña de publicidad suele combinar varios medios para alcanzar sus objetivos, pero las pequeñas empresas comerciales, con presupuestos reducidos, ven limitada la posibilidad de utilizar medios masivos al tiempo que las grandes empresas.

No obstante, medios como TV o radio pueden ser muy útiles, sabiendo seleccionar el espacio (día, hora y contenido del mismo) y adecuar el mensaje a las circunstancias de emisión. Hay que tener en cuenta que, además de las emisoras locales, todas disponen de espacios a un precio asequible para programar determinados anuncios.

Así sucede también con la prensa que puede cubrir áreas locales y con las revistas que, por su contenido, segmentan el público y, en la mayoría de los casos, permiten también encartar mensajes en áreas restringidas y, por lo tanto, adecuadas a la zona de influencia de un negocio.

Otros medios locales, como el cine, consiguen acercar el mensaje al cliente, pero es necesario tener en cuenta cuál es el contenido que vamos a transmitir, la forma de creación para una gran pantalla y el tipo de cliente que puede asistir a las proyecciones.

En cualquier caso, todos los medios utilizados coordinarán el momento de su emisión para conseguir el mayor efecto en el público y siempre manteniendo una línea común en el diseño de los mensajes visuales y/o auditivos, según el medio.

Publicidad exterior

Es un medio local que llega al público en la calle, en el área de influencia del negocio. Por tanto, debe ser un medio de atracción que permita localizar fácilmente el establecimiento, destacando el beneficio y procurando diseñarlo de acuerdo a la imagen que se desea dar al cliente potencial del grupo objetivo.

Puede utilizarse mediante vallas convencionales de 4 x 3 metros, aunque es recomendable usar un tamaño mayor para destacar entre otros mensajes.

En algunas zonas urbanas pueden contratarse espacios (fachadas, azoteas) para situar anuncios luminosos consiguiendo gran impacto, especialmente en la noche, pero si se desea que mantengan mensajes vivos, la complejidad técnica se suma al alquiler del espacio y elevan el coste en demasía para un negocio. Por tanto, solo sería recomendable si se tiene el establecimiento en ese lugar y se identifica con él.

Estas circunstancias llevan al negocio a utilizar soportes de mobiliario urbano o de transporte público. En estos casos, es conveniente adaptar, en lo posible, el mensaje al medio, buscando sorprender al público o asociar el soporte con el mensaje.

No es recomendable, si se quiere mantener cierta imagen de calidad en el servicio comercial, acudir a carteles o pasquines que se peguen por las paredes, aparte de las prohibiciones que puedan existir.

Sin embargo, pueden utilizarse soportes móviles, ya sea a pie o en vehículo, pero advirtiendo la limitación de estos medios a establecimientos peculiares y en situaciones especiales.

En cualquier caso, el contenido de los mensajes y la creatividad se adecuarán a los soportes elegidos, dentro siempre de la línea de comunicación que mantenga la unidad de la campaña.

Test de autodiagnóstico

PREPARACION DE LA RUTA

Recopilar toda la información sobre las campañas publicitarias realizadas hasta al fecha, así como muestras de todas las piezas hechas.

CAMINO 1

Relacionar la comunicación emitida con la imagen corporativa.

1. ¿Qué objetivos pretendo conseguir con mi comunicación?
2. ¿Cuál es el perfil de mi grupo objetivo?
3. ¿De las ventajas diferenciadoras que puedo destacar en mi negocio ¿Cuál he convertido en beneficio básico?
4. ¿Qué formas de comunicación utilizo habitualmente?

CAMINO 2

Estudiar las acciones de publicidad directa.

1. ¿Utilizo el teléfono como medio de comunicación habitual? ¿Diseño el contenido del contacto previamente?
2. ¿Selecciono las direcciones de los envíos en acciones de mailing teniendo en cuenta el grupo objetivo?
3. ¿Controlo la eficacia de las acciones de publicidad directa?

CAMINO 3

Estudiar los soportes publicitarios utilizados.

1. ¿Selecciono los medios con un criterio de repercusión, de ahorro o de eficiencia?
2. ¿Utilizo medios similares a los de mi competencia?
3. ¿Establezco el presupuesto a invertir en publicidad en función de los objetivos a conseguir?
4. ¿Decido la programación de anuncios cuando un medio me ofrece una acción o planifico la campaña anualmente?

CAMINO 4

Situarse ante los anuncios programados últimamente.

1. ¿El diseño de los contenidos y, especialmente, de las imágenes responde a la imagen corporativa que deseo dar?
2. ¿Cada uno de los anuncios emitidos responde a objetivos definidos?
3. ¿Cumplen mis mensajes los principios de la comunicación comercial?
4. ¿Mantengo una misma línea de campaña en todos los soportes publicitarios?

RESUMEN

- Diseñe la fachada del local
- Diseñe el rótulo, fachada y entrada del local en base a la imagen corporativa de la empresa.
- Disponga el punto el local siguiendo criterios a merchansing que incrementen las ventas.
- Optimice el escaparate con el objeto de captar la atención del cliente.
- Realice una implantación según forma de venta, exponiendo los productos en secciones.
- Adiestre al personal de contacto con el cliente.
- Coloque publicidad en el lugar de la venta para promocionar e informar al cliente sobre el surtido de productos.
- Aplique técnicas de animación en el local para promover la venta
- Establezca canales de comunicación comercial.

Capítulo 4. Técnicas de Comercialización

La venta es el intercambio de productos o servicios por unidades monetarias que se produce entre el vendedor y el cliente, buscando la satisfacción de las necesidades del cliente y el logro de los objetivos del vendedor.

Orientación al cliente que todo vendedor debe tener, es decir, cumplir sus objetivos de ventas, partiendo de la averiguación, análisis y satisfacción de las necesidades del cliente.

4.1. Técnicas de ventas

El comercial debe convertir los beneficios del producto o servicio en beneficios que satisfagan las necesidades del cliente.

La argumentación de ventas debe centrarse en las necesidades del cliente y no en los atributos del producto o servicio.

4.1.1. Las fases de la entrevista de ventas

Para estudiar las Técnicas de Ventas vamos analizar las distintas fases de la venta.

La venta, como todo proceso de comunicación, se divide en varias fases.

Cada fase de la venta se estudiará individualmente en los siguientes capítulos.

Estás son las distintas fases de la venta:

1. La preparación de la visita.
2. El contacto con el cliente.
3. La averiguación de necesidades del cliente.
4. La argumentación.
5. La resolución de objeciones.
6. El cierre de la venta.
7. La postvisita.

4.1.2. Preparación de la visita

El éxito o fracaso de una entrevista de ventas depende en gran medida de cómo se haya preparado previamente. El buen comercial no deja nada a la improvisación, ni confía plenamente en su pericia.

Es fundamental planificar el trabajo, conocer en profundidad la oferta de productos o servicios y analizar los clientes actuales y potenciales.

En la preparación de la visita vamos:

- a) Analizar la información que disponemos del cliente.
- b) Fijar unos objetivos para la venta.
- c) Desarrollar la estrategia de actuación para la venta.

a) Análisis de la información

Primero debemos recopilar y analizar toda la información que podamos sobre nuestro interlocutor. La posición que ocupa en la empresa. El nivel de decisión que tiene en el proceso de compra. Los conocimientos que posee sobre el sector. Las personas que ejercen influencia sobre él en su empresa. Sus preocupaciones y motivaciones. El nivel de estudios y formación que tiene. Sus aficiones. Los comportamientos que tuvo en entrevistas anteriores. El estilo de compra y negociación. Las promociones que más aprecia. La actitud que tiene hacia nuestra empresa y nuestras marcas. Las relaciones con otros proveedores.

Después analizaremos la información disponible sobre la empresa cliente. La situación económica y financiera. El número de empleados. La perspectivas futuras. Su facturación global. La facturación por proveedores. El número de proveedores y los criterios de selección de éstos. Las relaciones con otros proveedores competidores nuestros. Las características de sus clientes. Los hábitos de compra y consumo de sus clientes. El consumo medio de éstos. Los ciclos de venta y posibles estacionalidades de nuestro cliente.

A continuación estudiaremos las relaciones anteriores del cliente con nosotros. La evolución de nuestras marcas y productos o servicios. Las condiciones anteriormente pactadas. La cuota de mercado en nuestro cliente por referencia y su evolución. El surtido actual y la posibilidad de incrementarlo. Los acuerdos comerciales alcanzados, así como el nivel de cumplimiento de los mismos. Las promociones realizadas y el resultado de las mismas.

Cuarto, recopilaremos y analizaremos toda la información posible de nuestros competidores en el cliente. El surtido de productos. La evolución de las ventas. La cuota de mercado que posee en el cliente. Las condiciones pactadas. Las promociones y acuerdos comerciales que alcanzan. El nivel servicio.

Por último, repasaremos la evolución del mercado en la zona de actuación del cliente. Evolución de cuotas y participaciones de mercado...

b) Los objetivos

Una vez analizada toda la información nos debemos marcar unos objetivos para la entrevista de ventas. Los objetivos son las acciones que se pretenden alcanzar en la venta. Los objetivos deben ser realistas, claros, concretos y alcanzables. Los objetivos hay que fijarlos partiendo de las necesidades del cliente y deben estar encaminados al logro de los objetivos comerciales de nuestra compañía. Se debe recordar que el objetivo último de toda venta es que el cliente nos recomiende.

Hay dos tipos de objetivos:

- Los objetivos cuantitativos que son aquellos que pueden cuantificarse. Por ejemplo: Incrementar un 10% las ventas del mes anterior
- Los objetivos cualitativos que son aquellos que no pueden cuantificarse. Por ejemplo: mejorar las relaciones con el cliente.

c) Desarrollar la estrategia de actuación

Este es el momento de desarrollar una estrategia de actuación para la entrevista de ventas que nos permita alcanzar los objetivos marcados, partiendo de la información que hemos analizado previamente.

Prepararemos en el contacto con nuestro cliente, así como las preguntas que le realizaremos para descubrir cuáles son sus necesidades. Desarrollaremos nuestro argumentario. Estudiaremos las posibles objeciones que el cliente nos podría plantear y la forma de solucionarlas. Estableceremos los puntos límites del acuerdo.

Prepararemos el material que nos hará falta llevar a la entrevista de ventas: agenda u ordenador portátil, catálogo, precios, tarifas, artículos de prensa o estudios de mercado que hagan referencia a las bondades de nuestra oferta, muestras, hojas de pedido, contratos de cierre, calculadora, tarjetas de visitas, bolígrafo, cuaderno u hojas para hacer anotaciones, material de publicidad, el plan promocional, nuestro plan publicitario y estadísticas de evolución de ventas de marcas, cliente, zona...

4.1.3. El contacto con el cliente

En la entrevista de ventas debemos llevar un aspecto físico adecuado, acorde con la forma de ser del cliente y la imagen de tu compañía. Utiliza ropa actual, armoniosa y sencilla, sin estridencias.

Preséntate tonificado. Un vendedor agotado inspira sentimiento de rechazo. Si estás fatigado, relájate antes de la entrevista de negocios.

Sé puntual. Nunca debes hacer esperar al cliente.

Guarda la distancia apropiada. No ocupes el espacio del cliente. Mira a los ojos de tu interlocutor. Sonríe al estrechar la mano. Preséntate con tu nombre, cargo y la empresa que representas. Entrega al tarjeta de visita al principio.

Inicia la entrevista con algún comentario agradable fuera de la venta. Utiliza el mismo lenguaje que tu cliente, ni científico, ni simple. Haz sentir a tu interlocutor que estás a gusto con él. Explica el motivo de visita. Muestra tu interés por la evolución de la relación comercial.

Orienta la conversación hacia los intereses de tu cliente. Haz una escucha activa. Deja que llegue al final de lo que quiere decir. Emplea preguntas cortas, evitando que parezca un interrogatorio. Comienza con preguntas sencillas para ir complicándolas poco a poco.

Evita críticas e herir sentimientos. Cuida el clima de la conversación. Sé positivo, franco, simpático, ágil, respetuoso, directo, enérgico, entusiasta, amigable y cálido.

4.1.4. Averiguación de las necesidades del cliente

En esta fase intentaremos descubrir y analizar las necesidades del cliente. Una vez que conozcamos las necesidades del cliente convertiremos los beneficios del producto o servicio en beneficios que satisfagan las necesidades del cliente. Nuestra argumentación de ventas se centrará en dichas necesidades. Para ello hemos de reconocer las necesidades del cliente.

Para averiguar las necesidades del cliente tendremos en cuenta:

- a) Cómo preguntar.
- b) La escucha activa.
- c) Los gestos del cliente.
- d) Cómo confirmar.

a) Cómo preguntar

Debemos preguntar de forma organizada, siguiendo un orden. Realizar cada pregunta en el momento adecuado. No hay preguntas inapropiadas, sino momentos y maneras inapropiados. Primero debemos recoger mucha información, sobre todo las necesidades básicas del cliente. Para luego entrar con preguntas más concretas sobre cuestiones más particulares. Evita que parezca un interrogatorio, para ello puedes justificar tus preguntas. Cuida el clima de la conversación. Haz preguntas cortas y claras. No preguntes temas molestos, ni difíciles de responder.

Existen cuatro tipos de preguntas teniendo en cuenta la amplitud de la información que queramos obtener y la carga de subjetividad que le demos a la pregunta:

Amplitud de la información Carga de subjetividad

Cerradas: el cliente sólo puede responder sí o no. Neutras: no condicionamos la respuesta del cliente.

Abiertas: el cliente describe con su respuesta una situación. Se utiliza ¿qué? ¿cuándo? ¿cómo? ¿por qué? ¿cuáles?... Dirigidas: hacemos que el cliente responda de una forma determinada. Por ejemplo: "¿Verdad que el consumo de esta referencia depende...?", "Mi experiencia me indica que esta promoción incrementa un 10% las ventas, ¿usted que opina?"

Al principio, para romper el hielo, comenzaremos con preguntas abiertas neutras. Continuaremos con preguntas abiertas para obtener mucha información. A medida que vayamos obteniendo información, posicionaremos al cliente con preguntas abiertas dirigidas.

Según avanzamos iremos cerrando las preguntas para obtener datos concretos. Para confirmar, utilizaremos preguntas cerradas. Por último, para cerrar la venta, usaremos preguntas cerradas dirigidas.

b) La escucha activa

La escucha activa es el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole mediante la retroalimentación lo que creemos que hemos entendido. Con la escucha activa creamos un clima de confianza y receptividad, y lo más importante, percibimos las necesidades del cliente.

Para realizar correctamente la escucha activa debemos:

1. Ser consciente del otro, concentrarse en el mensaje y en los gestos.
2. Mirar a los ojos del cliente, dejando claro que le escuchas atentamente.
3. Observar e interrogarse el significado de las palabras que nos están diciendo.
4. Apoyar verbalmente, sin interrumpir el discurso del cliente, con expresiones como: sí, ya, claro, ya veo...
5. Preguntar para animar la comunicación. Una pregunta interesante demuestra que estamos escuchando.
6. Detectar las palabras e ideas claves y anotarlas.
7. Retroalimentar resumiendo, es decir, resumir con nuestras palabras las principales ideas del mensaje del cliente.

Por otra parte, debemos evitar los prejuicios, los filtros, la alteración emocional y las barreras físicas.

c) Los gestos del cliente

En todo proceso de comunicación hemos de tener presente que el 70% de la comunicación es corporal, el 20% de la comunicación viene marcado por el tono de la voz y sólo un 10% por las palabras o el contenido. Debido a ello, debemos prestarle una gran importancia a los gestos que nuestro interlocutor realiza. A continuación encontrarás una serie de gestos y cuál es su significado:

- *Enfado*: golpe sobre la mesa, apuntar con el dedo, cerrar los puños fuertemente.
- *Defensa*: brazos o piernas cruzados.
- *Desconfianza*: mirar hacia un lado, tocarse la oreja.
- *Nerviosismo*: carraspear, taparse la boca al hablar.
- *Decisión*: inclinarse sobre la mesa, manos sobre la cadera.
- *Concentración*: apoyar la cara sobre el dedo índice extendido, tocarse la barbilla.
- *Confianza*: apoyar la nuca sobre las manos, poner las manos en la espalda.
- *Sinceridad*: manos abiertas, llevarse la mano al pecho cuando se habla.

d) Cómo confirmar

Siempre que captemos una idea o necesidad del cliente es conveniente resumir con nuestras palabras el mensaje del cliente, es decir, confirmar la idea del cliente. De esta forma te asegurarás entender lo que realmente quiere decir el cliente. Tras preguntar, escuchar activamente y analizar los gestos del cliente, habrás logrado saber cuáles son sus necesidades. Ahora, confirmas dichas necesidades con el cliente, y luego pasa a la fase de argumentación.

4.1.5. La argumentación

Llegados a esta fase, ya sabemos cuáles son las necesidades reales del cliente. Ahora, debemos convertir los beneficios de nuestro producto o servicio en beneficios personalizados que satisfagan las necesidades del cliente. Se debe tomar en cuenta en la argumentación: un conocimiento en profundidad de nuestros productos o servicios, las necesidades del cliente y las posibilidades reales que con nuestros productos o servicios tenemos para satisfacer las demandas del cliente.

Nuestras argumentaciones las podemos basar: en los atributos del producto o servicio, en el nivel o calidad de servicio prestado y en razones económicas, siempre convirtiendo estos argumentos en ventajas para el cliente.

Aquí tienes algunas recomendaciones para la argumentación:

1. Amolda tu lenguaje al empleado por tu cliente.
2. La información en nuestras argumentaciones debe ser exacta, objetiva y verificable. A ser posible, aporta documentación, pruebas...
3. Usa argumentos cortos, claros y fáciles de entender.
4. No critiques.
5. Céntrate en las necesidades del cliente, no en el producto o servicio.

4.1.6. La resolución de objeciones

Durante el proceso de venta el cliente puede plantear objeciones a tu propuesta. Las objeciones son dificultades que el cliente ve en tu oferta. Estas resistencias más comunes son del tipo "no lo necesito, es caro, me gustaría de otra forma, el producto de la competencia es mejor..."

Antes las objeciones que nos plantea el cliente debemos:

- Primero, conocer en profundidad cuál es la objeción. Pregúntale para que te la aclare.
- Ser creativo, tratar de convertir lo negativo en positivo. Utiliza un lenguaje positivo.
- Repetir la objeción para después comentarla argumentándola, sin discutir con el cliente.
- Comportate como un consultor asesor dispuesto ayudar al cliente a resolver sus problemas.
- Pide la opinión del cliente. Si sabe poco, indícale que tu estás para enseñarle.

A continuación encontrarás los tipos de objeciones y la forma de afrontarlas:

Objeción	En qué consiste	Cómo afrontarla
Pretexto	Ocultan las verdaderas objeciones. Por ejemplo: "tengo muchas existencias", "es demasiado caro".	Averigua cuál es la verdadera objeción.
Prejuicio	Son ideas o juicios preconcebidos que el cliente tiene hacia la empresa o el producto.	Haz preguntas abiertas para ver cuál es la causa de esa actitud.
Duda	El cliente duda que el producto vaya a proporcionar el beneficio que el vendedor dice.	Utiliza un argumento de prueba o demostración. Centrarse en la necesidad y no en la duda.
Malentendido	Nace de una información incompleta o porque el cliente cree que el producto tiene una desventaja que en realidad no existe.	Averigua porqué opina así. Después aclárale el malentendido.
Indiferencia	El cliente ya trabaja con la competencia y no quiere referenciar nuestros productos.	Averigua que necesidades no tiene cubiertas con la competencia y ofrece tus productos que satisfagan dichas necesidades.
Desventaja real	Puede ser porque el producto no ofrece un beneficio importante para el cliente o algo en tu oferta le desagrada. Casi siempre suele ser el precio.	Pregunta para ver cuál es el alcance de la objeción. A continuación pon de relieve otros beneficios de tu producto para él. Podrías limar las diferencias en precio.

Técnicas para resolver objeciones

Ya hemos visto que las objeciones son resistencias que el cliente plantea ante nuestras ofertas. Hemos estudiado los tipos de objeciones y cómo afrontarlas. Ahora vamos a analizar las técnicas para rebatir las objeciones. Recuerda que rebatimos objeciones, nunca discutimos objeciones con el cliente.

- **Balanza.** Admitimos las objeciones del cliente y a continuación mostramos las ventajas del producto o servicio que compensa dichas objeciones.
- **Alienación.** Esta técnica sirve ante objeciones que son opiniones, sentimientos o inquietudes. Explicamos que otros clientes tenían la misma opinión y después descubrieron que no tenían motivos para sentirse así.
- **Boomerang.** El cliente es quien tiene la solución a su objeción. Intentamos adaptarnos lo más posible a lo que nos pide.
- **Transformación.** Convertir la objeción en ventaja.
- **Rodeo.** Dejar el precio para el final, cuando el cliente esté convencido de las ventajas.
- **Bocadillo.** Encerrar la objeción entre dos aspectos positivos del producto o servicio.
- **Paraguas.** El cliente expresa opiniones que no tienen nada que ver con el tema. Escuchamos, asentimos y cambiamos de tema. Nunca debemos debatir estas opiniones sin relación con el tema.

4.1.7. El cierre de la venta

Cuando la entrevista de ventas se ha llevado correctamente, llega un momento en que no es posible continuar la negociación. Es la hora de cerrar la operación. El reto está en cómo obtener el pedido. Si las fases anteriores han progresado satisfactoriamente, cerrar la operación será fácil.

El momento adecuado del cierre es cuando se ha resuelto una objeción y ya no quedan más por contestar. Nos encontramos con dos pasos para el cierre:

1.- Resumir los beneficios aceptados por el cliente y los aspectos de interés. Consiste en enumerar los beneficios que el cliente obtendrá con el producto o servicio.

2.- Proponer un plan de acción, es decir, realizar una o varias ofertas que sean fácilmente asumibles por el cliente, teniendo en cuenta lo hablado en la entrevista.

Existen dos tipos de señales que nos da el cliente que nos indica que ya podemos realizar el cierre:

1.- Físicas: sonrisa, hacer cálculos, volver a mirar algún detalle, mirar fijamente algún folleto o documento que le hemos entregado, incorporarse sobre la mesa, tocarse la barbilla y asentir con la cabeza.

2.- Verbales: preguntar algún detalle, poner objeciones inconsistentes, comentarios favorable hacia la marca, hacer cálculos mentales y referencias a condiciones económicas ya vistas.

Técnicas de cierre de la venta

En el apartado anterior estudiamos cuál es el momento adecuado para realizar el cierre de la venta, así como los pasos a efectuar para llevar a buen término la entrevista. Ahora vamos a analizar las técnicas de cierre.

- Darlo por hecho. Consiste en realizar una acción, dando por hecho que va a suponer la aceptación del cierre por parte del cliente. Por ejemplo: "Te sirvo 5 unidades de esta referencia nueva en el próximo pedido".
- De detalle. Plantear una pregunta al cliente sobre algún detalle que presuponga la aceptación de la oferta por éste. Por ejemplo: "¿Cuándo quieres que te sirva el pedido?"
- Cierre alternativo. Damos dos alternativas que presupone el cierre de la venta. Por ejemplo: "¿Quieres el servicio estándar o el profesional?"
- Cierre de gancho. Consiste en anunciar que pasado un determinado tiempo no podemos mantener nuestra oferta en las mismas condiciones favorables. Por ejemplo: "El 3X2 en este producto se acaba la semana que viene. Te lo voy envolviendo".
- Suponiendo que... Cuando utilizamos esta técnica ante un objeción real, situamos al cliente directamente ante el compromiso de la aceptación de nuestra propuesta. Por ejemplo: "Usted indicó que necesitaba un año de garantía, pues bien, ya lo tiene."

Resumiendo beneficios. Consiste en resumir los beneficios que obtendría el cliente con nuestra empresa, pedir conformidad al cliente y proceder directamente a formalizar la venta. Por ejemplo: "Con nuestro servicio su empresa esta cubierta las 24 horas y se ahorrará un 15% manteniendo el nivel de calidad. ¿Está de acuerdo? El día 1 del próximo mes mis colaboradores comenzarán..."

4.1.8. La postvisita

Una vez finalizada la entrevista de ventas, es importante que reflexionemos sobre todo el proceso de ésta. Primero deberemos anotar todos los datos relativos al acuerdo alcanzado con el cliente y la información obtenida acerca del cliente y nuestros competidores. Actualizaremos la ficha del cliente con dicha información. En la próxima visita utilizaremos esta información y realizaremos un seguimiento del cumplimiento los acuerdos.

Por otra parte veremos cuál ha sido el resultado de la visita y porqué se ha alcanzado. Analizaremos qué nivel hemos logrado los objetivos marcados.

Estudiaremos cuál ha sido el nivel de rentabilidad de la visita. Por último, analizaremos qué podemos mejorar o cambiar para futuras entrevistas de ventas.

4.2. Técnicas de negociación

Los comerciales se relacionan con personas con las que suele darse una mayor o menor contraposición de intereses. La solución viene por la negociación entre las partes.

Cuando nos enfrentamos a profesionales experimentados los asuntos a negociar revisten complejidad.

Por ello resulta imprescindible conocer las estrategias y técnicas de negociación.

4.2.1. Definición de la negociación

Cuando hablamos de negociar, todo pensamos en el regateo de ciertas condiciones que cierran la venta. Sin embargo, no se puede negociar si antes no se ha vendido el producto o servicio. Entre el concepto de venta y negociación hay unas bases comunes y unos hechos diferenciales.

En la gestión comercial moderna, no basta con identificar las necesidades del cliente, ni que el cliente considere que nuestro producto o servicio las satisface. No basta con vender para lograr la venta. Hay que Vender + Negociar.

La negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses comunes y contrapuestos, ceden en sus pretensiones iniciales para alcanzar un acuerdo beneficioso para todos.

La negociación es el proceso de solución de un conflicto mediante un acuerdo entre las partes.

4.2.2. Diferencias entre vender y negociar

En toda relación comercial podemos tener en cuenta dos parámetros: el producto y la actitud del cliente. Si combinamos estos dos parámetros se nos presentan cuatro situaciones:

1. El cliente tiene una actitud abierta, pero no acepta el producto. Habrá que averiguar por qué no quiere el producto y resolver las objeciones. Deberemos vender.
2. El cliente tiene una actitud cerrada y no acepta el producto. Habrá que averiguar por qué tiene la actitud y no quiere el producto. Priorizaremos

el tratamiento de la actitud. Debemos realizar una doble venta, por un lado mejorar su predisposición hacia nosotros y por otro resolver las objeciones del producto.

3. El cliente tiene una actitud cerrada hacia nosotros, pero acepta el producto. Esta situación puede malograr la relación comercial. Por ello deberemos averiguar los motivos que causan esa actitud negativa. Deberemos vendernos nosotros.
4. El cliente tiene una actitud abierta y acepta el producto, lo cual le hace proclive a alcanzar un acuerdo. Sólo en esta situación podremos negociar.

Vender y negociar son acciones que van relacionadas. Toda negociación va precedida de un proceso previo de venta. Primero deberemos vender para luego al final, si no queda más remedio, negociar.

Como negociar es ceder, sólo se negociará cuando no quede otra alternativa y para asegurar el máximo rendimiento de mis cesiones, ante se necesita haber sido aceptado personalmente y haber despertado el interés por el producto o servicio.

En el proceso de venta, el comprador y el vendedor ejercen papeles diferentes. Sin embargo, en el proceso de negociación, el comprador y el vendedor ejercen el mismo papel "negociador". Los dos compran y venden, es decir, ceden para lograr el acuerdo.

4.2.3. Factores en la negociación

Los factores que influyen en la negociación los podemos agrupar en cuatro categorías: ambientales, técnicos, humanos y emocionales.

Entre los factores ambientales destacan el lugar de la negociación, el número de negociadores y el tiempo. Mención especial es el tiempo, ya que puede utilizarse como estrategia de presión hacia la otra parte, atrasando o adelantando la toma de decisiones en función de él.

Entre los factores técnicos resaltan los medios empleados, las tácticas y la estructura de la negociación. Todos ellos los estudiaremos a lo largo del curso.

Los factores humanos más relevantes que influyen en la negociación son la personalidad, la formación, el comportamiento y la actitud de las personas que intervienen en la negociación.

Los factores emocionales más destacados son la situación personal, el potencial de conflicto, el poder real y aparente y las aspiraciones.

Pasemos a estudiar las aspiraciones en la negociación.

Las aspiraciones

Las aspiraciones son las expectativas que un negociador tiene de ver logrados sus objetivos en una negociación.

Cuanto menos sean las expectativas de un negociador, mayor presión sentirá a la hora de planificar su negociación y de negociar cara a cara con su interlocutor.

Es importante durante el proceso de la negociación aumentar las aspiraciones propias y rebajar las aspiraciones del interlocutor. Si nosotros aumentamos nuestras expectativas, disminuyen las expectativas de nuestro oponente porque aumentan a costa de las suyas.

Consejos para aumentar nuestras aspiraciones:

1. Pedir lo máximo y dar lo mínimo. De esta forma frenamos las aspiraciones de nuestro interlocutor.
2. Interrumpir el posicionamiento del oponente haciendo comentarios de desacuerdo de sus peticiones, de esta forma se consiguen las primeras concesiones, se crea la perspectiva de una negociación difícil y rebajamos sus aspiraciones, afianzando nuestras aspiraciones.
3. Ceder lentamente y hacer luchar a nuestro interlocutor por lo que quiere conseguir. Mayor nivel de esfuerzo conlleva menor nivel de aspiraciones.
4. La mejor manera de aumentar nuestras aspiraciones, es través de la percepción de nuestro interlocutor sobre el logro de poder por nuestra parte. Mayor poder implica mayores aspiraciones.

El poder de los negociadores

El poder es la capacidad de un negociador para influir en las actitudes y comportamiento de su oponente.

Cuanto más poderoso nos perciba nuestro interlocutor, mayor posibilidad de ganar en la negociación.

Las fuentes del poder del negociador son:

1. Credibilidad: nuestro interlocutor da por cierto todo o que digo sin necesidad de demostrarlo.
2. Legitimidad: capacidad de transmitir el reconocimiento que la organización da como interlocutor válido para desarrollar la negociación.
3. Trabajo: nuestros oponentes reconocen el esfuerzo para colaborar con ellos. Esto nos otorga un poder moral necesario en algunas negociaciones.
4. Tiempo: muchos negociadores utilizan el tiempo para presionar en la negociación. Si somos capaces de transmitir la sensación que la presión del tiempo no influye en nuestro comportamiento, adquiriremos poder.
5. Convicción: transmitir la sensación que nuestros productos servicios se ajustan perfectamente a las necesidades de nuestro interlocutor.
6. Planificación: transmitir la sensación que cualquier trabajo relacionado con la negociación relacionado con la negociación es analizado en profundidad con antelación.
7. Información: transmitir la imagen que sabemos sobre los aspectos a negociar para que la comunicación se produzca de igual a igual.
8. Riesgo: nuestro interlocutor nos percibe con capacidad para aportar soluciones ante situaciones comprometidas.

El poder es relativo y está siempre limitado por las situaciones. El poder puede ser real o aparente. El poder existe sólo si la otra parte lo acepta. Podemos utilizar nuestro poder sin actuar.

El grupo negociador

La formación de un grupo negociador es imprescindible y de su preparación dependerá, en gran medida, el éxito de la negociación en cuestión. El enfoque que aquí se expone acerca del grupo negociador, aplica y reconoce la utilidad de las dinámicas del trabajo grupal, que definen al grupo como "conjunto restringido de personas por constantes de tiempo y espacio, en mutuo contacto, articuladas por su representación interna y que se propone —de forma explícita o implícita— una tarea...". Así, el grupo negociador puede ser visto como un grupo centrado en la tarea, que se caracteriza por la ejecución de una tarea específica de negociación.

Desempeño de roles

Durante las negociaciones es necesario asumir diferentes roles por parte de sus integrantes. Entendiéndose por rol un modelo organizado de conducta que define la posición que deberá asumir un individuo.

En el grupo negociador los roles se determinan de antemano, de acuerdo a la estrategia a seguir en la negociación y los objetivos de la misma. Entre los roles más importantes el autor considera:

- Conductor (Líder). Es el encargado de la formación y preparación del grupo negociador. Asume la responsabilidad del equipo durante la negociación. Es el que abre la sesión de negociación, habla y da la palabra a los integrantes de su grupo; detecta y señala los obstáculos que presente la tarea; analiza la funcionalidad de los roles; cierra la sesión de negociación e informa a los jefes superiores.
- Sintetizador. Se encarga de formular preguntas, hacer aclaraciones, resumir las generalidades, ganar tiempo en la negociación a favor de su grupo o de su conductor. Aclara las propuestas. Es un auxiliar del conductor.
- Observador. Su labor fundamental durante la negociación consiste en escuchar, registrar señales, captar sutilezas y matices, "leer" el ambiente general y analizar las reacciones, la preparación y las relaciones entre los miembros de la contraparte.
- Emergente. Puede preverse o surgir en la negociación. Da respuesta a la interpretación de una situación específica. Ayuda al clima y a la dinámica del proceso negociador. Enuncia o transmite algo como propio pero que en todo momento se corresponde con los intereses del grupo negociador y con los objetivos de la negociación. En diferentes situaciones pueden aparecer distintos emergentes.
- Chivo expiatorio. Es un tipo especial de emergente al que se le asignan determinados aspectos negativos en la negociación. Esto le crea una imagen desfavorable con la contraparte y con frecuencia es eliminado del grupo negociador una vez cumplido su rol.

4.2.4. Estructura de la negociación

El objetivo de la negociación es conseguir un acuerdo a través de un proceso que implica cesiones y contrapartidas. Para alcanzarlo hay que seguir una serie de etapas.

La estructura de la negociación es:

1. Planificación de la negociación.
2. Predisposición al beneficio mutuo.
3. Posicionamiento.
4. Concesiones.
5. Acuerdo.
6. Posnegociación

4.2.5. Planificación de la negociación

En la fase de planificación, el negociador debe analizar todos los aspectos que pueden influir en sus objetivos. El negociador debe conocer cual es la ventaja competitiva de su oferta frente a la de sus competidores y que puede obtener cuando se la ofrece a su interlocutor.

Es necesario saber en que aspectos está dispuesto a ceder y cuales no. Cuanto mayores alternativas presente en el desarrollo de la negociación, mejor posición tendrá frente a su oponente.

La planificación de la negociación se divide en las siguientes etapas:

1. Recopilación y análisis de la información.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Desarrollar las estrategias de actuación.
4. Manual de la negociación.
5. Preparar los medios para la negociación.

Información

Cuanto mejor conozcamos a nuestro interlocutor y su organización, lograremos aproximarnos lo más cerca posible y analizar la máxima información posible.

Por una parte, debemos analizar la información a cerca de nuestra organización en cuanto facturación, evolución de ventas, participaciones de mercado de nuestros productos y servicios, características y ventajas competitivas de los productos...

Por último, la información relativa a nuestro interlocutor y a su organización:

1. Información personal relativa a nuestro interlocutor: estudios, formación, carrera profesional, actitudes, forma de negociación, familia...
2. Características de la organización: situación financiera, clientes, competencia, estructura organizativa, distribución, planes de expansión...
3. Procedimientos de compra: toma de decisiones, análisis de proveedores, personas que intervienen...
4. Procedimientos de venta: estrategia, promociones, comercialización, fijación de precios...
5. Historial de negociaciones anteriores.
6. Límites máximos y mínimos que pueden establecer en la negociación, así como el objetivo que puedan marcar.

Obtener toda la información necesaria es difícil y a veces casi imposible. Sin embargo, las fuentes de información pueden ser: Cámaras de Negocio, Registro Mercantil, asociaciones empresariales, publicaciones especializadas, profesionales del sector, contactos en la organización, competidores...

Objetivos

Una vez analizada toda la información nos debemos fijar unos objetivos que queremos alcanzar en la negociación con límites máximos y mínimos. Los objetivos deben ser realistas, claros, concretos y alcanzables. Hay dos tipos de objetivos: los objetivos cuantitativos que son aquellos que pueden cuantificarse y los objetivos cualitativos que son aquellos que no pueden cuantificarse.

Tras fijar los objetivos debemos priorizarlos, es decir, establecer una jerarquía de objetivos según su importancia para nosotros.

Por último, debemos estudiar cuáles serían las consecuencias de no alcanzar una acuerdo durante la negociación.



Estrategias de negociación

La estrategia es la definición de los medios para lograr los objetivos. La finalidad de la estrategia es reducir poco a poco las posibilidades de resistencia de nuestro interlocutor.

Las estrategias más usadas por los negociadores son:

1. Gran muralla: consiste en ser inflexible y no ceder, desgastando a la otra parte. Indicando que no hay alternativa posible, dando el argumento como un hecho consumado. Esta estrategia se debe emplear con cuidado y valorando la correlación de poder.
2. Asalto directo: consiste en debilitar o desorientar al adversario, presionando e impresionando con argumentos poderosos y contrastados. Se debe emplear con cuidado ya que el objetivo es amedrentar al adversario y no ofender o humillar.
3. Receso: aplazar la negociación para ganar tiempo, analizar la situación de la negociación y romper al adversario.
4. Sueño falaz: consiste en despistar o atraer al interlocutor con argumentos falsos para persuadirle que ceda a nuestras pretensiones. Suele ser utilizada cuando se establecen los primeros contactos comerciales entre compañías. Para emplear hay que utilizar muy bien el lenguaje no verbal para que no nos delate.

Establecerla estrategia es un punto crítico de la negociación. De ella dependerá el desenlace de la misma.

Deberemos fijar nuestro mínimo de salida en la negociación que nos permita poder maniobrar durante ésta. Después establecemos nuestra posible estructura de cesiones y contraprestaciones a solicitar.

Lo recomendable es negociar primero un tema que no tenga importancia para nosotros. Nos podemos permitir hacer una concesión y demostrar nuestro talante negociador.

Después pasar a negociar otro punto tampoco importante para nosotros. De esta forma estudiamos el patrón de negociación de nuestro adversario.

Luego pasar a negociar los temas críticos para nosotros sin mostrar que nos resultan importantes. Debemos buscar concesiones serias del adversario.

Por último, reservar para el final un tema menor, para mostrar un gesto de cara al interlocutor.

Manual de la negociación

En esta fase de la negociación, creamos un manual donde recojamos los objetivos establecidos, la estrategia a desarrollar, el posicionamiento y los argumentos que apoyan los objetivos, la estrategia y el posicionamiento. Los argumentos deberán estar enfocados a las verdaderas motivaciones, intereses y necesidades de ambas partes.

El fin que persigue el manual de la negociación es conseguir convencer mediante la comunicación con mensajes de tipo racional y apelando a las emociones de nuestros interlocutores.

En el manual de la negociación deberemos recoger:

1. Puntos principales de la negociación.
2. Los objetivos que fijamos.
3. El posicionamiento inicial de salida: la posición más favorable posible en la negociación.
4. El límite de ruptura: aquel punto a partir del cual no estamos dispuestos a continuar cediendo.
5. Los posibles objetivos de la otra parte.
6. Las objeciones que podemos encontrar.
7. Los argumentos para resolver las objeciones mediante la aportación de pruebas y hechos.
8. Las concesiones que estamos dispuestos a hacer y las contrapartidas por dichas cesiones.
9. El orden de puntos durante la negociación.
10. Los medios y documentación a emplear.

4.2.6. Predisposición al beneficio mutuo

Recordemos que sólo podremos negociar con aquellos clientes que tienen una actitud abierta y aceptan nuestro producto o servicio. La predisposición al beneficio mutuo es una fase del proceso de negociación en la cual los negociadores reafirman el interés que ambos tienen para lograr un acuerdo satisfactorio para las dos partes.

Los negociadores deben ir hacia una actitud abierta Win-Win y buscar esta situación. Es una estrategia integradora y cooperación, que favorece la predisposición. Sin embargo, la ganancia mutua nunca será idéntica, es difícil que ambos negociadores ganen igual.

Debemos hacer ver al final de la negociación, a nuestro interlocutor que ha ganado mucho, la satisfacción será grande y la predisposición hacia futuras negociaciones también.

En la fase de predisposición, debemos romper barreras psicológicas, es decir, limar asperezas, minimizar las diferencias y resaltar los puntos en común.

4.2.7. Posicionamiento

Una vez comprobado el interés y la actitud para llegar a un acuerdo, los negociadores pasan a la etapa del posicionamiento.

El posicionamiento es la fase de la negociación en la cual los negociadores explican lo que consideran oportuno para iniciar o plantear la negociación, fijando su posición inicial.

En el posicionamiento buscamos:

1. Definir la situación de ambas partes.
2. Determinar intereses, necesidades y motivaciones.
3. Buscar soluciones y determinar propuestas.
4. Fijar los límites de la negociación.
5. Poner a prueba a otra parte.

Por una parte, para realizar un posicionamiento correcto nos basamos en las herramientas de la comunicación. Dominar las técnicas de las preguntas. Realizar preguntas abiertas para conocer el fondo del posicionamiento del oponente y las intenciones ocultas. Interpretar las claves de la comunicación no verbal.

Por otra parte, para realizar un correcto posicionamiento, nos basamos en la experiencia propia. Averiguar lo que realmente quiere nuestro interlocutor, si hay o no hay engaños y/o si nos muestra presión.

Normas del posicionamiento

El posicionamiento correcto es aquel en el cual se parte del máximo en cuanto a objetivos, invirtiendo lo mínimo en medios. De esta forma hay suficiente margen para negociar.

Se debe evitar el enfrentamiento que producen dos posicionamientos muy opuestos. Las claves para salir de esta situación es: ver cuáles son sus intereses, explicarles las indicaciones, insinuar soluciones y dar facilidades para que modere sus pretensiones.

Nosotros nos posicionamos primero

Ventajas: forzar a la otra parte hacia nuestro límite superior durante la negociación, por lo que el acuerdo podría ser mejor para nosotros.

Inconvenientes: nos quedamos cortos o nos pasamos de lejos.

Consejos para cuando nos posicionemos:

1. Hacer una exposición de lo que quieres y estás dispuesto a invertir.
2. Si te interrumpen, hacer un resumen de lo dicho anteriormente y continuar.
3. Argumentar el posicionamiento con la documentación necesaria.
4. Por último, conseguir que nuestro interlocutor se posicione. No pasar nunca a las concesiones sino se posiciona nuestro oponente.

Nuestro interlocutor se posiciona primero

Reglas para cuando el adversario se posiciona:

1. No interrumpir por ningún motivo.
2. Tomar notas de su posicionamiento.
3. Cuando acabe preguntarle si quiere algo más.
4. Pedir que cuantifique los conceptos si no lo ha hecho.
5. Solicitar las explicaciones de lo que no sea claro.
6. Confirmar el posicionamiento y los intereses del interlocutor.
7. Tratar de conseguir cesiones antes de posicionarte.
8. Ataca sólo los argumentos débiles.

Técnicas para evitar posicionarse

1. Preguntar para que el otro se posicione.
2. Condicionar mi posicionamiento a una oferta de condiciones extra.
3. Solicitar mayor información para realizar la oferta.
4. Pasar por encima de ello, aplazarlo.

Técnicas para que nuestro interlocutor se posicione

1. Preguntar.
2. Escucha activa.
3. Observación.
4. Confirmación de la información obtenida

4.2.8. Concesiones

Una vez que las dos partes negociadoras han realizado el posicionamiento, entramos en la fase de las concesiones.

Hemos de tener en cuenta, que el valor de cada una de las concesiones nuestras, lo fija la parte contraria y no nosotros.

Reglas básicas para la concesión en la negociación:

1. Concédete espacio suficiente para negociar al realizar el posicionamiento.
2. Lleva a tu oponente a realizar la primera concesión y saca todas sus demandas mientras mantienes las tuyas ocultas.
3. Una concesión por una parte debe ir seguida de una concesión por la otra parte.
4. Cede sólo a medida que el otro cede.
5. Hay que recibir una contraprestación por cada cesión.
6. Si cedes algo, no debes continuar cediendo hasta que tu interlocutor ceda algo del mismo valor o más.
7. Cuando más tarde cedas mejor, el otro le dará mayor importancia.
8. Deja al cliente realizar la primera concesión importante, tu debes empezar cediendo puntos de menor importancia para ti.
9. Cede lo que para ti tiene poco valor y mucho para tu oponente.
10. Haz a tu adversario trabajar por lo que consigue, no se aprecia lo que no cuesta.
11. Debes hacer creer a tu interlocutor que lo que cedes es de mucho valor para ti.
12. No es necesario hacer cesiones a la par que tu oponente.
13. Debes pensar en cada concesión en términos de valor económico.
14. Controla la cantidad de concesiones que realizas y las de tu interlocutor.
15. No incrementes las aspiraciones de tu adversario cediendo rápido y mucho.

16. Si cedes sobre una exigencia importante, debes dejar claro que no le harás otras.
17. "Lo pensaré..." es una concesión e incrementa las aspiraciones del oponente.
18. Una promesa es una concesión con un porcentaje de descuento.
19. No debes avergonzarte de anular una concesión ya realizada, la negociación no termina hasta el final.
20. No te asustes de decir "no". Si dices "no" tantas veces, el oponente llegará a creerlo. Debe ser persistente.
21. Si se bloquea la negociación o se llega a un punto muerto, es conveniente aplazarla hasta una nueva fecha.

4.2.9. Acuerdo

Llegados a este momento, las posiciones de las dos partes están lo suficientemente cerca como para que cualquier movimiento por parte de los negociadores cierre el acuerdo.

Nos podemos encontrar algunas de estas señales de cierre:

1. Comentarios muy faciales acerca del producto o servicio.
2. Preguntas sobre condiciones o aspectos de la oferta.
3. Pedir opinión a otra persona.
4. Poner objeciones inconsistentes.
5. Hacer cálculos mentales y asentir con la cabeza.
6. Se observa que después de un tiempo de defensa/concesión el ambiente se relaja.
7. Cada vez aparecen menos objeciones por el contrario y ofrece menos resistencia a nuestros argumentos.

Una vez detectada alguna señal de cierre, que refleja la indecisión del interlocutor por llegar o no a un acuerdo, es el momento de aplicar alguna de las siguientes técnicas de cierre:

1. Cierre con cesión: ofrecer una última cesión para llegar al acuerdo.
2. Cierre con resumen: hacer un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la otra parte ha conseguido y subrayando las ventajas de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.
3. Cierre disyuntivo: presentar dos soluciones, ambas dentro de los límites, para que el oponente elija.
4. Cierre con ultimátum: si no se llega al acuerdo en ese momento, no podrá ofrecerle las mismas condiciones en otro momento.
5. Cierre con amenaza de ruptura: indicar al oponente que el trato ya no es un buen negocio para ti, no te interesa y no va a ceder más.
6. Cierre con órdago: retire alguna concesión hecha anteriormente para forzar el acuerdo.

Los acuerdos han de figurar por escrito a fin que puedan ejercerse el seguimiento.

Deben recoger el procedimiento o penalizaciones, en caso de incumplimiento por alguna de las partes.

En el supuesto que creas que has conseguido mejores objetivos que tu oponente, no se jacte de ello, muéstrate humilde.

Una vez concluido el proceso y las formalidades, despídete lo antes posible cortésmente.

4.2.10. Posnegociación

Debemos realizar el seguimiento de la ejecución de los puntos del acuerdo alcanzado.

Una vez alcanzado el acuerdo, es necesario analizar todo el proceso. Por ello debemos hacernos esta serie de preguntas:

- ¿Qué objetivos he cubierto? ¿A qué precio?
- ¿Qué beneficios he alcanzado para mí?
- ¿Qué beneficios ha alcanzado nuestro interlocutor?
- ¿Cómo he rebatido las objeciones?
- ¿Cómo he respondido a los argumentos del adversario?
- ¿Qué cesiones he realizado?
- ¿Qué contrapartidas he obtenido?
- ¿Qué información he obtenido durante la negociación?
- ¿Qué deberé tener en cuenta para próximas negociaciones?
- ¿Qué más podría haber obtenido?
- ¿Qué haría de forma diferente si tuviera que repetir la negociación?

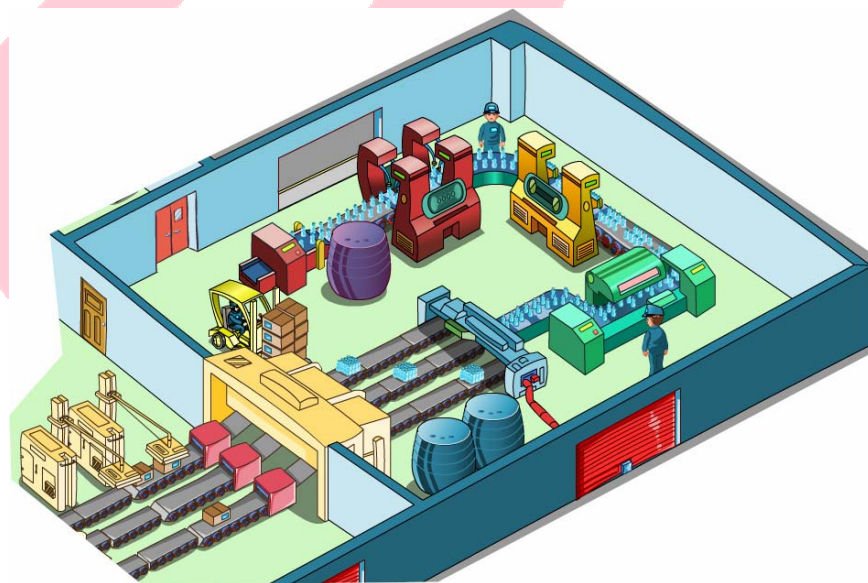
RESUMEN

- El empresari@ y comercial debe convertir los beneficios del producto o servicio en beneficios que satisfagan las necesidades del cliente.
- La argumentación de ventas debe centrarse en las necesidades del cliente y no en los atributos del producto o servicio.
- Cuando el cliente tiene una actitud cerrada y no acepta el producto, habrá que averiguar por qué y utilizar técnicas de negociación para establecer finalmente la venta.

Capítulo 5 . El taller, la fábrica

La búsqueda de las instalaciones adecuadas y la dotación de infraestructuras es un aspecto crucial para el éxito del negocio.

Cualquier iniciativa empresarial necesita infraestructuras e instalaciones, aún cuando sean simplemente una habitación de su domicilio y el mobiliario. Obviamente, están muy condicionadas por la tipología del negocio a desarrollar pero, independientemente de este aspecto, siempre la ubicación de las instalaciones constituye un factor crítico de éxito, tanto si son instalaciones de atención al público, donde esto resulta evidente, como si son de almacenaje o producción, donde una errónea ubicación o tamaño podría provocar elevados costes logísticos.



5.1. Infraestructura e Instalaciones

Una vez seleccionada la ubicación, se analizará cómo dotarla de las infraestructuras adecuadas en cuanto a equipamiento físico y tecnológico, para posteriormente analizar los requisitos de mantenimiento de la ubicación e infraestructuras instaladas.

5.1.1. Instalaciones Físicas (Ubicación, Tamaño, Distribución, Venta/Alquiler)

La elección de la localización vendrá determinada por una serie de circunstancias que permitirá valorar las ventajas, así como solventar los inconvenientes del lugar seleccionado (cercanía de clientes y proveedores, ubicación de la competencia, costes de transporte, nivel de precios, arrendamiento vs. compra, facilidad de suministros básicos ¿agua, energía, comunicaciones -, posibilidad de ampliación, necesidades de acondicionamiento, etc.)

- **Ubicación:** La ubicación geográfica de las instalaciones es el aspecto decisivo de este apartado. Para identificar la ubicación idónea habrá que plantearse algunas preguntas:

- ¿cuál es el mejor sitio para implantar el negocio?
- ¿cómo lo van a encontrar los clientes?
- ¿se necesita acceso rápido a carreteras?
- ¿por dónde pasarán los futuros clientes?
- ¿debe estar cerca de algunas instalaciones o negocios específicos?
- ¿necesita tener algunas características especiales (área de carga, almacén, etc.)?
- ¿Se trata de una zona comercial, (industrial o empresarial?)

Para realizar un análisis completo de las diferentes alternativas de ubicación es conveniente desarrollar una relación detallada de los aspectos que se consideran críticos a la hora de seleccionarla. Con esta relación y valorando, en función de su grado de criticidad, cada uno de estos aspectos permitirá, por un lado, delimitar las zonas geográficas donde realizar la búsqueda de la ubicación y, por otro, valorar cualitativamente cada una de las opciones que se barajen.

- **Tamaño:** las dimensiones del local o nave donde desarrollar la actividad condicionarán tanto el precio como la viabilidad técnica de instalar las infraestructuras o de satisfacer las necesidades de espacio para desarrollar la actividad. En principio, la decisión del tamaño del local está muy condicionada a las posibilidades de expansión física en caso de ampliación del negocio. En este sentido, en caso de existir estas posibilidades, parece más conveniente identificar el local más pequeño que permita satisfacer adecuadamente las necesidades de espacio par desarrollar la actividad.
- **Distribución:** Paralelamente al tamaño es clave establecer, a priori, una distribución básica del local. Una correcta distribución de un local, cuando da servicio al público directamente, ha de ser sencilla y facilitar al cliente la entrada y movimientos dentro del mismo. En caso de ser una ubicación para un proceso productivo, una correcta distribución

simplifica significativamente las actividades de fabricación y repercute directamente en los costes de fabricación y calidad del producto.

- **Compra/Alquiler:** la decisión sobre compra o alquiler del local está, en un principio, sujeta a la situación financiera de partida. Habitualmente, cuando se inicia un negocio, la opción más adecuada podría ser la de alquilar, puesto que limita la necesidad de recursos financieros. Posteriormente, en función del desarrollo del negocio y de sus necesidades de expansión, podría evaluarse la opción de compra. En cualquier caso, la decisión última en este aspecto debe estar condicionada directamente por los estudios económicos.
- **Características del local:** Para determinadas actividades, tanto la normativa municipal como la autonómica exigirán que el local cumpla con una serie de requisitos. Antes de la compra/alquiler de una local debemos verificar con ambos organismos si el local se adecúa a las normas establecidas y en el caso de que no sea así, habrá que cuantificar los costes que supondrá la adecuación del local a la normativa.

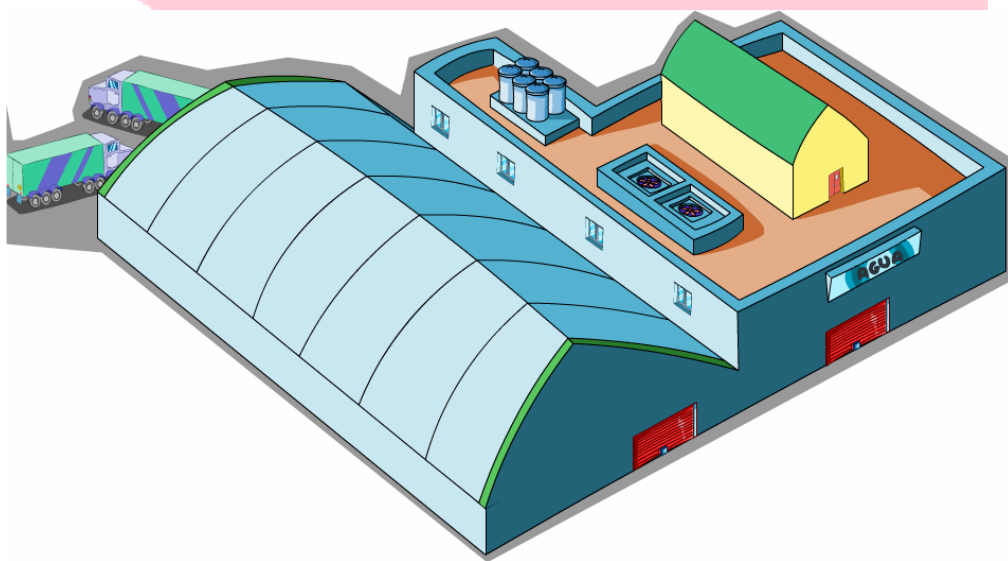
En definitiva, el Plan de Empresa debe recoger una mención detallada de las instalaciones requeridas para la iniciativa empresarial y la descripción exhaustiva de las características necesarias en cuanto a tamaño, distribución y equipamiento básico (áreas de carga, de almacenaje, accesos, salida de humos, etc.) así como la opción seleccionada en cuanto a alquiler o venta o cualquier otro mecanismo financiero de acceso al local.

Características a verificar a la hora de seleccionar un local:

- **Superficie:** total y de cada una de las áreas en que se distribuye, especialmente en lo que se refiera a las áreas de venta, almacenaje de materiales, oficina de administración, etc..
- **Situación de Partida:** en cuanto al estado de mantenimiento y adaptación de la decoración a las necesidades del negocio así como las condiciones externas del edificio (antigüedad, fachada, etc.). Analizar la disponibilidad y características del escaparate y de las facilidades para ubicar la señalítica del negocio.
- **Instalación de Suministro de Energía:** verificar la situación de la instalación eléctrica en cuanto a su situación legal (aprobada por el departamento de industria competente) así como en relación a las necesidades funcionales de la actividad a desarrollar en las instalaciones. También será conveniente un análisis similar para la instalación de gas natural, si fuera necesario. El análisis debe ser muy exhaustivo si el suministro energético fuera un factor fundamental para el desarrollo del negocio, como por ejemplo restaurantes, tintorerías, etc. .
- **Condiciones Ambientales:** verificar la distribución de la iluminación en cuanto a los puntos de luz y las fuentes de luz natural existentes, así como

la existencia de calefacción y/o aire acondicionado cuando fuera necesario.

- **Comunicaciones:** analizar la existencia de las tomas telefónicas y verificar la existencia de infraestructura de comunicaciones de un operador de telecomunicaciones con acceso desde el local,
- **Accesibilidad:** facilidad de acceso desde el exterior (acceso directo desde la calle, a través de pasajes, etc.).
- **Área Comercial:** análisis de las características comerciales del área seleccionada, cercanía de competidores, de tiendas complementarias, etc..
- **Seguros:** analizar si existen seguros afectos al local o es necesario contratar uno específico, especialmente aquellos que cubran a clientes.
- **Condiciones económicas:** se analizarán las condiciones económicas de alquiler o compra, la posibilidad de subrogación de un contrato, condiciones del contrato, etc..
- **Disponibilidad de servicios auxiliares:** existencia de aparcamientos para clientes, paradas de transporte público, acceso para entrega y recogida de paquetería.
- **Licencia de apertura:** se comprobará si el local que se alquila ya estaba en funcionamiento y disponía de las licencias pertinentes, Si no fuera así, se consultará a los técnicos del Ayuntamiento del municipio donde se encuentra ubicado el local si el mismo cuenta con las condiciones óptimas para comenzar a ejercer allí la actividad comercial.
- **Licencia de obras:** Si tuviera que realizar obras en el local que se va a comprar o alquilar deberá solicitar las licencias pertinentes al Ayuntamiento del municipio donde se va a realizar la actividad.



5.1.2. Equipamiento (Maquinaria, Transporte, Mobiliario, etc.)

Una vez detectados los requerimientos del local donde se desarrollará el negocio, se deberá identificar las necesidades de equipamiento para posibilitar el inicio de la actividad. En este sentido, hay que hacer un trabajo detallado que permita partir de las necesidades mínimas de equipamiento para asegurar una contención de la inversión inicial.



A la hora de analizar y seleccionar el equipamiento debe realizarse un análisis exhaustivo de las características de cada alternativa, de las condiciones financieras de adquisición, renting/leasing o alquiler, garantías, evolución, alternativas de compra de equipamiento usado, etc.

Un aspecto clave que se ha de analizar en el equipamiento es el servicio post-venta, así como las garantías que soportan su funcionamiento. También se deberá analizar el coste de mantenimiento de los equipos una vez superado el periodo de garantía, pues a veces este coste no guarda una relación directa con el coste de adquisición.

En el caso de un local comercial de atención al público es necesario realizar un planteamiento decorativo adecuado que considere la disposición del material, escaparates, expositores, mecanismos de control y seguridad, etc.

En el caso del equipamiento de un local industrial es necesario, en un primer momento, realizar un planteamiento de los flujos de trabajo de la industria, de forma que se establezcan claramente las áreas de almacenamiento (de materia prima y producto terminado), el flujo físico de trabajo para facilitar la realización de un trabajo eficiente y seguro, así como la reglamentación de industria y de seguridad que apliquen al sector en cuestión. Una vez establecido este planteamiento, se conocerán las características del equipamiento que se debe adquirir así como las necesidades de instalación.

5.1.3. Tecnología (Hardware, Software, Otras Tecnologías Clave)

En este apartado se analizan las necesidades de tecnología que debería requerir la iniciativa empresarial. Este apartado se centrará exclusivamente en el equipamiento tecnológico para desarrollar la actividad administrativa y comercial. Si alguna iniciativa empresarial necesitara tecnología específica, muchas veces cercanas al equipamiento de producción, debería considerarse dentro del apartado anterior.

Se entiende por hardware los equipos físicos informáticos (ordenadores, pantallas, impresoras, etc.), y por software el conjunto de programas informáticos que se instalan en los equipos físicos. En general, la selección del software es más importante que la del hardware, una vez asegurada la compatibilidad de ambos. El software va a permitir adaptar el funcionamiento del equipo a las necesidades del negocio.

Habitualmente la funcionalidad genérica de la que debería disponer un equipamiento tecnológico tipo es la siguiente:

- **Ofimática:** El equipamiento tecnológico debería disponer de procesador de textos para la elaboración de informes, cartas, facturas, etc., de herramientas de cálculo (hojas de cálculo) para la realización de operaciones complejas de una forma sencilla, y herramientas de presentación gráfica para la realización de cartelería o presentaciones de productos o servicios. Adicionalmente, se podrían disponer de gestores de bases de datos para el almacenaje y la gestión de grandes volúmenes de información,
- **Sistemas de Gestión:** en función de las necesidades del negocio, sería conveniente disponer de unos sistemas de gestión de la actividad, que en principio, podrían cubrir la funcionalidad de contabilidad de la compañía (en caso de no ceder esta función a una entidad gestora externa) funcionalidad comercial (muy adaptada al negocio específico) y funcionalidad logística para realizar el seguimiento de los *stocks* y compras,
- **Conexiones a internet y correo electrónico:** imprescindible para mejorar el sistema de comunicaciones en cualquier actividad.

5.1.4. Necesidades de Mantenimiento

Todo el equipamiento descrito en los apartados anteriores debe mantener su funcionamiento sin fallos durante los periodos de actividad de la compañía. Un fallo en un equipamiento clave puede generar pérdidas cuantiosas si condicionan la actividad de la compañía durante el periodo de no funcionamiento.

Por este motivo es muy importante categorizar los equipamientos en función de su criticidad para la continuidad del negocio. Esta clasificación debería agruparlos, al menos en tres conjuntos:

- **Criticidad de negocio alta:** en este grupo se deberá incluir aquel equipamiento que, en caso de avería, ocasione la parada total de la actividad (un equipo de una cadena de producción, un vehículo de transporte, sistema eléctrico, etc.).
- **Criticidad de Negocio Media:** aquí se deberían incluir aquellos equipos que, si bien no paralizan la actividad al completo, si ocasionan dificultades serias al desarrollo de la actividad e, incluso, durante una avería prolongada podría llegar a ocasionar una suspensión de la actividad (por ejemplo, sistemas informáticos).
- **Criticidad de Negocio Baja:** debería incluir los equipos que no suponen una parada de la actividad y existen mecanismos alternativos de sustitución (por ejemplo, calefacción).

En función de la criticidad de cada equipo hay que establecer acuerdos con compañías que presten el servicio de mantenimiento en los plazos adecuados. En este sentido, para los equipos con criticidad alta, se debería iniciar la reparación en unas pocas horas, para los de criticidad media, en el mismo día o siguiente a la avería, y de criticidad baja en una semana desde identificación de la avería.

El tipo de mantenimiento que se ha detallado hasta ahora se denomina correctivo, porque pretende solucionar incidentes que afectan al funcionamiento del equipo. Adicionalmente, algunos equipos deben someterse a procesos de mantenimiento preventivos o programados, sin existir ninguna avería que lo justifique. Este proceso de mantenimiento, que se denomina preventivo, debe realizarse de tal forma que afecte mínimamente a la actividad de la compañía, ya sea porque se realice fuera de los horarios de actividad, o porque exista un equipo de sustitución. Estos tipos de mantenimiento, y los momentos en que se deben efectuar, tienen que acordarse (junto con el mantenimiento correctivo) con una compañía especializada.

5.2. Proceso de Fabricación / Prestación del Servicio

Cualquier iniciativa empresarial debe considerar cómo va a desarrollar la actividad, cómo va a producir el producto, o cómo va a acometer el servicio objeto del negocio. Evidentemente el proceso es muy diferente en función de si el negocio es una tienda, una fábrica o un servicio profesional.



En cualquier caso es necesario describir la operativa detallada del negocio en estos aspectos. Es conveniente considerar desde detalles del proceso hasta aspectos adicionales, así como las condiciones medioambientales en las que se va a desarrollar la actividad o los mecanismos para asegurar la seguridad de las personas encargadas de la producción.

5.2.1. Flujo/Fases del Proceso de Producción

En este apartado se describirá rigurosamente cada una de las etapas del proceso productivo, en caso de que se trate de un entorno fabril, o el proceso de arranque y prestación del servicio, en otro caso.

Será aconsejable describir claramente la secuencia de tareas que conforman el proceso, con una identificación, en cada etapa, del input (entrada de la tarea) y el output (salida de la tarea). Si el proceso es complejo, sería conveniente que se acompañara la descripción de un gráfico que muestre la secuencia de tareas y etapas del proceso (flujograma de actividades).

En siguientes apartados de este capítulo se describen las necesidades de cumplimentación de las normas de seguridad y medioambientales. Estas actividades hay que entenderlas como tareas del propio proceso de producción, y como tal, deben describirse e insertarse dentro del desarrollo del proceso. Esto mismo aplica a las normas de calidad que es necesario satisfacer: han de ser incorporadas al proceso productivo.

Una definición correcta y eficaz del proceso es clave para asegurar una eficiencia en los costes de producción. El proceso no es estático, y debe someterse a revisiones continuas para mejorar su eficiencia y maximizar la rentabilidad.

El proceso de producción tiene una estrecha relación con funciones que se verán condicionadas por la definición del mismo. En este sentido, una de las funciones clave en la que impacta es el aprovisionamiento de materia prima, que se verá en el último apartado de este capítulo. Una errónea coordinación de producción con el proceso de aprovisionamiento puede generar interrupciones en la planta que impactarán significativamente en los costes y en la calidad del servicio prestado a los clientes.

Para asegurar la sincronización de todos los procesos involucrados es necesario desarrollar una planificación de la producción que puede servir a los procesos periféricos para planificar sus necesidades.



Evidentemente la información que se debe incorporar en el Plan de Empresa es muy diferente en función de si el negocio en cuestión es una fábrica, una prestación de un servicio o una distribución de producto. En definitiva, se debe describir en detalle, con un lenguaje sencillo y simplificando los detalles técnicos, cómo se va a realizar la actividad.

Más concretamente, deberán desarrollarse los siguientes puntos:

- **Descripción del Proceso:** que incluirá una descripción básica del proceso para desarrollar la actividad. Debe ser una descripción comprensible para un lector no especializado. Si se considera conveniente el desarrollar una descripción con un componente técnico más acusado, sería conveniente que se elaborara un anexo al plan con estos detalles, y que fuera dirigido desde este capítulo.
- **Planta y Equipamiento:** aunque el equipamiento se ha descrito ya en apartados anteriores, en este apartado es recomendable relacionar esos equipos con cada una de las etapas del proceso productivo.

5.2.2. Capacidad de Producción

La capacidad de producción es un aspecto clave para identificar el potencial de generación de ingresos de la iniciativa empresarial. Se entiende por capacidad de producción la cantidad máxima que se puede elaborar o el máximo número de servicios que se pueden prestar en un periodo determinado de tiempo.

La capacidad de producción está ligada a varios condicionantes tales como la pura capacidad técnica de una planta o un equipo, el número de personas disponibles para realizar el trabajo, o la capacidad máxima de almacenamiento (tanto de materia prima como de producto terminado).

Para conocer la capacidad de producción hay que analizar en detalle todo el flujo de los procesos involucrados, en cualquier medida, en la producción o prestación del servicio.

La capacidad de producción puede ir evolucionando a lo largo del tiempo, en función de las previsiones de ventas y de la mejora de los procesos productivos o de prestación de servicios. En este apartado sería necesario desarrollar la evolución de la capacidad de producción en el periodo estimado para el Plan de Empresa. Habitualmente, los incrementos de capacidades de producción deben ir acompañadas de incrementos de las inversiones, por lo que ambos aspectos deben estar correlacionados en el plan de negocio.

5.2.3. Recursos Necesarios (Materias Primas/Auxiliares y Energía)

Dentro de la planificación de la producción descrita anteriormente, es importante detallar las necesidades de recursos para ejecutar y mantener el proceso productivo. En el caso de una prestación de servicio, donde no existe una manipulación o producción de bienes, esta tarea es más sencilla, aunque debe desarrollarse una actividad muy importante como es la previsión de la demanda de los clientes, de forma que no se produzcan incidencias en los plazos de ejecución del servicio que afectarían gravemente al éxito del negocio, sobre todo en sus estadios iniciales.

En cuanto a esta actividad, cuando se realiza en un entorno fabril, debe sincronizarse con el plan de producción. En este sentido, en función de las necesidades descritas en el plan de producción y, considerando los plazos de entrega de las materias primas auxiliares por parte de los proveedores, se deberá definir las necesidades de materias primas almacenadas para asegurar el proceso de producción previsto.

También es necesario identificar las necesidades de suministro energético para asegurar el proceso productivo. De hecho, se debe realizar junto con las previsiones de materias primas o auxiliares. En función de que el suministro energético sea eléctrico, o se requiera combustible que deba ser almacenado, las estimaciones son diferentes. En el caso de que el suministro sea eléctrico se deberá valorar la conveniencia de disponer o no de un generador que mantenga la actividad de la planta en caso de caída de suministro. Aunque habitualmente no es necesario, esta decisión deberá adoptarse una vez analizados los costes que ocasione la caída de suministro, en cuanto a la necesidad de rearmar el proceso y los costes de inactividad de los equipos y personas.

5.2.4. Control de Calidad

El control de calidad es un aspecto clave en cualquier proceso productivo, aunque es especialmente importante en los procesos de fabricación.

En principio, los controles de calidad deben asegurar la entrega de productos o servicios con los niveles de exigencia que se marquen internamente. Sin embargo, existen normas internacionales de calidad (por ejemplo las normas ISO) a las que podremos someter los productos o servicios. Estas normas son requeridas a veces por clientes, y en muchos casos las plantean como condición indispensable para ser considerado proveedor.

Los controles de calidad hay que introducirlos dentro de todo el proceso productivo o de prestación de servicios.

Para realizar un proceso de control de calidad correcto hay que definir primero qué entendemos por calidad:

- Calidad es satisfacer todas las necesidades del cliente,
- Un sistema de calidad debe estar orientado a la prevención de defectos, nunca a corregirlos,
- El objetivo de calidad debe ser tener cero defectos o incidencias,
- La calidad tiene que ser medible.

Los controles de calidad no deben limitarse sólo al proceso productivo específico. El concepto de calidad total debe cubrir todos los procesos de la compañía (atención al cliente, control de proveedores, etc.).

El proceso de control de calidad debe ser uno único y, en caso de acceder a otras normas de calidad (ISO, Q, etc.), éstas deberían integrarse dentro del proceso de control de calidad inicial.

En caso de que los procesos de calidad sean complejos y numerosos, es conveniente definir un puesto en la organización que se responsabilice de la coordinación y supervisión de todos los procesos de control de calidad.

En el Plan de Empresa debería desarrollarse brevemente el proceso de control de calidad que se prevé implantar, incluyendo los aspectos críticos a verificar y los mecanismos correctivos existentes ante deficiencias de calidad.

5.2.5. Medidas de Seguridad / Prevención de Riesgos Laborales

Las medidas de seguridad e higiene son un elemento sustancial del proceso productivo. Éstas han de integrarse en todo el proceso de definición y desarrollo del proceso productivo.

Los criterios mínimos de seguridad e higiene están regulados rigurosamente por un cuerpo legislativo amplio, desarrollado a todos los niveles de la administración. El espíritu de este entorno legislativo es la prevención de incidentes.

La prevención de riesgos laborales debe cubrir tanto aspectos relacionados con el flujo de trabajo y procesos de la empresa como la organización de la compañía encargada de esta función. Las responsabilidades de la prevención de riesgos están distribuidas entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.

En función de la complejidad del proceso productivo es conveniente elaborar un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo. Para ello será necesario:

- Identificar los riesgos,
- Analizar y evaluar los riesgos,
- Identificar aquellos riesgos no eliminables (cambiando el proceso o método),
- Definición de las medidas preventivas,
- Integrar las medidas dentro del proceso productivo,
- Plan de formación a trabajadores,
- Plan de emergencia con las acciones a acometer en función de la tipología del incidente,
- Plan de revisión del plan de prevención y del plan de emergencia,

En función del tamaño de la empresa es conveniente identificar una persona como responsable de la seguridad e higiene en el trabajo que desarrolle las funciones de coordinación de las actividades necesarias en este ámbito.

Habitualmente los requerimientos de seguridad para una actividad que no emplee materiales o sustancias nocivas o peligrosas, o sus procesos no empleen mecanismos peligrosos, no son complejos y es sencillo cumplir con los requerimientos legales. En otros casos, sería conveniente contar con un asesor experto para asegurar el cumplimiento de toda la reglamentación y requisitos de seguridad del proceso productivo.

Todo el equipamiento descrito en los apartados anteriores debe mantener su funcionamiento sin fallos durante los periodos de actividad de la compañía. Un fallo en un equipamiento clave puede generar pérdidas cuantiosas si condiciona la actividad de la compañía durante el periodo de no funcionamiento.

De cara al Plan de Empresa es conveniente preparar una documentación resumen de todas las actividades de seguridad e higiene que incluya una descripción del plan de prevención previsto, así como un detalle de los recursos necesarios para acometer este plan.

5.2.6. Factores Medioambientales

El cuidado y conservación del medioambiente es actualmente un aspecto clave a considerar en cualquier proceso productivo. La extraordinaria sensibilidad existente en estos aspectos exige prestar gran atención al impacto medioambiental, tanto por la importancia de cuidar el entorno como por el impacto que podría generar en la opinión pública, en definitiva en los clientes, cualquier incidente relacionado con el medio ambiente.

Adicionalmente, la exigencia regulatoria de las diferentes administraciones, fundamentalmente la administración autonómica que dispone de la mayoría de las competencias, requiere un análisis cuidadoso del proceso productivo para identificar si es necesario cumplir algún precepto.

Los controles medioambientales deben integrarse dentro del proceso productivo como una etapa más del flujo de trabajo. Desde el punto de vista organizativo, en caso de que el impacto medioambiental del proceso sea significativo, es conveniente establecer dentro de la organización la responsabilidad de seguridad medioambiental. Este puesto, habitualmente puede compatibilizarse con el descrito en el apartado anterior.

De cara al desarrollo del plan de negocio es necesario verificar, consultando con organizaciones sectoriales o administraciones públicas, si se requiere algún tipo de actividad de seguridad medioambiental. De ser así, habría que recoger una relación de las actividades de control o reparación medioambiental así como los recursos necesarios para ser acometidas.

Capítulo 6. El almacén. Aprovisionamientos y gestión de stocks

En este apartado se consideran todos los aspectos relacionados con el control de la caja y las diferencias de inventario, así como la adquisición, transporte y almacenamiento de los materiales necesarios para realizar la actividad.

En este apartado se desarrolla el modelo de relación con los proveedores, las alternativas de aprovisionamiento y el control de stocks. El éxito en el desarrollo de estos tres aspectos permite disponer de una base sólida para el inicio y sostenimiento de la actividad. La eficiencia en este sentido permitirá conseguir unos altos niveles de calidad y, consecuentemente, una optimización de los costes.



6.1. Los proveedores y la política de compras

El proveedor es una figura clave dentro de todo el proceso de negocio. Como ejemplo, basta decir que los suministros en numerosos casos pueden suponer alrededor del 50% del coste total de producción y llegar, en casos puntuales, hasta el 80%.

La primera actividad que habría que realizar es identificar los proveedores necesarios para desarrollar la actividad empresarial y clasificarlos por orden de importancia. La

importancia de un proveedor viene dada por el productos o productos que suministra, de forma que un proveedor debe tener para el negocio una importancia máxima si su producto es crítico para el proceso, y no existen productos alternativos, o si el volumen previsto de sus suministros es muy significativo en relación con el total de suministros.

Los proveedores de criticidad alta deben ser gestionados de una forma diferenciada al resto de proveedores, de forma que se pueda establecer una relación preferencial con ellos.

Por otro lado, una vez clasificados todos los proveedores, se debe asegurar la disponibilidad de un número reducido de ellos sin poner en riesgo el proceso de producción. Tener numerosos proveedores resulta negativo para el negocio, pues dificulta el disponer de una relación preferencial y, por otro lado, incrementa el volumen de los procesos administrativos, por lo que se encarece todo el proceso. Los proveedores en los que debería concentrarse la actividad deberían cumplir los siguientes requisitos:

- Fiables en calidad y entrega,
- Mejor asistencia técnica,
- Flexibles en los tamaños y momentos de las entregas,
- Especializados en los productos que entregan,
- Más dotados técnicamente en infraestructura y servicios,
- Con políticas de calidad implantadas y coherentes con las del negocio,
- Localización - proximidad a la ubicación del negocio,
- Costes

Periódicamente sería conveniente realizar una evaluación de los proveedores para conocer su grado de cumplimiento con los niveles de calidad que se le exigen.

Adicionalmente, es conveniente establecer una política de compras que defina los criterios básicos que se quieren implantar en las relaciones con los proveedores. La política de compras debe recoger los aspectos relacionados con la evaluación y selección de proveedores, requisitos de calidad necesarios, política de entregas, política de pagos (contado o crédito, y en este caso fijar el plazo de pago), etc.

En el plan de negocio se debe esbozar brevemente cuáles son los aspectos clave que se van a considerar dentro de la política de compras y de relación con proveedores dentro de la iniciativa empresarial.

6.2. Parámetros de aprovisionamiento (distancia, coste, plazo de entrega)

Una vez seleccionados los proveedores y definidas las políticas de compras, se deben establecer los parámetros de aprovisionamiento que deben cumplir. Estos parámetros entran dentro del proceso de negociación con el proveedor, y serán muy diferentes en función del material a suministrar.

Uno de los aspectos clave del aprovisionamiento es el plazo de entrega. Este parámetro condiciona fuertemente el coste y, obviamente, posiciona mejor a los proveedores con proximidad a la ubicación de las instalaciones del negocio.

Para asegurar un adecuado aprovisionamiento es necesario relacionar los aspectos clave que se van a valorar, para proceder a la negociación con el proveedor y analizar su grado de cumplimiento. Estos parámetros deben tener un grado mínimo de cumplimiento por debajo del cual el proveedor no se debe considerar apto para el aprovisionamiento del negocio, pues se pondría en algunos casos en una situación vulnerable.

Dentro del plan de negocio, se deberán detallar los parámetros que se consideren más importantes a la hora de valorar su impacto en el proceso productivo.

6.3. Control de caja y Diferencias de inventario

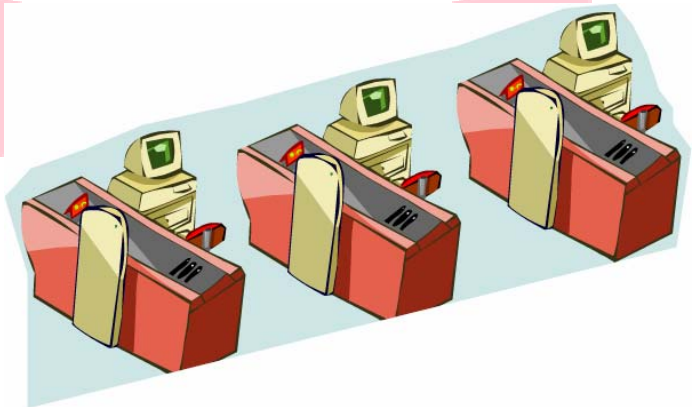
Hay cuatro áreas importantes en las cuales pueden darse las diferencias de inventario negativas.

- Robo de empleados
- Robo de proveedores
- Robo de clientes
- Errores de empleados

En el negocio de tiendas de conveniencia, se estima en base a la experiencia que el 70% de las pérdidas de inventario son causadas por el robo de empleados.

El robo de proveedores es la segunda causa de las pérdidas de inventario.

La tercera y cuarta causa son el robo de clientes y los errores de empleados respectivamente.



El control de las pérdidas de inventario supone un compromiso para seguir con fiabilidad buenos procesos de auditoría, fuertes políticas de personal, control de suministradores y dando una atención especial a los clientes.

Es algo que supone un enorme consumo de tiempo, y es la parte más insatisfactoria M negocio de Retail, pero es algo absolutamente necesario para lograr unos beneficios aceptables.

Controlar las pérdidas de inventario es posible sin necesidad de tratar a cada cliente, empleado o proveedor como si se tratase de un ladrón. Para ello, es necesario un conocimiento exhaustivo de las auténticas causas de la pérdida de inventario y una aplicación estricta de las políticas que se establecen en este Cuaderno.

6.3.1. Métodos de robo por parte de los empleados y estándar de prevención

Se utilizan muchos métodos de robo por parte del personal de las tiendas de conveniencia para robar a sus empleadores.

Los métodos más comunes son:

a. No registrar ventas en la caja registradora

El empleado abre la caja registradora tecleando un NO VENTAS, realiza la transacción con el cliente y se guarda el dinero.

No existe un registro de la transacción y el Informe de Turno no reflejará la diferencia de caja.

La diferencia de inventario aparecerá sólo cuando se realice un inventario físico.

En vez de abrir la caja registradora registrando un no ventas, el empleado puede dejar abierta la caja de la venta anterior, y realizar la transacción con el cliente sin registrarla en la caja registradora. El resultado será el mismo, una pérdida de inventario.

Este método de robo se conoce normalmente como el de operar con el cajón abierto.

Métodos de Prevención

El empleado debe dar a todos y cada uno de los clientes su ticket.

Utilizar compradores misteriosos para asegurarse de que todos los empleados entregan a los clientes el recibo de compra.

Utilizar el Análisis de Tendencia para detectar un número excesivo de no ventas realizado por un determinado empleado. Preguntar a *los* empleados sobre un número excesivo de no ventas. Es bueno que los empleados sepan que el encargado está al tanto de este problema.

Utilizar el Informe de Tendencia para detectar cualquier descenso anormal en un determinado turno.

Estar al tanto de los empleados que tengan hábitos que indiquen posibles problemas:

- Mala actitud hacia el trabajo.
- Nivel de vida por encima de sus posibilidades.
- Excesivo nivel de créditos.
- Afición al juego.
- Abuso de bebidas alcohólicas.
- Consumo de drogas.

Estar al tanto de cualquier empleado que esté registrando ventas en un trozo de papel o con una calculadora cerca de la caja registradora.

b. Registro incorrecto del precio de un artículo

El empleado registra 100 pts. en la caja correspondiente a un artículo cuyo precio es de 200 pts. Cobra 200 pts. del cliente pero sólo ingresa 100 pts. en la caja, guardándose las otras 100 pts.

Como sólo se han registrado 100 ptas. en la caja registradora, el informe de Turno no reflejará ninguna diferencia de caja, y la disminución de inventario solo se detectará cuando se realice un inventario físico.

Muchos clientes no prestan atención a lo que se registra en la caja registradora, lo cual permite a los empleados experimentados utilizar este sistema. Este método es más difícil de utilizar cuando existe escáner, pero también con escáner, los empleados son capaces de anular el escáner.

Métodos de Prevención

- Requiere que todos los empleados entreguen un recibo a cada cliente.
- Dudar de un empleado si algún cliente se queja de haberle cobrado de más.
- Marcar claramente todos los productos.

c. Falsificar anulaciones y devoluciones de mercancía

Métodos de Prevención

Las anulaciones y devoluciones se registrarán en el informe de anulaciones y devoluciones. La fecha, cantidad, descripción de la anulación o devolución, y la firma del cliente, tienen que registrarse en el informe.

d. Robo de dinero de la cola registradora por el empleado

Métodos de Prevención

- los empleados están obligados a completar el Informe de Turno, en el que se indican las ventas registradas por un lado y el dinero recogido por otro, para cada turno de trabajo.
- El encargado revisará diariamente cada Informe de Turno para verificar si es correcto.

e. Colusión con un proveedor

El empleado autoriza a un proveedor a cargar en la factura un importe superior al de las mercancías realmente entregadas y recibir él una parte de ese sobrecargo.

La pérdida de inventario no se detectará hasta que no se realice un inventario físico.

Utilizando otro sistema, el empleado destruye un albarán de entrega no entregándolo al encargado. De esta forma, como la mercancía no se introduce en el inventario de tienda a nivel contable, el empleado puede robar mercancía por el importe del albarán, y la diferencia de inventario no aparecerá en el momento de realizar el inventario físico.

Esta diferencia, solo aparecerá cuando el proveedor presente la factura al cobro y se realice una reconciliación de facturas entre el encargado y el proveedor.

Esto puede tener lugar dos o tres meses después de que los hechos se hayan producido.

Métodos de Prevención

Exigir a todos los proveedores que envíen a la oficina todas las facturas para su pago.

Reducir al máximo los pagos en metálico, y si es posible eliminarlos completamente.

Vigilar a los empleados que llegan a convertirse en amigos íntimos de los proveedores.

No permitir que los empleados acepten regalos de los proveedores.

Exigir a todos los proveedores que firmen el Informe de Mercancía Entregada en tienda cuando realicen una entrega. Comparar los albaranes recibidos con los que figuran en dicho informe.

Si se presenta al cobro una factura correspondiente a un albarán perdido, interrogar al empleado que estaba de turno cuando se realizó la entrega.

f. Colusión con amigos o familiares

El empleado cobrará de menos a familiares y amigos por las compras realizadas.

A veces también permitirá que no paguen nada. La pérdida de inventario resultante, sólo se conocerá cuando se realice un inventario físico.

Métodos de Prevención

No permitir a los familiares y amigos deambular por la tienda mientras el empleado está en su turno de trabajo.

g. Robo de mercancía durante el turno de trabajo

El empleado consume mercancía durante su turno de trabajo, sin pagarla. La pérdida de inventario sólo se descubrirá cuando se realice un inventario físico.

Métodos de Prevención

- Obligar a todos los empleados a guardar su recibo por cualquier artículo que consuman en la tienda durante su turno de trabajo.
- Si un empleado compra un artículo durante su turno de trabajo, hacer que sea otro empleado quién registre la venta.

- Utilice la Hoja de Control Permanente de Inventarios, incorporando a ella artículos susceptibles de ser consumidos durante el turno (patatas fritas, tabaco, etc.).

h. Llevarse mercancía de la tienda sin pagarla

El empleado cogerá mercancía de la tienda, una vez terminado su turno de trabajo y se irá sin pagarla.

Otro sistema consiste en dejar la mercancía metida en una caja en la parte posterior de la tienda al lado de la basura. Una vez finalizado el turno de trabajo, el empleado la recogerá.

Métodos de Prevención

Obligar a todos los empleados a guardar su recibo por cualquier artículo que se lleven de la tienda.

Si un empleado compra un artículo, obligar a otro empleado a registrar la venta.

Hacer que todas las cajas se rompan antes de tirarlos a la basura.

i. Regresar al local después del cierre

El empleado regresa a el local después M cierre o entrega las llaves a un cómplice, llevándose mercancía de la tienda.

Métodos de Prevención

- Tener un control estricto de las llaves de la tienda. Permitir tener las llaves a los empleados que lleven un tiempo suficiente trabajando en el local.
- Si se pierde un juego de llaves cambiar de inmediato las cerraduras.
- Si se despide a un empleado que tiene un juego de llaves, cambiar inmediatamente las cerraduras.

j. Falsificar la cantidad de dinero transferida de la caja registradora a la caja fuerte

El empleado registrará, en el Informe de Transferencia de fondos de la caja registradora a la caja fuerte, más dinero del que se transfiere en realidad. 53~ el encargado no revisa los sobres transferidos en cada turno y sus cantidades, existirá una diferencia de caja al final del día, pero no será posible saber en que turno de trabajo se ha producido la diferencia.

Métodos de Prevención

Al realizar cada transferencia de fondos, anotarla en el Informe de Transferencia.

El encargado revisará cada sobre transferido con lo que figura en el Informe de Transferencia.

6.3.2. Estándares básicos de prevención del robo de los empleados

- El control efectivo del robo de empleados tiene que empezar en el proceso de selección de personal, entrevistas y contratación.
- Hay que eliminar personas que tengan un historial de trabajo inestable o que demuestran hábitos que pueden indicar problemas potenciales.
- Estar al tanto de aquellas personas que puedan resultar problemáticas.
- Mala actitud hacia el trabajo.
- Nivel de vida por encima de sus posibilidades.
- Excesivo nivel de créditos.
- Afición al juego.
- Abuso de bebidas alcohólicas.
- Consumo de drogas.

Métodos de Prevención

- Cuidar especialmente la preselección y la contratación de empleados.
- Para controlar con efectividad el robo de empleados, es necesario tener buenas políticas de personal con los empleados existentes. Un empleado bien informado y con motivación es menos propenso al robo que un empleado insatisfecho.
- Mantener con frecuencia reuniones para discutir problemas operativos, resultados y estrategias futuras.
- Realizar revisiones periódicas. Del desempeño con cada uno de los empleados.

6.3.3. Métodos de robo de los proveedores y estándares de prevención

Después M robo de empleados, el robo de proveedores es la segundo causa de las pérdidas de inventario.

Los empleados necesitan un entrenamiento en los procedimientos de como tratar con un suministrador y seguir dichos procedimientos.

Nunca deje a un empleado sin experiencia revisar una entrega de un suministrador sin la correspondiente supervisión. los métodos más comunes de robo por los proveedores son:

a. Contar rápido

El suministrador cuenta tan rápido el número de artículos entregados, que es muy difícil que el empleado pueda seguir dicho conteo. Esto permite al suministrador saltarse números mientras cuenta, por lo que se facturará a la tienda por mas mercancía de la que efectivamente ha sido entregada.

Métodos de Prevención

No permitir que los empleados estén detrás U mostrador mientras el suministrador cuenta la mercancía que está entregando.

Los empleados deben de ir al área de entrega de la mercancía y tocar físicamente el producto mientras cuentan cada producto.

b. Contar de dos en dos o de tres en tres

Es muy difícil de seguir un conteo que se llama "Contar por dos o tres" y en el que es muy fácil al suministrador inflar artificialmente la cantidad de producto entregada.

Métodos de Prevención

El empleado realizará el conteo.

c. Contar en círculo

El suministrador contará todo cada vez que realiza una entrego parcial de la mercancía.

Métodos de Prevención

Exigir al suministrador que sitúe en la tienda el total de la mercancía a entregar antes de que el empleado cuente el producto.

d. Cambiar en el albarán la cantidad de producto entregado, después de contar.

El vendedor cambia en el albarán la cantidad entregado y factura a la tienda por más cantidad de la que realmente ha sido entregada.

Métodos de Prevención

Una vez que el empleado ha verificado la cantidad de artículos, no devolver el original del albarán al suministrador.

e. Colocar mercancía que ya está en la tienda y hacerlo figurar como producto que se está entregando.

- Es una práctica habitual en sistemas autoventa.
- Se está facturando a la tienda por mercancía que ya le pertenece.

Métodos de Prevención

El suministrador entregará la mercancía en un área neutral de la tienda situada lejos de la zona en la que se encuentran situados sus productos.

f. Intercambio de mercancía

El suministrador intercambia mercancía que tiene que ser abonada por mercancía nueva. Esto puede causar un problema marginal, ya que los productos pueden tener el mismo precio de venta pero diferentes precios de coste.

Métodos de Prevención

Todo la mercancía que tiene que abonarse se sacará de la tienda antes de que se entregue el producto nuevo, y el suministrador debe de utilizar un albarán de abono diferente.

g. Sacar mercancía de la tienda en cajas de entrega vacías

Métodos de Prevención

Romper todas las cajas antes de que el suministrador abandone la tienda.

h. El suministrador tiene un ayudante

El suministrador distraerá al empleado conversando mientras que el ayudante robará el producto.

Métodos de Prevención

No permitir al suministrador o su ayudante entrar en el almacén sin que esté presente el empleado.

Desconfiar de los suministradores que acuden a la tienda con un ayudante.

i. Si dos suministradores entregan producto al mismo tiempo

Un suministrador distraerá al empleado revisando la entrega, mientras que el otro roba producto.

Métodos de Prevención

Permitir la entrega solo a un suministrador en cada momento.

j. Las entregas se realizan en las horas punto del día

El empleado está ocupado atendiendo a los clientes y no puede revisar adecuadamente la entrega.

Métodos de Prevención

Exigir al suministrador que espere hasta que el empleado tenga tiempo de revisar correctamente la entrega o que el suministrador realice la entrega durante los momentos de menor afluencia de clientes U día.

Importante

Es absolutamente necesario entrenar a todos los empleados para seguir los estándares básicos de revisión de suministradores que aparecen a continuación.

6.3.4. Estándares básicos de revisión de suministradores

1. Las horas de entrega deben restringirse a las horas normales de operación. No realizar entregas durante las horas punta de venta.
2. Solo un suministrador entregará producto en cada momento.
3. No se permiten las entregas en el almacén a no ser que un empleado esté presente mientras que el suministrador está en el almacén.
4. No se permite a los empleados aceptar mercancía gratis de los suministradores.
5. Los albaranes deben completarse y totalizarse por el suministrador antes de comenzar a revisar una entrega el empleado.
6. Se requiere la firma del empleado que revisó la entrega en todas las facturas. Aquellas facturas sin la firma del empleado, no se considerarán válidas.
7. La revisión de todas las entregas se realizará en un área neutral designada por el encargado (no contar dulces al lado de los dulces).
8. Tiene que realizarse el conteo de todos los artículos entregados, por uno de los empleados de el local.
9. Hay que colocar la totalidad de la entrega, tiene que colocarse en un área neutral de la tienda antes de contarse. Contar las unidades una a una.
10. Toda la mercancía caducada tiene que retirarse de la estantería y ser abonado por el suministrador si el acuerdo comercial así lo estipula antes de colocarse la mercancía fresca.
11. Caso de que la mercancía sea abonada, el abono se realizará en un albarán aparte.
12. los cambios en el P.V.P. de cualquier artículo serán decididos y autorizados por el encargado.
13. Estándares básicos de revisión de suministradores.
14. Los cambios en el precio de coste serán efectivos una vez que el encargado tenga notificación de dicho aumento.
15. Los nuevos productos o categorías de productos tienen que ser autorizados con anterioridad a colocarse en la tienda.
16. No devolver nunca el original de un albarán una vez que se ha realizado la revisión de la entrega.
17. Exigir que todas las cajas en las que el suministrador realiza las entregas se rompan antes de que el suministrador abandone la tienda con ellas.
18. Todos los clientes tienen prioridad sobre cualquier entrega de cualquier suministrador.
19. Los suministradores tienen que aparcar su vehículo en la zona designada por el encargado.
20. Revisar a todos los suministradores a la salida para asegurarse de que no han robado nada de la tienda.
21. Los suministradores que continuamente traten de robar mercancía en sus entregas se les pedirá que dejen de suministrar a el local.

6.3.5. Métodos de robo de los clientes y estándares de prevención

La mayoría de los clientes son honestos, pero el robo de los clientes es todavía un serio problema en las tiendas de conveniencia. Estas son particularmente vulnerables por el escaso número de personas que atienden el negocio y el gran número de actividades que ocupan la atención de los cajeros.

El método más efectivo para prevenir el robo de los clientes es un empleado observador que saluda a los clientes al entrar en la tienda, y que prevé problemas potenciales con los clientes al hablar con ellos.

Algunos de los métodos más comunes de robo por parte de los Clientes son:

a. Clientes que entran en la tienda en pares o grupos

Rápidamente se dispersan por la tienda, lo que hace difícil al empleado observar a todo el grupo al mismo tiempo.

Métodos de Prevención

Saludar a los clientes al entrar a la tienda. Hágales notar que usted es consciente de su presencia.

Si hay más de un empleado en el turno, el segundo empleado debe circular por el área de ventas cuando hay grupos de personas en la tienda.

b. Clientes que visten prendas grandes y abultados

Las prendas grandes y los bolsos grandes, ofrecen la oportunidad de esconder productos robados.

Métodos de Prevención

Si se sospecha que un cliente esconde mercancía en la ropa o en cualquier otro sitio: bolso, periódico, etc., preguntarle si hay alguna otra cosa que deseara pagar. Esto le hará pensar que sabemos que está robando y probablemente lo pagará.

c. Clientes que deambulan por la tienda

Clientes que deambulan especialmente por zonas de la tienda que no pueden ser fácilmente observadas por el cajero.

Métodos de Prevención

- Saludar al cliente cuando entra en la tienda.
- Preguntarle si se le puede ayudar a encontrar algo.

d. Estándares básicos de prevención de robos de clientes

- Utilizar estanterías bajas para aumentar la visibilidad en la tienda.
- Colocar las estanterías en ángulo para aumentar la visibilidad de los dos lados de las estanterías y aumentar también la visibilidad del cooler.
- Colocar aquellos artículos de robo elevado en las áreas más seguras de la tienda.
 - Cigarrillos detrás del mostrador de caja.
 - Pilas y carretes de Fotos detrás del mostrador de caja.
 - Vinos y licores detrás o cerca del mostrador de caja.
 - Los artículos de perfumería en un lugar visible desde el área de caja.
 - Galas de sol encima del mostrador o cerca de él.
- Mantenga buenas relaciones con la policía y haga que visiten con frecuencia el local.

6.3.6. Errores de empleados

Las pérdidas de inventario y de caja pueden suceder por errores involuntarios.

Es importante que todos los empleados tengan un entrenamiento adecuado de como manejar el inventario y la caja y que estos empleados realicen su trabajo de una forma profesional.

Errores descuidados en el manejo del inventario y la caja pueden tener repercusiones muy serios en el negocio.

No sólo se pierden beneficios por los errores, sino que también la moral de los empleados e puede verse afectada negativamente ya que, cuando existen pérdidas de caja e inventario, Se sospecha de todos los empleados de el local.

Algunos de los errores más comunes son los siguientes:

- Dar mal el cambio: el empleado entrega mal el cambio a un cliente, creando así una
- Así diferencia de caja.
- Marcar la mercancía por debajo del P.V.P. correcto, lo que crea una pérdida de inventario.
- La mercancía no está marcada, y el empleado "adivina" el precio al marcarlo en la caja registradora. El precio registrado está por debajo del precio correcto, lo cual resultará en una pérdida de inventario.
- Introducir información incorrecta de un albarán en el ordenador. Esto supone crear una cifra errónea de inventario contable, con lo que tendremos una información de inventario inadecuada.
- No registrar adecuadamente aumentos/disminuciones de precios, o mercancía en mal estado. Esto puede ocasionar resultados de inventario falsos, con la consecuencia de que existan sospechas de robo sobre empleados honestos.

6.3.7. Procedimientos de control de caja

El encargado debe utilizar los siguientes procedimientos para el control diario de caja.

a. Caja registradora

Comparar el número de clientes con el del mismo turno/día en semanas anteriores.

- ¿Es razonable?
- ¿Hay un número excesivo de No Ventas?
- ¿Hay excesivos Anulaciones?
- ¿Hay excesivos Devoluciones de mercancía?
- ¿Están las anulaciones y devoluciones convenientemente registradas en su correspondiente informe?
- ¿La tinta de los tickets de venta es legible?

b. Cambios de turno

- ¿La información recogida en el Informe de Turno es correcta?
- ¿Hay diferencias importantes de caja?
- ¿Se ha realizado la última transferencia de fondos a la caja fuerte?
- ¿Se han registrado correctamente las transferencias de fondos a la caja fuerte?
- ¿Se realiza el Control Permanente de Inventarios?

c. Auditorías periódicas de la caja registradora

Comprobar periódicamente y de una forma no regular si:

- ¿El dinero en caja coincide con la lectura de la caja registradora?
- ¿Divisas?
- ¿Monedas?
- ¿Cheques?
- ¿Tarjetas de Crédito?
- ¿Pagos?
- ¿Anulaciones/Devoluciones?
- ¿Hay mas de 100.000 Pts. en la caja registradora?
- ¿El cajero sigue los procedimientos adecuados de transferencia de fondos a la caja fuerte?

d. Entrega del 100 % de los tickets de compra

Es un estándar de gran importancia que:

- Permite al cliente verificar que la transacción es correcta.
- Elimina errores.
- Elimina quejas de los clientes.
- Mejora las relaciones con los clientes.
- Fuerza a los empleados a registrar correctamente las ventas en la caja registradora.

e. Depósitos bancarios

Reconciliar el ingreso en el banco con el Informe Diario y comprobar:

- ¿Se están realizando los depósitos diariamente?
- ¿Está la caja fuerte siempre cerrada?

6.3.8. Estándares de inventario y control de caja

Todos los empleados deben leer detenidamente estos estándares y firmar este documento significando que los ha entendido:

1. Registrar todas las ventas en la caja registradora y entregar el ticket de cada transacción a todos y cada uno de los clientes.
2. No puede retirarse ninguna mercancía de la tienda sin que previamente se pague o se haga una nota de abono por ella.
3. los empleados tienen que pagar todas las mercancías que consuman.
4. Se podrá exigir el ticket de cualquier mercancía que el empleado consumo en su turno de trabajo.
5. S. No se permite la permanencia detrás M mostrador de personal no autorizado.
6. Deben revisarse y contar las entregas de todos los suministradores, siguiendo los estándares establecidos.
7. No se permite tener más de 600 euros en la caja registradora. Toda cantidad que exceda de 600 euros, tiene que ser transferida a la caja fuerte.
8. El encargado tiene que hacer diariamente los ingresos en el banco.
9. Hay que realizar un arqueo de caja en cada cambio de turno o de operador.
10. La caja fuerte tiene que estar siempre cerrada.
11. Los empleados no dispondrán de crédito.
12. Se dará crédito a los clientes, sólo con la aprobación del encargado o del gestor.

6.3.9. Atracos

Los atracos pueden suponer un grave peligro para los empleados y causar además una pérdida de caja en el local de Servicio. Para prevenirlos, tienen que seguirse los siguientes puntos:

1. Reducir el dinero en la caja registradora a los límites establecidos tan a menudo como sea necesario.
2. Guardar el dinero en la caja Fuerte.
3. Realizar diariamente el depósito de dinero en el banco.
4. No contar el dinero delante de los clientes.
5. Asegurarse de que no hay visibilidad desde el exterior cuando se cuenta el dinero.
6. No permitir que los clientes utilicen las puertas de seguridad.
7. No permitir a nadie que no trabaje en el local estar detrás de la caja registradora.
8. Tener una adecuada iluminación interior y exterior.
9. Si no hay un servicio de recogida de fondos por un banco, variar la ruta y la hora diariamente al ir al banco.

a. Si hay un atraco

Manténgase en calma. Haga exactamente lo que el atracador le pida.

No trate de hacerse el "héroe".

No realice movimientos bruscos. Explique al atracador lo que va a hacer antes de moverse.

Si hay otro empleado en el local y no es visible para el atracador, hágale notar la presencia del mismo, de forma que no asuste al atracador cuando aparezca.

Memorice cuantos detalles pueda M atracador: pelo, cara, vestido, altura, color de los ojos, etc.

Una vez que el atracador se ha marchado:

- Llame a la policía.
- Pida a algún testigo que se quede en el local para hablar con la policía.
- Escriba inmediatamente todos los detalles que recuerde.
- Contacte con el gerente.

Pelo (color / corte)		Sombrero (color / tipo)	
Ojos (color)		Tez (color / aspecto)	
Gafas (forma / color)			
Tatuajes		Corbata	
Anillos		Camisa	
Reloj		Chaqueta	
Cicatrices / Marcas		Pantalones	
		Zapatos	
Altura	Complexión	Raza	Sexo
		Edad	
 Revolver		 Semi-automática	
		<input type="checkbox"/> Revolver <input type="checkbox"/> Pistola <input type="checkbox"/> Escopeta <input type="checkbox"/> Rifle <input type="checkbox"/> Cuchillo <input type="checkbox"/> Otro: _____ Color del metal: _____ Longitud del cañón: _____ Tipo de empuñadura: _____	
¿Estaba el arma montada?		¿Con que mano la sostenía?	

6.3.10. Robos

Para prevenir los robos en las Estaciones que no operan 24 horas conviene seguir los siguientes procedimientos:

- Asegurarse de que no queda nadie en el local al cerrar. Revisar todos los cuartos y los aseos.
- Dejar encendida una luz interior y exterior.
- Cerrar todas las puertas traseras.
- Poner la alarma.
- Cerrar la puerta principal de la tienda.
- Controlar a los empleados que tienen llaves de la tienda.
- Si cambia el encargado, o se despide a algún empleado que tenga llaves, cambiar las cerraduras.

a. En caso de robo

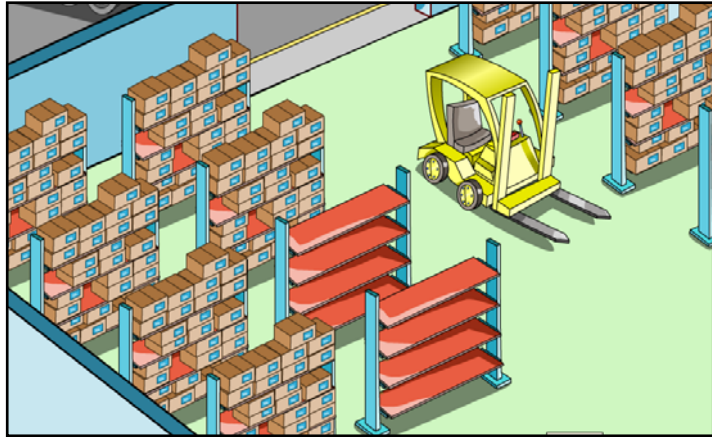
- Notificarlo a la policía,
- Notificarlo al gerente,
- Realizar un inventario para saber la cantidad robada,
- Notificar a la compañía aseguradora.

6.4. Control de inventarios y Gestión de stocks

6.4.1. Nivel de stocks

Es muy importante que haya un nivel de existencias suficiente, que no sea tan bajo que:

- Se produzca una rotura de stock.
- Las estanterías estén vacías e influyan negativamente en las ventas globales de la tienda.



Por otra parte el valor de las existencias no debe ser tan alto que amenace la rentabilidad de el local con:

- Artículos de una baja rotación.
- Un elevado nivel de existencias, aunque los artículos tengan salida.

Por lo tanto, se tiene que mantener un nivel de inventario acorde con la disposición de la tienda y las ventas que realiza.

Como regla general:

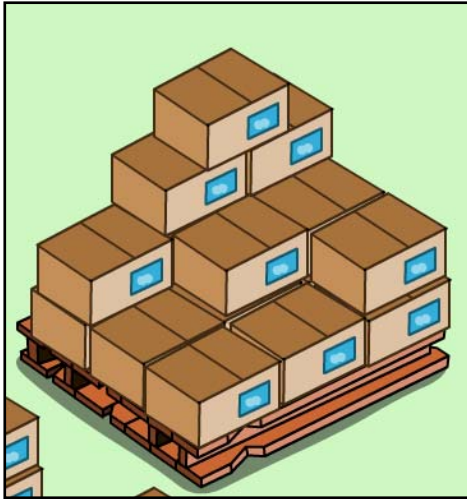
Debemos tener existencias de todos los artículos que nos demandan con una mínima regularidad.

- Las existencias deben ser superiores al stock de seguridad.
- No debemos sobrepasar el stock máximo, salvo en casos de promociones o compras de lotes económicos.

En estos últimos casos debemos tener en cuenta los diferentes costes que están implícitos en la compra, el plazo estimado para la venta y la adecuación de las necesidades de tesorería.

El stock en su conjunto y cada referencia en particular, deben tener la mayor rotación posible.

6.4.2. Necesidad de hacer inventario



Normalmente usted trabaja con unos datos sobre las existencias que podemos considerar existencias teóricas.

Es necesario contrastar estas existencias realizando un inventario físico que nos dará las existencias reales.

Distinguiremos dos tipos de inventario:

- De revisión continua, para los artículos clasificados A y
- De revisión periódica.

Es conveniente realizar éste último inventario mensualmente. En el caso de que esto sea imposible, realice un muestreo de los artículos:

- De mayor rotación.
- De mayor precio.
- Que tienen un stock muy ajustado.
- Que pueden o suelen ser objeto de robos.

Como mínimo realice un inventario completo cada trimestre. No obstante, es importante realizar un inventario por importancia de los artículos. El método a utilizar es el ABC de artículos.

Determine los artículos o familias pertenecientes a cada clase y realice inventarios con la periodicidad adecuada a cada una de ellas.

Los artículos de Clase A o de revisión continua serán controlados con la hoja "Control Permanente de Inventario" que se explicará más adelante.

No olvide que por imperativo legal se debe hacer un inventario a 31 de Diciembre de cada ejercicio.

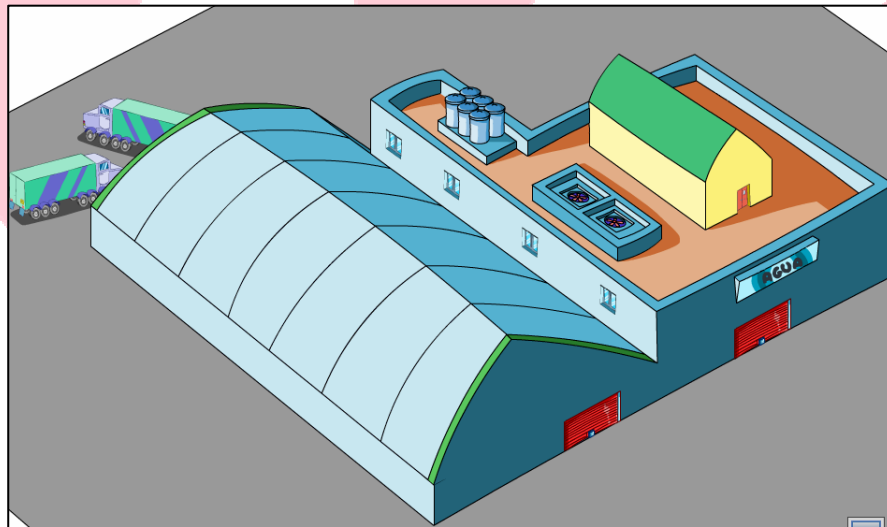
6.4.3. Estándares y procedimientos de realización de inventarios.

La realización de un inventario físico no recuperará la mercancía que se ha perdido debido a robo de empleados, robo de proveedores, robo de clientes, o errores de empleados.

Sin embargo, la realización de un inventario físico identificará un problema de pérdidas de inventario, de forma que pueda tomarse una acción correctiva para prevenir pérdidas futuras.

Un nivel aceptable de pérdidas de inventario estaría entre un 1 % y un 1,5% de las ventas. Si no se mantiene un programa periódico de realización de inventarios y un sistema de gestión de inventarios, las pérdidas potenciales debidas al robo y a los errores son financieramente desastrosas.

Realizar un inventario físico consiste en contar físicamente toda la mercancía que hay en la tienda y el almacén, valorándola a precio de venta. Comparar el total con el valor contable a precio de venta. La diferencia entre el valor teórico y el valor del inventario físico es la cantidad de inventario sobrante o faltante.



a. Periodicidad

Hace falta realizar un inventario inicial en la apertura de la tienda y posteriormente realizar un inventario físico una vez al mes. Detectados y corregidos en lo posible las anomalías observadas y cuando hayan transcurrido al menos tres meses desde la apertura de la tienda, puede pasarse a un inventario trimestral, excluidos los artículos de clase A y B.

Adicionalmente, hay que realizar inventarios físicos cuando se cambia de encargado, cuando un empleado problemático deja de trabajar para nosotros, después de un robo, o cuando los Informes de Tendencia y/o Actividad indiquen un problema potencial de diferencias de inventario.0

b. Preparación de un inventario

- Determine con antelación la fecha de realización del inventario.
- Considere el horario más conveniente para realizarlo.
- Cree equipos de trabajo con los empleados. Cada uno formado por dos personas.
- Subdivida el inventario por familias o zonas y haga que cada equipo se ocupe de una.
- Asegúrese que el almacén está bien organizado y todos los artículos a la vista.
- Controle la salida de artículos, mientras se inventaría.
- Saque un listado de artículos por familia y anote en él las existencias reales.
- Compruebe que los precios están actualizados.

c. Organización del trabajo

Organice el trabajo por equipos y zonas, con la suficiente antelación.

- a) Cada equipo de trabajo se ocupa de una familia de artículos o una zona de la tienda o el almacén. No deben coincidir dos equipos en una zona.
- b) Cada equipo organiza las estanterías que va a inventariar. Un miembro "cuenta" referencias y cantidades, el otro anota en la Hoja de Inventario las existencias.
- c) Audite el trabajo de los equipos.
- d) A medida que se termina cada partida de inventario, introduzca los datos en el ordenador.
 - Registre las diferencias de inventario,
 - Valore cada una de las partidas,
 - Imprima un listado de inventario valorado,
 - Valore las diferencias de inventario,
 - Contabilice existencias y diferencias de inventario, investigue las causas de estas diferencias.
 - Veamos a continuación todas las fases y actividades para la realización del inventario.

d. Antes del conteo

- Introducir en el ordenador todos los albaranes, aumentos de precios, disminuciones de precios, mercancía en mal estado y mercancía empleada en tienda.
- Colocar bien la mercancía para contar con exactitud.
- Identificar cualquier mercancía oculta cargada contra el inventario.
- Si se produce cualquier entrega de producto durante el conteo, no colocarla hasta que el conteo finalice.
- No se deben admitir entregas durante un inventario, pero a veces esto no se puede evitar. Recordar que no se debe incluir la mercancía entregada o el albarán en el inventario.
- Si se introduce el conteo de los artículos en el ordenador, este nos dará la valoración del stock a precio de venta y/o precio de coste, asegurarse de que los precios en el ordenador son correctos.
- Si el sistema informático genera una Hoja de Conteo, obtener los informes correspondientes del sistema.
- Si el sistema no ofrece una Hoja de Conteo, utilizar la Hoja de Conteo contenida en este Cuaderno.

e. Realización m conteo físico

Si el sistema informática que se utiliza tiene el sistema de valoración de stocks a precio de venta, sumar al stock contable la mitad de las ventas efectuadas durante el conteo, y para calcular automáticamente el valor M inventario contable y los resultados del inventario hacer lo siguiente:

- a) Contar todos los artículos en la tienda siguiendo la Hoja de Conteo generada por el ordenador.
- b) Asegurarse de que se han contado todos los artículos M almacén.
- c) Después de contar, introducir los artículos en el ordenador, y calcular el valor M inventario físico.

Si el sistema informática no dispone de un sistema de valoración de stocks, sumar la mitad de las ventas realizadas durante el inventario y para calcular automáticamente el valor del inventario contable y el resultado M inventario físico hacer lo siguiente:

- a) Anotar la cifra de inventario inicial.
- b) Anotar cualquier albarán y ventas que no estén incluidas en la cifra de inventario inicial.
- c) Anotar la fecha y hora de inicio del inventario.
- d) Anotar las lecturas de la caja registradora antes de empezar el inventario.

- e) Realizar un arqueo de caja antes de empezar el inventario.
- f) Asegurarse de contar las secciones de la tienda exactamente igual en cada inventario.
- g) Contar la mercancía en tienda por secciones.

Esto permite realizar comparaciones por secciones con inventarios previos y ayuda a identificar las secciones que se hayan podido contar mal.

Una vez finalizado el conteo, anotar las lecturas de la caja registradora y calcular las ventas realizadas durante el conteo.

Sumar la mitad de las ventas realizadas durante el conteo físico al inventario contable. la cantidad resultante es el inventario teórico, o inventario en libros.

Totalizar el inventario físico. Esta es la cantidad de inventario real.

La diferencia entre el inventario teórico y el inventario real es la diferencia d inventario (Positiva o Negativa).

f. Después m conteo

- Revisar el conteo para asegurarse de que se han contado todos los artículos.
- Comparar el conteo por secciones con el de inventarios previos.
- Analizar la cifra del inventario contable para asegurarse de que todas las facturas cambios de precios, mercancía en mal estado y empleada en tienda, y las cifras de ventas se han calculado correctamente.

La realización de un inventario físico, supone algo más que realizar una regularización entre las cifras contables y las cifras reales. Debe de incluir un informe del estado operacional de la tienda.

Junto con la realización del inventario, hacer también el Informe de Pérdidas de Inventario que se incluye en esta sección.

6.4.4. Indicadores de diferencias de inventario (Alarmas)

Veamos a continuación algunos indicadores que deben disparar alarmas y analizar las causas para a continuación poner remedio a las mismas.

a. W análisis de las 13 semanas

Las compras exceden a las ventas durante dos semanas consecutivas

Sí las compras a P.V.P. exceden a las ventas durante dos semanas consecutivas, sin existir una razón que lo justifique (compras de artículos en promoción, grandes compras por no tener buenos procedimientos de pedido, en cuyo caso la tienda tendría un exceso de stocks, etc.) entonces, es muy probable que exista una pérdida de inventario.

Si una tienda tiene que comprar más de lo que vende para mantener el mismo nivel de inventario, esto indica que la causa de necesitar unas mayores compras es el robo.

Cuando se da esta situación, hay que realizar inmediatamente un inventario físico.

Disminución inusual de ventas

Una disminución de las ventas en un 10% o más que no pueda explicarse, indica que un empleado no está registrando las ventas en la caja registradora (está operando con el cajón abierto), y que por tanto existe una pérdida de inventario.

b. Del análisis de tendencias

Disminución anormal por turno de las ventas, el número de clientes y la compra media por cliente.

- Aumento de las No-Ventas.
- Cambios en el comportamiento de un empleado:
- Desarrolla hábitos de trabajo pobres.
- Argumenta y está a la defensiva cuando se le pregunta sobre el desarrollo su trabajo.
- Permite que sus familiares y amigos deambulen por la tienda o estén detrás del mostrador de caja.
- Llegan a deber dinero.
- Toman drogas.
- Beben mucho.
- La comunicación con los empleados y el conocimiento de sus actitudes hacia el trabajo, son esenciales para controlar el robo.
- Un empleado motivado es menos propenso a robar que uno insatisfecho.

6.4.5. Procedimientos de control de las pérdidas de inventario

Si una tienda tiene unas diferencias de inventario superiores al 2% de las ventas en un periodo de 30 días, deberán ponerse en práctica los siguientes procedimientos:

- Utilizar el Análisis de Tendencia para analizar cada turno de trabajo.
- Buscar descensos de ventas anormales, descensos en el número de clientes, y aumento de las No Ventas en comparación con las semanas anteriores para cada turno de trabajo.
- Mantener una reunión con el personal explicándoles que ha habido una pérdida de inventario y que deben concentrarse en seguir todos los procedimientos de control de caja y control de inventario, así como los de recepción de mercancía.
- Pedir a los empleados sus comentarios y sugerencias. Hacer del control de inventario un esfuerzo de equipo. Motive a los empleados, fije una cuantía en base a mantener las diferencias en torno al $1\% \pm 0,5\%$.
- Revisar el formato de control de caja e inventario que cada empleado firma y verificar que todos ellos las han entendido. (Ver punto 1.8.)
- Volver a entrenar, si es necesario, a todos los empleados en los procedimientos de recepción de mercancía.
- ¿ Hay algún empleado que haya empezado a trabajar durante el periodo en el que han ocurrido las pérdidas de inventario?. Si es así, darle entrenamiento adicional.
- Mantener un conteo de seguridad por turno de trabajo en cigarrillos, licores, gafas de sol, etc. Incluir estos artículos en la Hoja de Control Permanente de Inventarios.
- Realizar un inventario físico de la tienda cada dos semanas hasta que el problema se corrija.
- Tomar acciones disciplinarias contra cualquier empleado que no siga las normas. La tolerancia con un empleado que roba es un mal ejemplo para el resto de los empleados que pueden relajarse en el desempeño de sus funciones.
- Confeccionar el Informe de Pérdidas de Inventario.

6.4.6. Informe de pérdidas de inventario

Realice un Informe de Pérdidas de Inventario siempre que las diferencias excedan la cantidad permitida. Haga un seguimiento comparando:

- Últimos tres inventarios,
- Antigüedad M personal de el local,
- Empleados que tienen llaves,
- Discrepancias entre compras y ventas y coincidencias en turnos específicos o con ciertos empleados.

Informe de Pérdidas de Inventario		
Este informe debe hacerse despues de una pérdida de inventario que exceda la cantidad permitida		
Tienda:	Fecha de inventario:	
Últimos tres inventarios		
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Antigüedad del personal de la Estación		
Empleados que tienen llaves de la Estación		
Ventas desde el último inventario		
Compras desde el último inventario		
Número de días con un descenso en las ventas superior al 10%		
¿En que turno se produce el mayor descenso en las ventas?		
¿Quién trabajo en el turno?		
¿Inventario contable verificado?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Conteo físico revisado?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Discrepancias encontradas		
Acciones a emprender		

6.4.7. Inventario permanente

Algunos artículos que se consideran dentro de la clase A en una clasificación ABC, deben tener un inventario permanente y un control y seguimiento diario. Esta situación es semejante a la que se da con los carburantes y podemos decir que se trata de una gestión por nivel de importancia. Para llevar un inventario permanente es necesario:

- Determinar los artículos que necesitan este tratamiento (ABC).
- Utilizar la hoja diseñada al efecto y que se describe en la página siguiente.
- Las salidas son registradas durante el turno en la Hoja de Inventario Permanente.

Al finalizar el turno, el empleado del turno entrante revisa las existencias para conciliarlas con los datos que ha puesto en la Hoja el Turno saliente.

[illegible]

Documento :

- Código de Doc D2
- A complementar por:
- Enviar / Archivar :
- Control Permanente de Inventario.
- Periodicidad: Diario.
- Cajero (a) / Responsable del Turno.
- Archivar.
- Propósito

Su objetivo es controlar de forma permanente los artículos clasificados como A, aquellos de más valor, mayor rotación o que son susceptibles de ser robados o consumidos por los propios empleados.

El sistema es sencillo:

Seleccionamos un conjunto de artículos de la clase A y los anotamos en la hoja. Añadimos a ésta lista, algunos artículos que tengan un valor particular o sean susceptibles de robo o de consumo por parte de los empleados.

- La lista no debe ser demasiado grande, esto podría significar demasiado trabajo.
- La lista debe ser móvil y por ello, la cambiaremos con la frecuencia necesaria.

Una vez confeccionada la lista se le entrega al responsable de cada turno,

Este rellenará las cantidades correspondientes a entradas, salidas y existencias finales (teóricas).

El turno entrante verificará las existencias teóricas haciendo un recuento, antes de empezar su turno y en presencia del responsable del turno anterior.

Las diferencias (faltas) se anotarán como incidencias del turno saliente que será responsable de ellas.

Este ciclo se repetirá una y otra vez de modo que, el turno entrante controla al turno saliente, el turno saliente se hace responsable de sus diferencias.

Nota: Para que el sistema sea eficaz, algunas referencias de artículos se irán cambiando como ya se ha indicado.

Los empleados además de responsabilizarse de ésta tarea, conviene que estén motivados, estudie la posibilidad de un incentivo. Esto siempre será más económico que las mermas de producto y además los empleados velarán por unos intereses que de esta forma son comunes a los de usted.

Como se realiza

Nº	Nombre	Descripción
1	Estación	Nombre de la Estación de Servicio.
2	Fecha	Día, mes y año en que se realiza el inventario.
3	Turno	Indicar: Mañana, Tarde o Noche (M, T, N).
4	Código	Código asignado al producto.
5	Descripción	Nombre del producto.
6	Existencias	Cantidad de artículos del producto en el momento de iniciarse el turno de trabajo.
7	Entradas	Cantidad de artículos del producto recibidos durante el turno de trabajo.
8	Salidas	Cantidad de artículos del producto vendidos.
9	Teórica	Cantidad de artículos del producto que debiera haber. Es el resultado de Existencias Iniciales + Entradas - Salidas.
10	Real	Cantidad de artículos del producto al final del turno, esto es producto de un inventario.
11	D.Inventario	Resultado de la casilla 9 (Real).menos la casilla 10 (Teórica)
12	COMPRA	Precio de compra unitario del producto.
13	V.Diferencia	Valor de la Diferencia. Resultado de la casilla 11 (Inventario) multiplicada por la casilla 12 (Precio Compra).
14	Revisado por	Firma del responsable que revisa la hoja.
15	TOTALES	Unidades, resultado de sumar todas las casillas 11 (D. Inventario).
16	TOTALES	Importe, resultado de sumar todas las casillas 13 (Valor de la Diferencia).

6.4.8. Entradas y salidas por traspaso

En los casos en que hay más de una tienda o bien, una tienda y un servicio de engrase, se producen traspasos e artículos e unos puntos e venta a otros.

Si los puntos de venta pertenecen a diferentes sociedades o empresas, procede realizar una factura. Puede ser hecha a partir del documento de traspaso, que en este caso, haría la función de un albarán.

Cuando son dos márgenes, el taller/engrase de una local o entre Estaciones de una misma empresa, procede realizar:

- Una salida por traspaso en la tienda de origen.
- Una entrada por traspaso en la tienda destino.
- El documento diseñado para facilitar le su trabajo en estos casos se encuentra en la página siguiente, se denomina:
- Entradas y Salidas por Traspaso,

ENTRADAS Y SALIDAS POR TRASPASO

E / S Origen:	1	Fecha:	2	
E / S Destino:	3	Documento:	4	

CODIGO	PRODUCTO	UNIDADES	IMPORTE	OBSERVACIONES
5	6	7	8	9
TOTALES		10	11	

Autorizado por:

12

Recibí:

13

Documento

- Entrados y Salidas por Traspaso.
- Código de Doc : P5 Periodicidad: Puntual.
- A cumplimentar por:
- Enviar / Archivar :
- Propósito
- Responsable del Turno.
- Archivar en Origen y Destino.

Registrar los traspaso entre Estaciones o entre la Tienda y el Taller/Engrase. Así, se anota una salida de almacén en la tienda de origen y en el almacén o lugar de destino. Se firma por ambas partes el documento y posteriormente, se valida por el Gestor que procede a hacer los correspondientes asientos de almacén y, si procede, de contabilidad.

Como se realiza

Descripción

- 1 E/S Origen: local de Servicio desde donde son traspasadas las mercancías.
- 2 Fecha Día, mes y año de la operación.
- 3 E/S Destino: local de Servicio hasta donde son traspasadas las mercancías.
Utilizar en caso de numerar ésta hoja o en el supuesto de que se desee
- 4 Documento usar la misma como albarán, para posteriormente facturar, caso de estaciones pertenecientes a diferentes empresas.
- 5 Código Código asignado al producto.
- 6 Producto Nombre M producto.
- 7 Unidades Cantidad de artículos del producto.
- 8 Importe Resultado de multiplicar el precio unitario del producto por la casilla 3 (Unidades).
- 9 Observaciones Indicado para apuntar cualquier comentario.
- 10 TOTALES Indicar el total de unidades que se traspasan.
- 11 TOTALES Importe total al que asciende los productos traspasados.
- 12 Autorizado Nombre de la persona que autoriza la operación.
- 13 Recibí Firma de la persona que recibe la mercancía en la E.S. de destino.

6.4.9. Productos perecederos

Todos aquellos productos con fecha de caducidad se denominan perecederos, es conveniente fijar también un stock máximo.

Además, es preciso controlar diariamente las fechas de caducidad.

La forma más cómoda de gestionar estos artículos es comprando a proveedores con régimen de autoventa.

a. Control de productos perecederos

El margen y la gran rotación de estos productos los convierten en una categoría importante en las tiendas de conveniencia. Realice el control de stocks e inventario siguiendo las reglas siguientes:

Importante:

- Control diario de stock.
- Chequeo de Fechas de caducidad.
- Devolución a proveedores de los productos posibles.

- Promoción de los que no puedan ser devueltos.
- En caso de duda, desecharlo.
- Reducir pedidos, es preferible a tener pérdidas.
- Un producto caducado puede producir problemas al cliente que lo compró y como consecuencia de una denuncia ante el organismo de sanidad o consumo, llegar a producir el cierre de la tienda.

6.4.10. Autoventa

Los artículos perecederos son comercializados frecuentemente con sistemas de autoventa.

En este caso, el vendedor del proveedor hace simultáneamente las siguientes operaciones:

- Venta de productos de nueva incorporación en su catálogo.
- Venta de los productos que consumimos habitualmente.
- Recogida de los artículos caducados o próximos a caducar.
- Entrega sobre la marcha de las referencias que necesitamos.
- Ocasionalmente, ayuda a reponer los artículos en la estantería.
- Genera el albarán de suministro.

En cada una de estas tareas debemos colaborar estrechamente, de este modo uniremos a una forma ágil de pedido, un adecuado control.

Realizado de esta forma, el sistema de autoventa presenta grandes ventajas y facilidades para la gestión de stocks. (Ver el Cuaderno "Control de Caja y Diferencia de Inventarios").

Algunos consejos prácticos

- Use las Hojas de Inventario Permanente para aquellos artículos de mayor rotación.
- No permita que los vendedores le hagan el pedido.
- Cuando exista un nivel importante de confianza en el proveedor te puede facilitar el trabajo, pero siempre bajo su supervisión.
- Cuando trabaje por primera vez un artículo, desconfíe de frases como "se vende mucho", "te lo quitarán de las manos", sea prudente y pida menos o asegúrese que le recogerán la mercancía si no tiene una adecuado salida.

- Cuidado con algunas promociones. Un artículo barato, inmovilizado más de lo debido, se convierte en un artículo caro.
- Minimice el número de proveedores con los que trabaja. Cuantos más proveedores más trabajo para usted y además aleja las posibilidades de descuentos o "rappeles".
- Compruebe los pedidos tan pronto los reciba, informe rápidamente a su proveedor si hubiera incidencias.
- Establezca un ABC de artículos.
- En artículos de Clase A utilice Hojas de Inventario Permanente.
- Compruebe los pedidos a la recepción.
- Deje constancia de los errores.
- Utilice la Hoja de Abonos cuando haya Devoluciones.

RESUMEN

- Establecer una política de selección de proveedores y de compras.
- Realizar un control de la caja y del inventario.
- Realizar una gestión de stocks

Capítulo 7. El Personal y la Organización

La futura empresaria deberá poner gran atención sobre este aspecto, ya que la correcta selección y gestión del personal será un elemento esencial para la consecución del éxito de la empresa. Por otra parte, debe saberse que los costes laborales suelen ser una de las cargas más pesadas para el negocio que comienza su andadura.

En este capítulo se establecerán qué necesidades de personal, cualitativas y cuantitativas, va a demandar la nueva iniciativa, tanto para su arranque como durante los primeros 3 años de vida de la nueva empresa.



Habrà que diseñar, construir y habilitar la estructura organizativa necesaria que se requerirá: definir qué funciones empresariales habrá que desarrollar y qué responsabilidades asumir, agrupar éstas en puestos de trabajo, establecer las relaciones jerárquicas correspondientes y determinar qué habilidades y capacidades se necesitarán para cubrir las diferentes posiciones definidas. Adicionalmente, se definirán las políticas de selección, contratación, retribución, evaluación de desempeño, formación y capacitación, reglas de funcionamiento, etc.

7.1. El organigrama

Las empresas son organizaciones y, por tanto, deberán disponer de una estructura que les permita operar con la mayor eficiencia.

En este primer apartado se recomienda diseñar gráficamente la estructura organizativa de la nueva compañía. Lógicamente, el organigrama estará condicionado por diversos factores (el sector en el que compita, la propiedad de la empresa, la naturaleza del negocio - prestación de servicios, comercialización de productos o fabricación -, el tamaño de la compañía, etc.).

En el organigrama empresarial que presente el empresari@:

- se determinarán los diferentes niveles jerárquicos que lo componen (directivos, mandos intermedios, operarios, etc.),
- se acotarán las diferentes áreas de actividad (ventas, producción, finanzas, etc.),
- se ubicará cada uno de los puestos de trabajo que se consideren,
- se señalarán las relaciones de dependencia jerárquica y funcional existentes entre los diferentes puestos,
- se asignarán nominalmente personas a cada uno de los puestos, etc.

Por regla general, en las compañías de un tamaño reducido los puestos o niveles directivos son desempeñados por la propiedad (o sea, por los propios emprendedores). También es habitual que en este tipo de compañías (la mayoría de PYMES) no exista una capa directiva de nivel medio (mandos intermedios), ya que no se considera oportuno ni eficiente dotar al nuevo negocio de una estructura desproporcionada (reduciéndolo sólo a personal directivo y personal administrativo y de operaciones).

7.2. Perfiles profesionales. Puestos de trabajo

Será necesario describir, de forma detallada y para cada uno de los miembros que integren el equipo directivo de la nueva compañía, los siguientes aspectos:

- la experiencia laboral y empresarial acumulada,
- La experiencia y habilidades como directivo,
- la formación académica, empresarial y técnica que acreditada,
- la especialización que posean en un área funcional concreta o en un sector determinado,
- los logros profesionales y éxitos empresariales obtenidos a lo largo de la carrera,
- el puesto directivo que va a ocupar, el rol y funciones que va a desempeñar y las responsabilidades que va a asumir,
- el grado de dedicación (tiempo completo, tiempo parcial) que va a prestar, etc.

Este apartado suele ser uno de los que en mayor medida atraen la atención de los inversores y entidades financieras, ya que cualifica al equipo directivo que deberá pilotar el timón del nuevo negocio. En este sentido, presentar un equipo ejecutivo con habilidades directivas complementarias, transmitirá una sensación de equipo sólidamente capacitado.

Adicionalmente a los puestos directivos, en este apartado se especificarán el resto de puestos o categorías profesionales necesarios (fundamentalmente mandos intermedios, personal administrativo y de operaciones), especificando las tareas y funciones que van a desempeñar y el perfil, cualidades y experiencia profesional requeridos. Este apartado es complementario con el 7.1 y 7.2, ya que entre los 3 definen la estructura organizativa y la composición de puestos de trabajo de la nueva compañía.

La descripción de los puestos de trabajo es un ejercicio que denotará la profesionalidad del equipo emprendedor, y persigue una finalidad esencial: conocer detalladamente cuáles son los puestos que necesita para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y, en base a ellos, cubrirlos a través de la contratación de personas que cumplan con los perfiles definidos.

En los siguientes 3 sub-apartados se especifican, a modo de ejemplo, que tipo de elementos habrá que considerar a la hora de definir un puesto de trabajo

Descripción y Ubicación

- Denominación del puesto
- Superior jerárquico / Nivel organizativo
- Ubicación organizativa (área / departamento)
- Ubicación física (oficina / tienda / fábrica)
- Misión del puesto

Funciones y Responsabilidades

- Funciones a desempeñar / Responsabilidades a asumir
- Complejidades de problemas a resolver (de carácter técnico, de gestión, de operación)
- Canales de relación internos (con quiénes y con qué objetivos)
- Canales de relación externos (con quiénes y con qué objetivos)
- Personas dependientes a su cargo
- Presupuesto a su cargo
- Material y equipo a su cargo

Habilidades y Cualificación Necesarias

- Titulación / Estudios requeridos
- Formación específica necesaria para adaptarse al puesto de trabajo
- Idiomas
- Años de experiencia requeridos en el desempeño de funciones
- Habilidades necesarias (capacidad de ¿, conocimiento de ¿, orientación a ¿, experiencia en ¿, visión de ¿, dotes de ¿)

7.3. La selección del personal

En este sub-apartado se indicarán qué modalidades de selección de personal se piensan poner en marcha en la etapa embrionaria de la compañía. También se concretarán si las labores de selección van a ser desarrolladas por el propio equipo de emprendedores o se va a externalizar, confiando para ello en una empresa especializada del sector (selección de personal, headhunting, trabajo temporal, etc.).

Así mismo, se evaluará si es necesario implantar, con carácter permanente, un proceso orientado a la identificación y contratación de los recursos que mejor se vayan ajustando a las necesidades de la compañía. En este proceso hay 4 funciones básicas:

- La captación de candidatos a través de diferentes canales o fuentes de reclutamiento (universidades, bolsas de trabajo, escuelas profesionales, internet, anuncios de prensa, contactos y referencias, empresas de la competencia, etc.).
- La propia selección del personal (identificación de perfiles ajustados a las necesidades y requerimientos, filtrado de curriculums, etc.).
- Entrevistas a candidatos (por área de especialización, o por nivel/categoría).

7.4. La contratación y remuneración

En este apartado se van a especificar la retribución que percibirán las personas empleadas en este negocio, es decir, los sueldos y salarios correspondientes a la fuerza de ventas, así como, los sueldos y salarios correspondientes al resto de la plantilla durante el periodo de previsión.

No existe una solución universal a la hora de definir sistemas retributivos en las empresas y aunque simplemente pagar a los empleados una cantidad por su trabajo no parece una tarea especialmente compleja en sí misma, lo cierto es que pagar lo justo, ni mucho ni poco, a cada persona, se revela como un desafío importante y que tiene grandes repercusiones sobre la marcha de la empresa.

¿Qué es la retribución? Relación entre empleo y recompensa

La base de la retribución es recompensar al empleado por el desempeño de unas determinadas tareas. En primer lugar, podemos encontrar elementos tales como: el salario, los incentivos, el coche de empresa y las opciones sobre acciones. En segundo lugar, hallamos elementos de carácter intangibles tales como: la satisfacción, las condiciones de trabajo favorables, el desafío profesional, la progresión y el estatus social adquirido.

Retribuir para atraer, motivar y retener

La retribución impacta directamente en tres ámbitos fundamentales de la relación del empleado con la empresa: la decisión de formar parte de la empresa frente a otras alternativas similares (atracción), la capacidad de dar lo mejor de sí mismo, esforzándose por cumplir los objetivos del grupo (motivación) y finalmente a la hora de decidir mantenerse en nuestra empresa en vez de optar por competidores llevándose su experiencia y talento consigo (retención).

Cómo se definen las retribuciones en las empresas

Las variables más utilizadas para definir las retribuciones en las empresas son las siguientes:

- **Por Categoría profesional.** Consiste en diseñar un conjunto de categorías profesionales a las que se les atribuye niveles salariales predeterminados y son asignadas a los empleados según sus funciones.
- **Por Antigüedad.** Consiste en agregar al monto salarial una cuantía cuya finalidad es remunerar el hecho de permanecer en la empresa (ejemplo bienios, trienios, etc.).
- **Por Nivel de responsabilidad.** Consiste en determinar la retribución final en función de las tareas que definen la composición de un puesto de trabajo y del nivel de responsabilidad inherente al mismo.
- **Por desempeño.** A igualdad de nivel de responsabilidad, se percibirán mayores salarios cuanto mejor se desempeñe un determinado puesto de trabajo.
- **Por potencial.** Por capacidad de las personas de adaptarse a puestos de niveles superiores de responsabilidad del que desempeñan en la actualidad, es decir, promociones.
- **Por resultados.** En los que se premia la consecución de resultados colectivos o individuales, generalmente en concepto de retribución variable.

Conceptos salariales de los que constan los paquetes retributivos

A continuación repasaremos las diferentes opciones retributivas a nuestro alcance para la materialización del paquete retributivo previamente diseñado.

Estas opciones pueden dividirse en tres grandes grupos: retribución fija, variable y prestaciones indirectas o retribución en especie.

- **Retribución Fija.** Es la parte de la retribución en metálico mínima que una empresa garantiza al empleado y que va ligada al desempeño de un puesto de trabajo durante un periodo determinado de tiempo.
- **Retribución Variable.** La retribución variable va ligada a la consecución de determinados resultados que surgen de la realización de esfuerzos adicionales.

Algunos aspectos a considerar para implantar un sistema de retribución variable con éxito son:

- Claridad en cómo conseguir la retribución variable.
- Objetivos posibles.
- Establecer objetivos a cada grupo o equipos.
- Qué el trabajador tenga control sobre los objetivos.
- Sistema equilibrado entre retribución fija y variable.

Problemas en relación a la retribución variable:

- **"Jugueteo":** Se da cuando el trabajador tiene la posibilidad de manipular la medida de los resultados con los que se va a determinar la concesión de su variable.
- **"Efecto Trinquete":** Cuando la retribución de un periodo depende de la mejora de rendimiento de un periodo anterior, un trabajador tendría interés en mostrar un rendimiento inferior el primer año con el fin de mejorar más fácilmente su rendimiento en el segundo y así cobrar más.

Distinguimos los siguientes tipos básicos de retribución variable:

- **Primas:** en función de la calidad o cantidad del producto fabricado.
- **Incentivos:** en función de la cantidad del producto vendido, introducción de nuevos productos, la obtención de nuevos clientes o de objetivos de venta de todo un departamento.
- **Gratificaciones:** Se concede de forma subjetiva por parte de la dirección, generalmente por la consecución de resultados extraordinarios.

Retribución en especie o prestaciones

Se refiere a todos los conceptos no monetarios que complementan el paquete retributivo. Los más extendidos son los siguientes:

- **Coche de empresa**
- **Seguros:** De vida y seguros médicos privados.
- **Vivienda:** en caso de traslados.
- **Créditos:** Tanto para compra de vivienda como para crédito personal.
- **Otras:** opciones sobre acciones de la compañía, planes de pensiones, etc.

7.5. Evaluación de desempeño

Otra de las políticas que tendrá que decidir el empresari@, si encaja con la filosofía que quiere imprimir en la nueva empresa, será la evaluación o valoración del desempeño del personal, de forma alineada con las categorías y perfiles definidos. Esta política, cuando se hace con corrección, constituye una herramienta clave para motivar y retener a los trabajadores.

Este proceso está orientado a analizar, de forma personalizada, el rendimiento de cada recurso de la nueva compañía a lo largo de un período determinado (por ejemplo, un año), para poder aplicar con posterioridad las políticas de promoción y retribución/compensación que correspondan. En definitiva, valorar lo que ha hecho bien y lo que ha hecho mal, de acuerdo con las expectativas de su perfil y categoría.

Obviamente, los procesos de evaluación de desempeño y de compensación están estrechamente ligados, debiendo ser el resultado de la evaluación individual la base para determinar el incremento salarial o retributivo aplicable.

Las claves para implantar un proceso de estas características son, básicamente, 2:

- Inicialmente, la planificación de objetivos, actividades y formación de todos los recursos, en función de su perfil y categoría, y basándose en el marco de expectativas que se defina para cada puesto o categoría
- Finalmente, el análisis y valoración, por parte del superior o supervisor, de la consecución o no de los objetivos al término del período de análisis.

7.6. Formación y capacitación

Uno de los compromisos clave que debe asumir el empresari@ es proporcionar una adecuada formación al personal que integre su plantilla de empleados. Por una parte, una capacitación bien dirigida va a generar una mayor motivación y fidelidad en los trabajadores. Por otra parte, y de forma aún más prioritaria, el entrenamiento en aspectos de seguridad es completamente ineludible de cara a evitar cualquier tipo de accidente laboral.

En este sub-apartado el empresari@ deberá perfilar, para cada colectivo humano homogéneo, su declaración de intenciones en este sentido: horas previstas, plazos, contenidos, objetivos, modalidad, etc.

Existen, lógicamente, diversas modalidades de impartir formación, siendo unas más apropiadas que otras dependiendo del tipo de empresa, del perfil del trabajador y del objetivo que persiga la acción formativa (si es de mantenimiento, de adquisición de nuevas capacidades, como vehículo de motivación, etc.):

- aprendizaje en el puesto de trabajo,
- asistencia a escuelas especializadas (fuera o dentro del horario laboral),
- seminarios o cursos especializados impartidos por expertos externos,
- formación presencial desplegada por instructores externos o personal interno,
- e-learning.

7.7. Carrera profesional

El desarrollo de una carrera profesional es un proceso continuado en el tiempo que tiene una importancia crucial a la hora de conseguir el éxito en un determinado tipo de compañías que requieren un perfil de recursos de una determinada cualificación.

Si en la filosofía del equipo de emprendedores se contempla la posibilidad de ofrecer una carrera profesional a los empleados (o a determinados perfiles), con la finalidad de asegurar su fidelización y de fomentar su crecimiento profesional, sería conveniente proporcionarles un marco de referencia que permita medirles y evaluar su progreso en función de unas pautas y unos objetivos de desempeño, estableciendo las políticas de promoción y de rotación adecuadas.

Lógicamente, esta política estará íntimamente ligada a los procesos de evaluación de desempeño y de retribución/compensación.

RESUMEN

- Establecer el organigrama de la empresa.
- Detallar los perfiles profesionales describiendo las funciones, tareas y responsabilidades.
- Establecer la política de selección del personal, contratación y remuneración.
- Definir los criterios de evaluación del desempeño.
- Establecer las políticas de formación, capacitación y carrera profesional





RESUMEN

- Establecer el organigrama de la empresa.
- Detallar los perfiles profesionales describiendo las funciones, tareas y responsabilidades.
- Establecer la política de selección del personal, contratación y remuneración.
- Definir los criterios de evaluación del desempeño.
- Establecer las políticas de formación, capacitación y carrera profesional



Capítulo 8. La Gestión

El presente apartado tiene por objeto informar al emprendedor sobre las principales obligaciones fiscales y contables de cada forma jurídica.

La actividad y rentas del empresari@, sociedades y demás formas jurídicas están sometidas a diferentes impuestos y tasas. La legislación mercantil y fiscal obligan a el empresari@ a la llevanza de una contabilidad, así como, de libros obligatorios y registros auxiliares.

8.1. Obligaciones contables

Tanto la legislación mercantil (el Código de Comercio, la Ley de Sociedades Anónimas, y demás disposiciones), como la fiscal (legislación sobre el Impuesto de Sociedades y sobre el I.G.I.C., en el caso de Canarias), obligan a el empresari@ a la llevanza de una contabilidad, adecuada a la actividad de la empresa, que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios.

El **Plan General de Contabilidad (P.G.C.)** aprobado por el Real Decreto 1643/1990 de 20 de Diciembre, constituye el desarrollo reglamentario en materia contable de la legislación mercantil, y la referencia obligada para la levanta de la contabilidad de cualquier empresa. Se estructura de la siguiente manera:

- La primera parte contiene los principios contables que cualquier empresa deberá aplicar obligatoriamente a su contabilidad.
- La segunda parte refleja el cuadro de cuentas que contiene una relación de los grupos, subgrupos y cuentas necesarias para llevar a cabo la labor contable.
- La tercera parte contiene las definiciones y relaciones entre las cuentas descubriendo los movimientos más usuales y los convenios de cargo y abono.
- La cuarta parte contiene las normas de elaboración y los modelos oficiales de cuentas anuales, que son el producto final del proceso contable.

- La quinta parte define las normas de valoración que hay que aplicar al traducir al lenguaje contable los hechos económicos.

El P.G.C. es de aplicación obligatoria en sus partes 1ª, 4ª y 5ª para todas las empresas, cualquiera que sea su forma jurídica, individual o societaria.

8.1.1. Resumen de los libros obligatorios y registros auxiliares para los distintos tipos de empresa

1. Sujetos pasivos del Impuesto de Sociedades

Todos los sujetos pasivos del Impuesto de Sociedades estarán obligados a llevar contabilidad según Código de Comercio.

· Libros obligatorios:

Contabilidad principal

(según Código de Comercio)

- Libro Diario
- Libro de Inventarios y Cuentas Anuales (Balance, Cuenta pérdidas y ganancias y Memoria)
- Libro de Actas
- Libro Registro de Acciones Nominativas (S.A.)
- Libro Registro de Socios (S.L.)
- Libro registro de contratos (Sociedades unipersonales)

Contabilidad secundaria:

- Registro Mayor (no es obligatorio, pero su llevanza es muy recomendable)

Además deberán llevar, en su caso, los libros obligatorios del I.G.I.C.

- Los libros que integran la contabilidad secundaria no necesitan legalización.
- Los libros de la contabilidad principal se legalizarán en el Registro Mercantil antes de su utilización, o si se lleva contabilidad mecanizada, antes de que transcurran 4 meses desde la fecha de cierre de ejercicio.

2. Empresarios en Estimación Directa Normal con Actividad Mercantil

Estarán obligados a llevar contabilidad según Código de Comercio.

• Libros obligatorios:

Libros (según Código de Comercio):

- Libro Diario
- Libro de Inventarios
- Cuentas Anuales (Balance, Cuentas de Pérdidas y Ganancias y Memoria)

Además, en su caso, libros del I.G.I.C.

- Los libros exigidos por el Código de Comercio se legalizarán antes de su utilización, o si su llevanza es mecanizada, antes de que transcurran 4 meses desde la fecha de cierre del ejercicio.

3. Empresarios en Estimación Directa Normal con Actividad No Mercantil

No están obligados a llevar contabilidad según Código de Comercio.

• Libros obligatorios:

- Libro Registro de Ventas e Ingresos
- Libro Registro de Compras y Gastos
- Libro Registro de Bienes de Inversión

Las anotaciones en los libros registros se totalizarán por trimestres y años naturales y deberán hallarse asentadas antes de que finalice el plazo para realizar la declaración e ingreso del correspondiente pago fraccionado.

4. Profesionales en Estimación Directa en cualquiera de sus modalidades:

No están obligados a llevar contabilidad según Código de Comercio.

• Libros obligatorios:

- Libro Registro de Ingresos
- Libro Registro de Gastos
- Libro Registro de Bienes de Inversión
- Libro Registro de Provisiones de Fondos y Suplidos

Las anotaciones en los libros registros se totalizarán por trimestres y años naturales y deberán hallarse asentadas antes de que finalice el plazo para realizar la declaración e ingreso del correspondiente pago fraccionado.

5. Empresarios en Estimación Directa en su modalidad Simplificada

En principio están obligados a llevar la contabilidad según el Código de Comercio, pero no se exige fiscalmente.

· Libros obligatorios:

Empresarios:

- Libro registro de ventas o ingresos
- Libro registro de compras o gastos
- Libro registro de bienes de inversión

Las anotaciones en los libros registros se totalizarán por trimestres y años naturales y deberán hallarse asentadas antes de que finalice el plazo para realizar la declaración e ingreso del correspondiente pago fraccionado.

6. Empresarios en Estimación Objetiva

A. Caso General:

- En principio están obligados a llevar la contabilidad según el Código de Comercio, pero no se exige fiscalmente.
- No están obligados a llevar libros o registros contables en relación con el I.R.P.F. por estas actividades.
- Facturas emitidas y recibidas.

B. Supuestos especiales:

- Las empresarias que deduzcan amortizaciones estarán obligados a llevar **Libro registro de bienes de inversión**.
- Las actividades cuyo rendimiento neto se determine teniendo en cuenta el volumen de operaciones habrán de llevar **Libro registro de ventas e ingresos**.

En todo caso, los sujetos pasivos que lleven contabilidad conforme al Código de Comercio no estarán obligados a llevar los libros registros señalados en los apartados anteriores.

8.1.2. Las Cuentas Anuales

El empresari@ deberá formular las siguientes cuentas anuales: Balance, Cuenta de Resultados y Memoria.

Las cuentas anuales se presentarán para su depósito en el Registro Mercantil Competente en razón al domicilio de la sociedad. Dicha presentación se deberá realizar dentro del mes siguiente a su aprobación por la Junta General.

a. Balance

El Balance comprenderá, con la debida separación, los bienes y derechos que constituyen el activo de la empresa y las obligaciones que forman el pasivo de la misma, especificando los fondos propios. El balance de apertura de un ejercicio debe corresponder con el balance de cierre del ejercicio anterior.

El Balance de Situación, desde el punto de vista jurídico representa, por un lado, los bienes y derechos a favor de la empresa en un momento dado del tiempo (activo); por otro, las obligaciones contraídas a esa fecha (pasivo) y, como diferencia, el patrimonio perteneciente a los propietarios (patrimonio neto).

Desde una perspectiva económica, el Balance representa las fuentes de financiación de la empresa en un momento determinado, procedentes, tanto de terceros ajenos a la empresa, como de los propietarios de la misma y la inversión o aplicación que se ha dado a esa financiación.

El Balance de Situación se divide, por tanto entre activo y pasivo.

- El **activo** lo ordenamos en función de su liquidez, colocando aquellos bienes y servicios menos líquidos en la parte superior hasta llegar a los mas líquidos en la parte inferior del activo del Balance. Los bienes y derechos que tienen un a liquidez superior a un año se denominan **activo fijo** o **inmovilizado**, mientras que los que necesitan menos de un año para ser recuperados en dinero se llaman **activo circulante**. En el Balance de situación, los elementos de activo se presentan de menor a mayor liquidez. Primero se colocan los elementos de activo fijo y a continuación los de carácter circulante. Otra forma de ver la diferencia entre activo circulante y fijo, es considerar a este último como la estructura que necesita la empresa para poder estar en el mercado, y al activo circulante como el combustible que debe haber en el depósito para que la estructura pueda funcionar.
- En lo que se refiere al **pasivo** del Balance las obligaciones de la empresa con terceras personas y se colocan en función de exigibilidad o vencimiento, situando en la parte superior del pasivo los recursos con un plazo de devolución mayor y en la parte inferior los de vencimiento más



próximo. Pueden ser de dos tipos, en función de su exigibilidad. Todas aquellas deudas con terceras personas, distintas de los socios, independientemente del plazo de devolución de la deuda, o **fondos ajenos**. Todas las aportaciones iniciales y posteriores de los socios de la empresa y los beneficios que no han sido repartidos, o **fondos propios**. El pasivo aparece en el Balance de situación ordenado en función del grado de exigibilidad de las obligaciones, situándose en la parte superior los pasivos no exigibles y, en la parte inferior, los más exigibles.

El balance equilibra inversión y financiación. En el mismo queda determinada la posición financiera de la empresa en un momento dado y nos muestra el equilibrio financiero existente en el proyecto en función de las hipótesis utilizadas para su realización. El equilibrio obtenido nos determinará si fuera necesario el cambio de alguna de las hipótesis marcadas inicialmente.

El balance quedará cuadrado con toda la información que hemos introducido en los apartados anteriores, siendo la cuenta de Pérdidas y Ganancias la que hará real este cuadro.

b. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de Pérdidas y Ganancias comprenderá, también con la debida separación, los ingresos y gastos del ejercicio y, por diferencias, el resultado del mismo. Distinguirá los resultados ordinarios propios de la explotación de los que no lo sean o de los que se originen en circunstancias de carácter extraordinario.

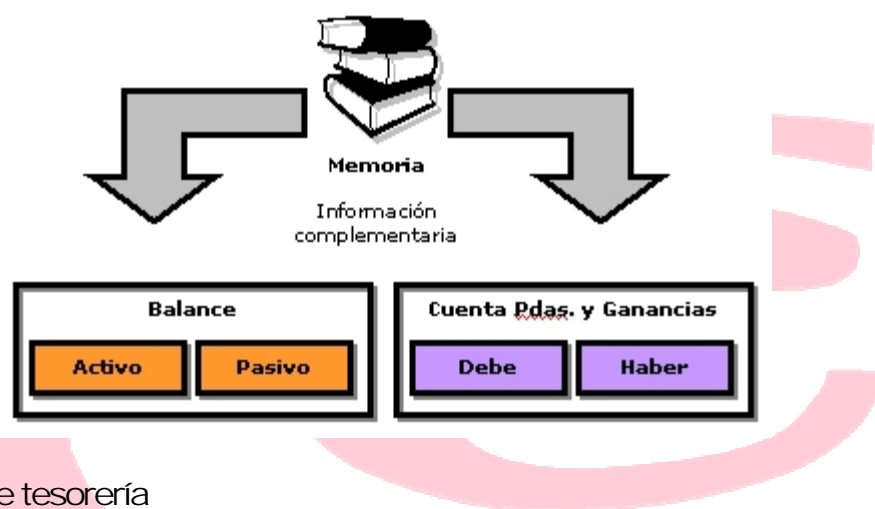
La cuenta de pérdidas y ganancias informa sobre los resultados de la empresa ya sean pérdidas o beneficios. Existen diferentes formas de representar los resultados de una empresa. En esta aplicación hemos decidido utilizar una cuenta de resultados funcional puesto que resulta más intuitivo para el usuario.



c. Memoria

La Memoria completará, ampliará y comentará la información contenida en el Balance y en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. La Memoria complementa y amplía la información contenida en el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, explicando los principales criterios contables utilizados y desglosando los saldos de las partidas más significativas.

Las últimas notas de la memoria están dedicadas al cuadro de financiación y la cuenta de pérdidas y ganancias funcional. En el cuadro de financiación se representan los que han sido durante el ejercicio todos los orígenes y aplicaciones de fondos.



d. Plan de tesorería

El Plan de Tesorería nos permite diseñar los pagos y cobros a realizar en el periodo reseñado, calculando así el pago de los impuestos que gravan la actividad durante este.

Plan de tesorería es la anotación de los cobros y pagos previstos, que permite determinar las necesidades de dinero de la empresa; cobros, entradas reales de dinero; pagos, salidas reales de dinero.

En este documento se detallan cuáles van a ser las entradas (cobros) y salidas (pagos) de caja de la empresa. La función del presupuesto de tesorería es identificar cuáles van a ser las necesidades financieras de la empresa a corto plazo.

La utilidad de esta herramienta es indudable, puesto que podemos detectar diferentes problemas, como la falta de liquidez en una determinada fecha.

Normalmente las empresas elaboran presupuestos de tesorería para un año realizando el cálculo mes a mes, aunque esta no es ni mucho menos una regla fija, pudiéndose realizar el presupuesto de tesorería para un horizonte temporal más o menos amplio, o calculándose quincenalmente.

Tiene dos objetivos:

- Buscar recursos monetarios adicionales para cubrir una situación deficitaria (o bien, una colocación adecuada de recursos sobrantes).
- Estimar el mínimo de dinero líquido que conviene tener siempre con la empresa.

e. Análisis económico-financiero: Ratios

El análisis económico y financiero nos va a permitir estudiar y diagnosticar los distintos aspectos que van a definir la rentabilidad y viabilidad del proyecto, fin último de nuestro plan de empresa, para definir las debilidades y fortalezas de la idea de negocio planteada desde el principio. Para ello se analiza en este momento:

Análisis económico

Su objetivo es estudiar y diagnosticar los aspectos de un proyecto relacionados con su actividad económica, tales como:

- Rentabilidad del proyecto en sus diversas vertientes y su evolución a lo largo de los diversos ejercicios.
- Evolución de las diferentes magnitudes que componen la Cuenta de resultados (ventas, gastos de personal, amortizaciones, etc.).
- Estructura económica de la empresa en cuanto a la composición de los gastos de la misma (gastos fijos / gastos variables), así como la obtención del umbral de rentabilidad de la empresa.
- Estudio de la eficiencia de las diferentes operaciones que se desarrollan dentro de la empresa.

RATIO	VALOR ÓPTIMO	FÓRMULA
1. Fondo de Maniobra		
Permite conocer el capital circulante necesario en la empresa.	Su valor debe ser mayor que cero.	$(\text{Capitales propios} + \text{Exigible a largo plazo}) - \text{Activo fijo}$
2. Ratio de Solvencia		
Indica la liquidez de la empresa para hacer frente a los pagos.	Se considera como ratio normal un 2.	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo exigible a c.p.}}$
3. Ratio de Tesorería		
Indica la liquidez de la empresa para hacer frente a los pagos.	Se considera como ratio normal un 1.	$\frac{\text{Deudores} + \text{Disponible}}{\text{Exigible a corto plazo}}$
4. Ratio de Endeudamiento		
Indica la relación existente entre fondos propios y ajenos.	El valor óptimo se sitúa entre 0,5 y 0,6. Un ratio superior a 0,6 señala que el valor de las deudas es excesivo. Inferior a 0,5 señala un exceso de Capitales propios.	$\frac{\text{Pasivo exigible Total}}{\text{Total Pasivo}}$
5. Ratio de Calidad de la Deuda		
La deuda a largo plazo, al tener un vencimiento más lejano, es indicativo de la calidad de la deuda, de modo que cuanto menor sea este ratio, la deuda es de mejor calidad.	El valor óptimo se sitúa entre 0,5 y 1. Un ratio superior a 1 señala que el vencimiento de la deuda es muy cercano. Inferior a 0,5 señala un vencimiento de la deuda lejano.	$\frac{\text{Exigible a corto plazo}}{\text{Pasivo exigible Total}}$

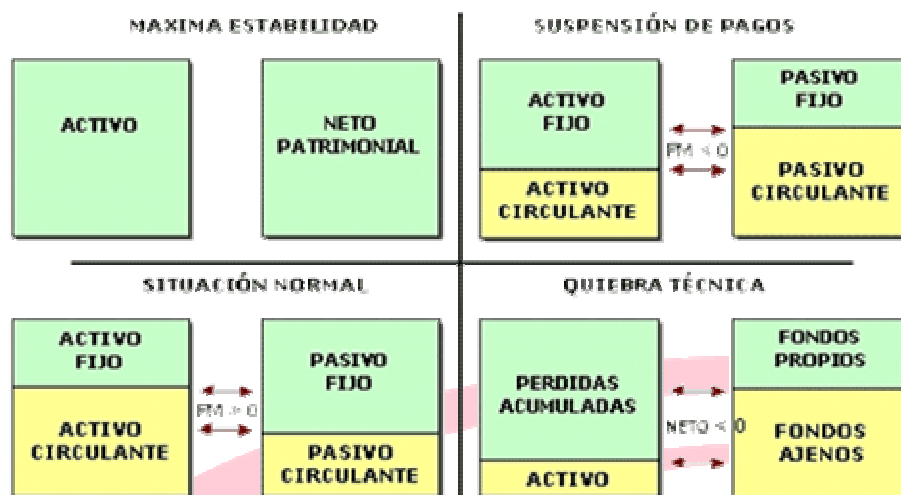
Análisis financiero

Si la rentabilidad se analiza a través de la Cuenta de resultados, el análisis financiero (liquidez y solvencia) se produce a través del Balance de situación. Estos dos factores estudian la estructura y composición de los derechos y obligaciones de la empresa, así como sus relaciones en el tiempo.

RATIO	VALOR ÓPTIMO	FÓRMULA
6. Rentabilidad Financiera		
Mide el Beneficio Neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Rentabilidad de los capitales propios.		<i>(Beneficio después de impuestos / Fondos propios) o (Beneficio - Impuesto sobre beneficio / Capital + Reservas)</i>
7. Rentabilidad Económica		
Indica el beneficio generado por el Activo de la empresa, con independencia de cómo esté financiado. Permite conocer la evolución y factores que inciden en la productividad del Activo de la empresa. Capacidad de la empresa para retribuir todos los capitales invertidos.		<i>Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total</i>
8. Rentabilidad sobre la Inversión		
Indica la rentabilidad de las inversiones calculada en función de la rotación de los activos y del margen obtenido por la organización. Por tanto cuanto mayor sea su valor mejor será la situación de la empresa. BAII; Beneficio antes e intereses e impuestos	Debe ser mayor que la rentabilidad de inversiones sin riesgo (letras, bonos, etc.)	<i>(Ventas / Activo Total) / (BAII / Ventas)</i>
9. Período de Recuperación de la Inversión		
El PAYBACK muestra el número de años que va a tardar el inversor en recuperar la inversión inicial.		<i>Inversión inicial / Cash-flow (media de los tres años)</i>
10. Valor Actual Neto (VAN)		
Indica los rendimientos futuros que producirá una inversión. Si el Valor actual neto es superior a la inversión que debemos realizar, quiere decir que lo que se obtendrá en el futuro es superior a lo que se invierte en la actualidad.		
11. Tasa Interna de Retorno (TIR)		
Indica la tasa de interés que iguala el valor presente de todos los flujos de caja con un flujo de caja inicial. El TIR también es llamado el rendimiento o la tasa de retorno descontada.		<i>Sumatorio (ingresos - gastos) / (1 + tipo interés sin riesgos) n años</i>

Análisis Patrimonial

El análisis patrimonial o análisis de la estructura del Balance atiende a la composición de los elementos integrantes del mismo, a su peso específico dentro del conjunto de Activos y Pasivos y a la determinación del equilibrio o desequilibrio del patrimonio.



La empresa tiene como finalidad esencial la obtención de una rentabilidad suficiente para garantizar su supervivencia a largo plazo. Para conseguir este objetivo es necesario mantener en todo momento un equilibrio patrimonial que garantice un desarrollo estable de la actividad económica. Este equilibrio exige cierta correlación entre partidas activas y pasivas con una vinculación temporal en la empresa similar. Se pueden identificar las siguientes posibilidades patrimoniales:

- **Máxima estabilidad financiera:** Típica del momento inicial de constitución de la empresa y caracterizada por la no existencia de pasivo exigible.
- **Normal o habitual:** Caracterizada por la existencia de financiación ajena en la que el activo fijo es inferior a los recursos permanentes (financiación a largo plazo y recursos propios).
- **Suspensión de pagos:** El activo circulante o realizable a corto plazo es menor que el pasivo circulante o exigible a corto plazo.
- **Quiebra técnica:** Caracterizado por la existencia de Activo Total inferior al Pasivo exigible.
- **Máxima inestabilidad financiera:** En la que no existe un Activo real susceptible de ser liquidado.

8.2. Obligaciones mercantiles y fiscales

Obligaciones	
Empresaria individual	<p>Toda empresaria debe llevar la contabilidad de acuerdo con las disposiciones generales del Código de Negocio y la legislación tributaria concordante.</p> <p>Los trámites ante la Agencia Estatal Tributaria podrán hacerse de forma telemática, previa obtención del certificado de usuario expedido por la "Fábrica Nacional de Moneda y Timbre" y autenticación en Hacienda. Podéis seguir el proceso en la dirección Presentación Telemática de Declaraciones y solicitar el certificado vía Internet a Certificación Electrónica.</p>
Comunidad de bienes	Toda empresaria debe llevar la contabilidad de acuerdo con las disposiciones generales del Código de Negocio y la legislación tributaria concordante.
Sociedad Civil	Toda empresaria debe llevar la contabilidad de acuerdo con las disposiciones generales del Código de Negocio y la legislación tributaria concordante.

	IRPF	IGIC	Libros Obligatorios
Empresaria individual	<p>Los rendimientos de la actividad llevada a cabo por el empresario individual se incluyen en el IRPF. Se le aplicará uno de los siguientes regímenes.</p> <p><u>Actividades empresariales</u> y sus obligaciones formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estimación Directa Normal o Estimación Directa Simplificada</i>: Libro registro de ingresos, Libro registro de gastos, Libro registro de bienes de inversión y Libro registro de provisiones de fondos y anticipos. • <i>Estimación Objetiva</i>: Libro registro de ingresos, Libro registro de gastos, y Libro de bienes de inversión y libro de provisiones de fondos y anticipos. <p><u>Actividades profesionales o artísticas</u> (con iguales obligaciones formales):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estimación Directa Normal o Estimación Directa Simplificada</i>: Libro registro de ingresos, Libro registro de gastos, Libro registro de bienes de inversión y Libro registro de provisiones de fondos y anticipos (sólo en el caso de algunos profesionales). 	<p>Están obligados a efectuar la declaración del IGIC las empresarias y profesionales que realicen remesas de bienes o presten servicios sujetos al impuesto.</p> <p>Quedan exentos los siguientes regímenes especiales: agricultura, pesca y ganadería, y el recargo de equivalencia.</p>	<p>Libro Registro de facturas emitidas,</p> <p>Libro Registro de facturas recibidas,</p> <p>Libro Registro de bienes de inversión (en algunos casos) y</p> <p>Libro Registro de determinadas operaciones intracomunitarias.</p>
	IRPF	IGIC	Libros Obligatorios
Comunidad de bienes	Cada socio tributa por el IRPF de acuerdo con su cuota de participación.	La declaración del IGIC la hace la comunidad de bienes.	<p>Libro Registro de facturas emitidas,</p> <p>Libro Registro de facturas recibidas,</p> <p>Libro Registro de bienes de inversión (en algunos casos),</p> <p>Libro Registro de determinadas operaciones intracomunitarias.</p>

	IRPF	IGIC	Libros Obligatorios
Sociedad Civil	<p>Cada socio tributa por el IRPF. El pago a efectuar por cada socio será proporcional a su participación en la sociedad. Se les aplicará uno de los siguientes regímenes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estimación Directa Normal o Estimación Directa Simplificada:</i> Libro registro de ingresos, Libro registro de gastos, Libro registro de bienes de inversión y Libro registro de provisiones de fondos y anticipos. • <i>Estimación Objetiva:</i> Libro registro de ingresos, Libro registro de gastos, y Libro de bienes de inversión y libro de provisiones de fondos y anticipos. 	La declaración del IGIC la hace la sociedad.	<p>Libro Registro de facturas emitidas,</p> <p>Libro Registro de facturas recibidas,</p> <p>Libro Registro de bienes de inversión (en algunos casos),</p> <p>Libro Registro de determinadas operaciones intracomunitarias.</p>

Obligaciones	
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Estas sociedades están obligadas a llevar la contabilidad según las normas del Código de Negocio: libro diario, libro de inventarios y de cuentas anuales, libro de actas y libro de acciones nominativas, y libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad, en el caso de sociedades unipersonales. Para legalizar los libros se deben presentar en el Registro Mercantil del domicilio social: Registro Mercantil del domicilio social
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Estas sociedades no están obligadas a llevar la contabilidad según las normas del Código de Negocio. Aplicándosele el principio de simplificación de los registros contables, a través de un único Registro, el Libro Diario, para favorecer la composición inmediata de las partidas a cumplimentar en los modelos de cuentas anuales abreviadas sin que sean necesarios documentos contables adicionales.
Sociedad Anónima	Estas sociedades deben llevar la contabilidad y los libros de acuerdo con el Código de Negocio: libro diario, libro de inventarios y de cuentas anuales, libro de actos y libro de acciones nominativas, y libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad, en el caso de sociedades unipersonales. Para legalizar los libros se deben presentar en el Registro Mercantil del domicilio social: Registro Mercantil del domicilio social.
Sociedad Laboral	Las sociedades laborales, tanto si se trata de sociedades anónimas laborales como de sociedades limitadas laborales, deben llevar la contabilidad y los libros de acuerdo con el Código de Negocio: libro diario, libro de inventarios y de cuentas anuales, libro de actas y libro de acciones nominativas. Para legalizar los libros, se deben presentar en el Registro Mercantil del domicilio social: Registro Mercantil del domicilio social.
Sociedad Cooperativa	Las sociedades cooperativas deben llevar la contabilidad y los libros de acuerdo con el Código de Negocio: libro diario, libro de inventarios y cuentas anuales y libro de actas.

	Impuesto de Sociedades	IGIC	Libros Obligatorios
Sociedad de Responsabilidad Limitada	<p>Las sociedades mercantiles están sujetas al impuesto de sociedades.</p> <p>El tipo general de gravamen es del 35%. Sin embargo, las PYMEs tributarán al 30% por la parte de la base imponible inferior a 90.151,82 euros, y al 35 % por el resto.</p>	Las sociedades de responsabilidad limitada están obligadas a presentar declaraciones de IGIC.	<p>Libro Registro de facturas emitidas,</p> <p>Libro Registro de facturas recibidas,</p> <p>Libro Registro de bienes de inversión</p> <p>Libro Registro de determinadas operaciones intracomunitarias.</p> <p>Los libros obligatorios se presentarán en el Registro Mercantil del domicilio social.</p>
Sociedad Limitada Nueva Empresa	<p>Las sociedades mercantiles están sujetas al impuesto de sociedades.</p> <p>El tipo general de gravamen es del 35%. Sin embargo, las PYMEs tributarán al 30% por la parte de la base imponible inferior a 90.151,82 euros, y al 35 % por el resto.</p>	Las SLNE están obligadas a presentar declaraciones de IGIC.	<p>Libro Registro de facturas emitidas,</p> <p>Libro Registro de facturas recibidas,</p> <p>Libro Registro de bienes de inversión</p> <p>Libro Registro de determinadas operaciones intracomunitarias.</p> <p>Los libros obligatorios se presentarán en el Registro Mercantil del domicilio social.</p>
Sociedad Anónima	<p>Las sociedades mercantiles están sujetas al impuesto de sociedades.</p> <p>El tipo general de gravamen es del 35%. No obstante, las PYMEs tributarán al tipo del 30% por los primeros 90.151,82 euros de base imponible.</p>	Las sociedades anónimas están obligadas a efectuar declaración de IGIC.	<p>Libro Registro de facturas emitidas,</p> <p>Libro Registro de facturas recibidas,</p> <p>Libro Registro de bienes de inversión y</p> <p>Libro Registro operaciones intracomunitarias.</p>
Sociedad Laboral	<p>Las sociedades mercantiles están sujetas al impuesto de sociedades, siendo aplicable para las sociedades laborales, las mismas consideraciones que para las sociedades anónimas y limitadas. El tipo general de gravamen es, por consiguiente, del 35% con la salvedad que las PYMEs tributan al tipo del 30% por los primeros 90.151,82 euros de base imponible.</p> <p>Estas sociedades tienen libertad de amortización del inmovilizado material e inmaterial a efectos de la ejecución de las actividades de la SAL o la SLL, siempre que los trate de elementos adquiridos en los cinco primeros años de la constitución de la sociedad.</p>	Las sociedades laborales están obligadas a efectuar declaración de IGIC.	<p>Libro Registro de facturas emitidas,</p> <p>Libro Registro de facturas recibidas,</p> <p>Libro de bienes de inversión y</p> <p>Libro Registro de determinadas operaciones intracomunitarias.</p>

	Impuesto de Sociedades	IGIC	Libros Obligatorios
Sociedad Cooperativa	<p>Las cooperativas fiscalmente protegidas tributan al tipo del 20%. Excepto por lo que se refiere a los resultados extracooperativos, que tributarán al tipo general.</p> <p>Las cooperativas especialmente protegidas disfrutaran de una bonificación del 50% de la cuota íntegra.</p> <p>De acuerdo con el reglamento del impuesto de sociedades, se deben llevar los siguientes libros: libro registro mayor y sus auxiliares, libro registro de compras, libro de registro de ventas y rendimientos normales, libro registro de cobros y pagos y libro registro de gastos.</p>	Las sociedades cooperativas están obligadas a efectuar declaración de IGIC.	<p>Libro registro de facturas emitidas,</p> <p>Libro registro de facturas recibidas y</p> <p>Libro registro de bienes de inversión.</p>

8.3. Obligaciones laborales

Los trabajadores que por cuenta propia o ajena realicen una actividad lucrativa están obligados a cotizar a la Seguridad Social. Además, el empresari@ está obligado a realizar determinados trámites laborales tales como inscribir a la empresa si realiza si contrata personal, altas, bajas y afiliación de trabajadores.

El contrato de trabajo

El contrato de trabajo es el acuerdo entre empresaria y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresari@ y bajo su dirección a cambio de remuneración.

Los tipos de contrato:

1. Indefinido.
2. Temporal.
3. A tiempo parcial.
4. Otras modalidades de contratación:
 - * Contrato de personal de alta dirección.
 - * Contrato de trabajo a domicilio.
 - * Contrato de trabajo en prácticas.
 - * Contratos formativos.
 - * Contrato de lanzamiento de nueva actividad.
 - * Contrato de relevo.



Cotización en el Régimen General (empleados)

¿COMO?

Cumplimentando los impresos correspondientes (Boletines de cotización), que se facilitan en las Administraciones de la Seguridad Social, y presentándolos mensualmente en sus oficinas recaudatorias o entidades financieras autorizadas.

Si se quiere solicitar aplazamiento y/o fraccionamiento de pago, se deberá realizar en la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social y en las Administraciones (Oficinas) de la Seguridad Social que se encuentran distribuidas en cada provincia.

¿CUANDO?

La obligación nace desde el momento en que se inicia la relación laboral. La cotización se efectuará dentro del mes siguiente al del inicio de dicha relación. El pago de cuotas fuera de plazo supondrá un recargo del 5% al 35%.

Los aplazamientos y/o fraccionamientos del pago de cuotas se pueden solicitar durante los diez primeros días naturales del plazo reglamentario de ingreso de las mismas.

El tipo de cotización es el porcentaje que se aplica a la base de cotización, siendo el resultado la cuota o importe a pagar.

Los tipos de cotización serán los que establezca cada año la correspondiente Ley de Presupuestos Generales del Estado.

¿CUANTO?

El importe resultante de aplicar a la «base de cotización» correspondiente a cada trabajador (Tabla 1) el tipo o porcentaje que cada año se establece para cada contingencia protegida.

Las contingencias protegidas son: Contingencias Comunes (Sanidad y Jubilación), Desempleo, Fondo de Garantía Salarial, Formación Profesional y, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional (Tabla 2).

Las bonificaciones y reducciones de cuotas se aplicarán directamente sobre la parte de la cuota patronal correspondiente a contingencias comunes (excepto en contratación de minusválidos), en el momento de abonar la liquidación de las cuotas mensuales. Para tener derecho a estas deducciones es necesario haber presentado el modelo oficial de contrato laboral al efecto en las oficinas del INEM.

Régimen General de la Seguridad Social

IMPORTES (euros)	DIARIO	15,35
	MENSUAL	460,50
	ANUAL	6.477,00

Salario mínimo interprofesional

Cotización en el Régimen Especial de Autónomos

¿COMO?

La liquidación e ingreso de las cuotas se llevará a cabo mediante la presentación del «Boletín de cotización» ante las oficinas recaudadoras (Cajas de Ahorro, Bancos, Oficinas de Correos, etc.), pudiéndose domiciliar el pago en cualquiera de las entidades financieras que actúan como tales.

¿CUANDO?

Se abonará por mensualidades (en el período voluntario) coincidiendo con los meses naturales del año y su importe se ingresará dentro del mismo mes al que corresponda su devengo. Los pagos de cuotas fuera de plazo tendrán un recargo del 5%, 20% y 35%.

¿CUANTO?

El interesado puede elegir dentro de los tramos según los límites comprendidos entre una base mínima y máxima (Tabla 3). Para la elección de la Base, en los valores Máximos influye la edad del trabajador por cuenta propia o Autónomo.

NOTA: Si el autónomo opta por no acogerse a la protección por I.T., el tipo de cotización será del 26,50%

Régimen Especial de Trabajadores Autónomos		
Base Mínima		755,40
Base Mínima para (**)		2.731,50
Base Máxima		1.416,00
Base Límite >49 años		1.388,10
Tipo (con Incapacidad Temporal)		29,80
Tipo (sin I.T.)		26,50
Cuota mínima con I.T.		225,11
Cuota mínima sin I.T.		200,18
Régimen Especial de Trabajadores del Mar		
Régimen Especial Agrario		
Régimen Especial de la Minería del Carbón		
Régimen Especial de Empleados del Hogar		
BASE	TIPO (*)	CUOTA
561,30	22%	123,49

(*) Serv. Exclusivo y permanente: 18,3% (El/la Cabeza de Familia) y 3,7% (El/la E.Hogar)

(**) En el supuesto de que en el momento del alta inicial en el RETA los trabajadores tengan treinta o menos años de edad y, las mujeres que en el momento del alta inicial en el citado Régimen Especial tengan 45 o más años, la base de cotización será la elegida por ellos entre el 75 por ciento de la base mínima y hasta la cuantía de la base máxima, fijadas en la Ley de Presupuestos Generales del Estado en cada ejercicio y durante los tres años inmediatamente siguientes a la fecha de efectos de dicha alta.

Régimen de cotización de los socios según la forma jurídica

Los trabajadores que por cuenta propia o ajena realicen una actividad lucrativa están obligados a cotizar a la Seguridad Social.

Además, el empresari@ está obligada a realizar determinados trámites laborales tales como inscribir a la empresa si realiza si contrata personal, altas, bajas y afiliación de trabajadores.

Obligaciones	
Empresaria individual	Debe afiliarse al sistema de la S.S. y darse de alta como Autónomo o régimen especial correspondiente. Hay que hacerlo en 30 días naturales desde la declaración censal y de inicio de actividad. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.
Comunidad de bienes	Debe afiliarse al sistema de la S.S. y darse de alta como Autónomo o régimen especial correspondiente. Hay que hacerlo en 30 días naturales desde la declaración censal y de inicio de actividad. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.
Sociedad Civil	Debe afiliarse al sistema de la S.S. y darse de alta como Autónomo o régimen especial correspondiente. Hay que hacerlo en 30 días naturales desde la declaración censal y de inicio de actividad. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Socios con control efectivo: Autónomo (RETA). Administradores sin control efectivo: asimilado al régimen general. Demás socios que trabajen en la sociedad: régimen general. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Socios con control efectivo: Autónomo (RETA). Administradores sin control efectivo: asimilado al régimen general. Demás socios que trabajen en la sociedad: régimen general. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.
Sociedad Limitada Laboral	Regla general: Régimen general. Excepción 1: Asimilados al régimen general: 1.Administradores que cobren por ello. 2.Personal de alta dirección. Excepción 2: RETA en Empresa familiar. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.
Sociedad Anónima	Socios con control efectivo: Autónomo (RETA). Administradores sin control efectivo: asimilado al régimen general. Demás socios que trabajen en la sociedad: régimen general. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.
Sociedad Anónima Laboral	Regla general: Régimen general. Excepción 1: Asimilados al régimen general: 1.Administradores que cobren por ello. 2.Personal de alta dirección. Excepción 2: RETA en Empresa familiar. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.
Sociedad Cooperativa	Pueden elegir entre cotizar a la Seguridad Social como autónomos o en régimen general. Si contrata un trabajador (o más) por cuenta ajena tiene que inscribir la empresa en la S.S, así como, realizar las altas, bajas y afiliación de los trabajadores.

8.4. Calendarios

8.4.1. Calendario fiscal y mercantil

	EMPRESA INDIVIDUAL	SOCIEDADES
ENERO		
Hasta el 20 IRPF	Retenciones e ingresos a cuenta de rendimientos del trabajo y actividades profesionales. Cuarto trimestre año anterior (Mod. 110, Mod. 115) y resumen anual (Mod. 190).	Retenciones e ingresos a cuenta de rendimientos del trabajo y actividades profesionales. Cuarto trimestre año anterior (Mod. 110) y resumen anual (Mod . 190).
Hasta el 20 IRPF e IGIC	Pagos fraccionados renta. Cuarto trimestre año anterior - Estimación Directa (Mod . 130) - Estimación Objetiva (Mod . 131) Cuarto trimestre IGIC año anterior (Mod . 420) y resumen anual (Mod . 425)	Cuarto trimestre IGIC año anterior (Mod . 420) y resumen anual (Mod . 425)
FEBRERO		
MARZO		
Hasta el 1		Para entidades cuyo ejercicio coincida con el año natural, opción / renuncia a la opción para el cálculo de los pagos fraccionados sobre la base imponible del periodo de los 3, 9 u 11 meses de cada año natural. Mod. 036
Hasta el 20	Declaración anual de operaciones con terceros (>3.006 euros) Modelo 347	Declaración anual de operaciones con terceros (>3.006 euros) Mod. 347 Los administradores formularán las cuentas anuales, informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado en un plazo de tres meses contados a partir del cierre del ejercicio.
ABRIL		
Hasta el 20 IRPF IGIC y SOCIEDADES	Pagos fraccionados renta Primer trimestre año - Estimación Directa - Estimación Objetiva Primer trimestre IGIC	Primer trimestre año Retenciones e ingresos a cuenta de rendimientos del trabajo y actividades profesionales Primer trimestre IGIC Pago fraccionado Impuesto Sociedades (18% cuota a ingresar del último ejercicio cerrado o el 21/25% de la base imponible de los 3 primeros meses).
Hasta el 20		Presentación en el Registro Mercantil para su legalización de los libros de contabilidad, ejercicio cerrado el 31 de Diciembre.

JUNIO		
Hasta el 21 IRPF PATRIMONIO	Declaración anual IRPF positiva Declaración anual IRPF negativa Patrimonio. Declaración anual si en esta fecha se presenta la declaración de IRPF o si no se debe presentar ésta.	
Hasta el 20	IRPF. Declaración anual con derecho a devolución y Patrimonio Declaración anual si en esta fecha se presenta la declaración del IRPF	La Junta General debe aprobar las Cuentas Anuales
JULIO		
Hasta el 20 IRPF e IGIC	Pagos fraccionados renta Segundo trimestre año - Estimación Directa - Estimación Objetiva Segundo trimestre IGIC	Segundo trimestre año Retenciones e ingresos a cuenta de rendimientos del trabajo y actividades profesionales Segundo trimestre IGIC
Hasta el 25		Declaración anual Impuesto Sociedades. Entidades cuyo ejercicio coincida con el año natural
Hasta el 30		Dentro del mes siguiente a la aprobación de las Cuentas Anuales, éstas se presentarán en el Registro Mercantil para su publicación.
OCTUBRE		
Hasta el 20 IRPF IGIC SOCIEDADES	Pagos fraccionados renta Tercer trimestre año - Estimación Directa - Estimación Objetiva Tercer trimestre IGIC	Tercer trimestre año Retenciones e ingresos a cuenta de rendimientos del trabajo y actividades profesionales Tercer trimestre IGIC. Pago fraccionado Impuesto Sociedades (18% cuota a ingresar del último ejercicio cerrado o el 21/25% de la base imponible de los 3 y 9 primeros meses).
DICIEMBRE		
Hasta el 20 SOCIEDADES		Pago fraccionado Impuesto Sociedades (18% cuota a ingresar del último ejercicio cerrado o el 21/25% de la base imponible de los 3,9 u 11 primeros meses).
Hasta el 20 IRPF e IGIC	Renuncia o revocación Estimación Objetiva para el ejercicio siguiente. Renuncia o revocación Regímenes Simplificado IGIC y Agricultura, Ganadería y Pesca para el ejercicio siguiente.	

8.4.2. Calendario laboral de Canarias para el 2006

Fiestas de la Comunidad Autónoma de Canarias para el año 2004

1 de enero	Año Nuevo
6 de enero	Epifanía de Señor
8 de abril	Jueves Santo
9 de abril	Viernes Santo
1 de mayo	Fiesta del Trabajo
31 de mayo	Día de Canarias
16 de agosto	Lunes siguiente a la Asunción de la Virgen
12 de octubre	Fiesta Nacional de España
1 de noviembre	Todos los Santos
6 de diciembre	Día de la Constitución
8 de diciembre	Inmaculada Concepción
25 de diciembre	Natividad del Señor

Capítulo 9. El empresari@

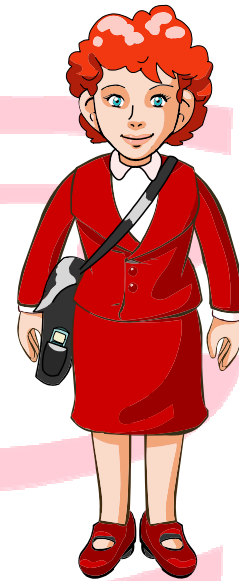
El empresari@ ha de tener confianza en sí misma e ilusión en su proyecto, saber elegir a sus colaboradores y formar un verdadero equipo.

La empresaria ha de tener capacidad para dirigir y motivar al personal, disposición para tomar decisiones y asumir riesgos, iniciativa y espíritu innovador.

9.1. El perfil del empresari@

Es evidente que no todas las personas están capacitadas para llevar a cabo un proyecto empresarial; por tanto es necesario reflexionar sobre las posibilidades de cada una, y tener en cuenta que toda aquella mujer que tenga voluntad de ser empresaria debe considerar los siguientes aspectos:

1. Cualidades personales
2. Conocimientos profesionales



1. Cualidades personales

- Confianza en sí mismo e ilusión en su proyecto.
- Disposición para tomar decisiones y asumir riesgos.
- Capacidad de organización.
- Iniciativa y espíritu innovador.
- Constancia en el trabajo.
- Saber elegir a sus colaboradores y capacidad para dirigir y motivar al personal.

2. Conocimientos profesionales

- Formación técnica adecuada.
- Formación gerencial.
- Conocimiento del sector y sus características.
- Experiencia de trabajo, a ser posible en el sector en que piensa competir.

9.2. Actividades del empresari@

El emprendedor@ debe ser una persona capaz de:



- a) Detectar oportunidades de negocio.
- b) Evaluar y desarrollar su idea.
- c) Conseguir los recursos necesarios.
- d) Evaluar y asumir riesgos.
- e) Analizar las condiciones del mercado.
- f) Poner en marcha su negocio.
- g) Planificar el futuro.

Es posible que la persona no tenga los conocimientos profesionales necesarios, pero esto puede solucionarse bien preparándose en aquellas materias que no domina, bien buscando socios que complementen sus conocimientos, o también, acudiendo al asesoramiento de profesionales especializados (gestorías, consultorías, asesorías jurídicas, etc.).

9.3. Habilidades directivas

9.3.1. Liderazgo

Un líder debe ser persuasivo, para lograr que su equipo colabore para lograr el fin o meta que él se había propuesto. A la vez de tener la persuasión, debe tener paciencia para poder aceptar sugerencias o modificaciones a las ideas que presente, debe saber en que momento presentar sus ideas para que tengan el impacto que él esperaba.

Otro punto es que debe de tener credibilidad, las cuales en el trabajo puede crearse por medio de la experiencia y las relaciones personales.

Se debe seguir trabajando y apoyando a los miembros del equipo a realizar las metas que se habían pactado. Es conveniente que se fijen altas expectativas, que deben de ser alcanzables, se hable con la gente que aún se resiste a la idea o al cambio y escuchar sus opiniones.

No habrá resultados si los empleados que se tengan a cargo no confían. Hay que definir las responsabilidades y roles de cada persona involucrada. Es tan importante la definición de roles como la revisión de que se esta cumpliendo con lo establecido, para esto es necesario establecer criterios de medición o retroalimentación, así no solo se esperará a que el administrador o jefe venga a revisar sino que los mismos trabajadores podrán evaluarse por sí solos para redefinir acciones a seguir.

De un líder también se espera que asuma tanto los logros como los fracasos tanto de él como de los empleados que tiene a su cargo. Promover y premiar los éxitos y los comportamientos deseados psicológica y financieramente. El que los empleados o miembros de un equipo sepan las metas, sepan como evaluarse los motiva a hacer su trabajo. Tienen una expectativa acerca de lo que pueden esperar o hacer.

"Del líder se espera que realice muchas tareas..... Pero el principal trabajo es el de dar resultados"

9.3.2. Visión

Cuando una persona sabe lo que quiere, tiene una meta a seguir, es más fácil conseguirlo, ya que pone todos sus esfuerzos a luchar día con día por la persecución de esos objetivos que se propuso.

Se puede tener visión únicamente si se conoce a fondo la empresa en la que se trabaja, obteniendo así un panorama general de la misma.

La mayoría de los profesionales invierten la mayor parte de su energía en su área de trabajo, los líderes ven las oportunidades entre las áreas de trabajo, entre departamentos.

Ahora con las nuevas tecnologías de información, como el Internet, el mundo cambia más rápidamente que antes, hay una gran evolución en los procesos y el software. Con esta situación es oportuno que estemos conscientes de nuestro entorno, como la competencia actual que tengamos, y también quiénes podrían ser los competidores a corto y largo plazo para realizar acciones al respecto.

Hay que imaginarse como será el tipo de negocios en el futuro, que se le puede pedir a la tecnología para poder llegar más rápido o llegar primero a ese tipo de interacción negocio-cliente o bien negocio-negocio. No hay que subestimar ninguna idea. Así escucha a tus empleados.

9.3.3. Innovación

Un líder de empresa, una empresaria, no debería estancarse en los procesos del negocio, ya que siempre hay algún aspecto en el aspecto administrativo y de operación. ¿Cómo se pueden encontrar oportunidades de innovar?

"Innovación es una función específica de los emprendedores... Innovación es el medio por el cual el empresari@ crea un nuevo producto o dota a un nuevo producto con nuevas características". "Innovación requiere conocimiento".

9.3.4. Trato humano e Imagen

Por lo general dentro del medio en el que se desenvuelve el director, entiéndase el trabajo, la familia entre otros, al estar en contacto con el resto de la gente lo hace ser muy susceptible. Es fácil molestarse por comentarios o formas de actuar de los que lo rodean. Entre posiciones del mismo nivel jerárquico al ocurrir algún tipo de malentendido o molestia es más fácil solucionarlo.

Es muy diferente cuando la persona a la que se le reporta o de la que se depende es la vinculada con la situación en fricción. Ya que las personas que son las dependientes se sienten menospreciadas y humilladas, ya que saben que el jefe tiene "la sartén por el mango" y no se puede hacer mucho al respecto.

Es por eso que el tipo de información y educación que sobre las relaciones interpersonales o humanas tenga el director es un factor clave en el ambiente laboral de la empresa, puesto que de esta forma los empleados rendirán mejor en su trabajo.

Se debe tener tacto al dirigirse a las personas que se tienen a cargo. Se deben pedir las cosas al empleado de "buena manera" de este modo él responderá mejor que si le gritamos o se lo decimos con enojo.

Ya sea por sabiduría o intuición, este tipo de habilidades ayudan a los ejecutivos a ver lo que otros no pueden. Estas cualidades son las que separan a verdaderos ejecutivos de los miles de administradores.

Si dos personas estuvieron trabajando al mismo nivel pero no se llevaban bien y a una de ellas la ascienden no es ético seguir guardando esos malos pensamientos sobre la otra persona ya que ahora son diferentes una tiene un puesto mayor y debe empezar desde cero con los demás, es decir no debe de haber viejas fricciones pues obviamente ahora se tiene el sartén por el mango y la otra persona no.

El director debe actualizar sus conocimientos constantemente, así mismo debe permitir que sus empleados lo hagan también, por medio de diplomados, cursos de comunicación interpersonal, de superación personal; de esta forma se logrará un crecimiento personal y profesional, que reeditaré y se proyectará en su trabajo dentro de la empresa.

Así como el jefe debe de exigir a los empleados así debe estar consciente de las limitaciones de tiempo y habilidades de los mismos, la flexibilidad es una característica que un buen director debe tener, debe saber cuando "jalar" y cuando "soltar" un poco.

El saber escuchar es una habilidad que todo buen director debe tener. Las personas se quedan conformes ya que saben que son escuchadas, y que si la

respuesta es una negativa confían en el director, y saben que la negativa es por que no conviene al negocio ese proyecto, por que no va a aportar nada a la estrategia de la empresa o por que tal vez falta pulir un poco más el proyecto presentado y no por que simplemente no son los favoritos del director.

9.3.5. Trabajo en equipo

Un equipo se define como un grupo de personas que hacen algo juntas, aún cuando las actividades que realicen y el fin que persigan sean muy diversas, lo que forma el equipo es el hecho de hacer las cosas juntos.

Para realizar un adecuado trabajo en equipo, es necesario saber que éste exige responsabilidad y confianza en cada uno de sus miembros, y que éste debe estar integrado por gente creativa, bien disciplinada y que persiga las mismas metas, además, que si se quiere que el equipo sea ganador, es necesario que todos sus miembros, participen en el proceso de toma de decisiones.

Las empresarias necesitan saber trabajar en equipo ya que esto les permite realizar mejor sus funciones, obtener mejores resultados y tomar decisiones más acertadas debido que los diversos puntos de vista del equipo enriquecen la visión y dan una perspectiva más amplia de la tarea a realizar.

9.3.6. Evaluación de las Habilidades

Primeramente para lograr que la empresa trabaje exitosamente debe existir una meta organizacional, debe existir un lugar común al que se quiere llegar en conjunto, ya sea en el ámbito organizacional o departamental. A este punto se le llama “visión”, saber a donde se quiere llegar y una empresaria debe tener esta habilidad bien clara, saber cuales son los objetivos de la empresa, de ahí se obtienen las estrategias a seguir y los planes de acción que se llevarán a cabo por parte de la empresa. Formular el futuro implica un minucioso examen de la organización frente a sus clientes, los organismos reguladores, su propia cultura y sobre todo compararse con lo que es la empresa hoy y aquello que desea ser en el tiempo, realizar un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades hacia el futuro para ir un paso adelante que la competencia.

Ahora cuando ya una empresaria tiene claro que es lo que quiere llegar a ser o donde quiere llegar a estar es conveniente que a todo su equipo o a toda su empresa les agrade ese fin, por lo que necesita tener habilidades de persuasión y comunicación, tener una buena imagen pública para que los empleados se pongan la camiseta y lo apoyen ya que a su vez se sabrán apoyados por el jefe de la empresa, saben que si fallan esta persona sabrá entender.

Cuando la empresa tiene esa buena imagen, las personas que la rodean le tienen confianza y la siguen. Se considera como comprensiva, por lo mismo le tienen confianza. El empresari@ debe crear confianza siendo honesto y justo. Si los empleados no confían en la cabeza del departamento o de la organización no habrá resultados.

Saber ser un líder reconociendo los logros así como asumir los fracasos también es importante. Empujar las acciones, no aprobar las inmovilidades. Premiar los éxitos y los comportamientos deseados psicológica y financieramente. Todos estos últimos pasos son parte de la motivación y así ir creando una buena relación pública entre los altos mandos con los operarios. El que los empleados o miembros de un equipo sepan las metas, sepan como evaluarse los motiva a hacer su trabajo. Saber lo que se puede o no esperar y lo que tiene o no que hacer.

El darle certidumbre al trabajador es una parte importante de la habilidad de liderazgo ya que los trabajadores sabrán que esperar y cuando esperar una revisión. Para lo cual se motiva a los que están a su cargo y les da cierta certidumbre y confianza.

Las recomendaciones que se hacen a los directivos para que sean exitosos apuntan hacia ciertas áreas que concuerdan con lo visto en este trabajo, como lo son:

- Una visión clara del futuro
- Amplio involucramiento de los empleados en el negocio
- La empresa tiene un gran compromiso con empleados y viceversa
- Tienen sistemas de recompensa que están relacionados con desempeño

La emoción de creer que se puede alcanzar la meta no se puede contagiar si no se tiene esa habilidad de persuadir de contagiar el gusto por el trabajo. Y si a lo largo del tiempo no se tiene un esquema bien definido y honesto de transmitir el conocimiento o resultados del proceso en cuestión las personas no volverán a seguir al director.

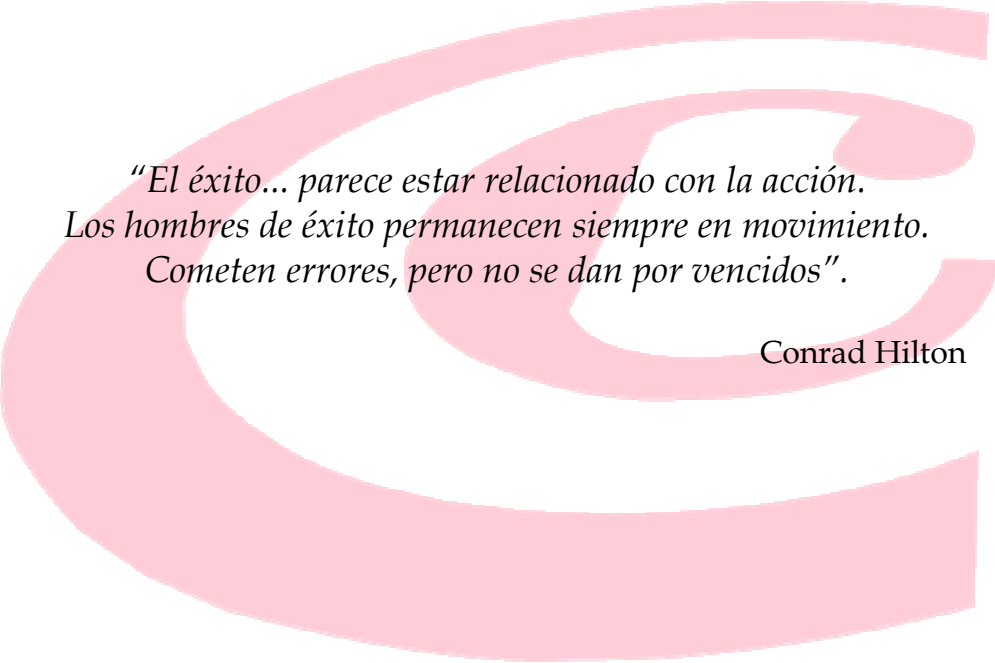
También si se tiene un trato humano y buena imagen con los empleados, se debe tener un sentido de innovación al permitir que los empleados sugieran mejoras, aporten sus ideas para que el desempeño de su trabajo sea satisfactorio.

En cuanto al trabajo en equipo, es una labor que se da en todo momento dentro de las organizaciones. El continuo trabajo en equipo en la escuela fomenta el intercambio de ideas y hace conocer los beneficios y problemas que tiene trabajar bajo este esquema, se considera que la sinergia que se crea en un equipo aumenta la visión de todos sus miembros y enriquece los resultados del grupo aunque no se debe ignorar que puede haber problemas si las personas no poseen el sentido de responsabilidad y confianza que se necesita para llevar a cabo la tarea.

La elección de los miembros del equipo también debe formar parte de las habilidades del administrador ya que si el grupo no esta formado por miembros interdisciplinarios la visión total será pobre y no aportará beneficios al resultado final. La habilidad de trabajar en equipo debe desarrollarse en todas las personas ya que la percepción de cada miembro del grupo amplía la posibilidad de éxito para la empresa.

RESUMEN

- Confianza en sí mismo e ilusión en su proyecto..
- Saber elegir a sus colaboradores y formar un verdadero equipo.
- Capacidad para dirigir y motivar al personal.
- Disposición para tomar decisiones y asumir riesgos.
- Iniciativa y espíritu innovador.



*“El éxito... parece estar relacionado con la acción.
Los hombres de éxito permanecen siempre en movimiento.
Cometen errores, pero no se dan por vencidos”.*

Conrad Hilton