

CUADERNOS

PARA

COMERCIANTES

Técnicas de gestión comercial

12



CAMARA OFICIAL DE
COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACION
DE MURCIA

En el presente capítulo dedicado a las técnicas de gestión comercial se pretende exponer, de forma muy resumida, los puntos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para controlar, gestionar y dirigir una empresa comercial que intenta obtener beneficios y crecer en un mercado cambiante y competitivo.

Para conocer y poder diagnosticar la situación real de un comercio se requiere información sobre, al menos, los siguientes aspectos.

- Las **ventas** o cifra de negocio.
- Las **compras**, debidamente cuantificadas.
- Los **gastos** que son ocasionados por la gestión comercial.
- Las **existencias**, o inventario, debidamente valoradas.

A partir de estos datos hay que realizar ejercicios de comparación y de relación entre ellos, para poder profundizar en la información que ofrece su conocimiento por separado.

Los campos y objetivos en que debe centrarse la actuación del director de un comercio pueden ser de muy diversa índole, si bien siempre están orientados a mejorar la rentabilidad de su negocio.

Dado que la rentabilidad depende del beneficio y éste de las mayores ventas o menores gastos, una posible estrategia podría centrarse en incrementar las ventas. Ello significaría, de entrada, analizar las variables que más inciden en las **ventas** y actuar en consecuencia. Puede suscitarse así, por ejemplo, la necesidad de un cambio de imagen (para atraer nuevos clientes), una promoción de nuevos productos, etc.

También puede plantearse el problema desde el lado de los **costes**. El abanico de costes de un comercio es lo suficientemente amplio como para poder encontrar siempre elementos sujetos a revisión (desde el teléfono al sistema de almacenamiento y exposición). En este sentido, un punto elemental de análisis es la política de compras: determinadas inercias de aprovisionamiento pueden estar significando pérdidas de oportunidades con respecto a nuestros competidores.

LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

EL MARGEN DE BENEFICIOS

La buena marcha de la empresa depende, básicamente, de su capacidad para generar beneficios. Evidentemente, la obtención de beneficios es la meta final de la gestión del establecimiento, la cual ha de tener en cuenta los siguientes hechos.

- Las ventas
- Los márgenes comerciales
- Los gastos

Se denomina margen comercial al resultado de restar el precio de compra al precio de venta:

$$\text{MARGEN COMERCIAL} = \text{PRECIO DE VENTA} - \text{PRECIO DE COMPRA}$$

Este margen comercial también es conocido como **beneficio bruto**. Ahora bien, en la obtención del beneficio bruto han intervenido unos gastos generales que, al ser restados, nos revelarán el **beneficio neto**:

$$\text{BENEFICIO NETO} = \text{BENEFICIO BRUTO} - \text{GASTOS GENERALES}$$

Para facilitar la tarea de control de los costes, ofrecemos a continuación una sencilla clasificación de los costes más comunes en un establecimiento minorista.

- Costes de gestión: Adquisición de mercancías. Transporte. Promoción (publicidad). Seguros.
- Costes básicos: Alquiler / amortización del local e instalaciones. Impuestos. Retribución del personal contratado. Mantenimiento del local e instalaciones.
- Costes de financiación: Créditos. Intereses.
- Costes por fugas: Robos de mercancía. Deterioro de la mercancía.

Recuerde que un coste no es lo contrario de un beneficio. Los gastos controlados son inversiones necesarias destinadas a aumentar el beneficio de su empresa.

Una vez aclarados estos conceptos, podemos analizar un ratio conocido como **margen de beneficios**, que

representa la proporción del beneficio bruto conseguido con el volumen de ventas. Este ratio es:

$$R = \frac{\text{BENEFICIO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$$

(Coste de los productos vendidos)



Un R igual al 12%, indicará que de cada 100 pesetas vendidas, 12 representa beneficio bruto.

Este ratio es un buen indicador de la capacidad de la empresa para generar beneficios y resistir a la competencia.

En efecto, si se produce un incremento notable de la competencia, la empresa, para sobrevivir, necesitará reducir el margen que está obteniendo. Por lo que si este ratio tiene un valor suficientemente elevado, la empresa podrá resistir la competencia. Pero si no es así, su capacidad de supervivencia será inferior.

Este ratio se puede complementar con el denominado ratio de margen neto.

$$R = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{VENTAS}}$$

Margen que indica la parte de las ventas destinadas principalmente a capitalizar la empresa.

LA ROTACIÓN DE EXISTENCIAS

Los beneficios de una empresa dependen en gran parte del acierto en la gestión y el control de las existencias.

El problema radica en saber qué cantidad de existencias disponibles es la adecuada. Si acumulamos un número excesivo, tendremos una inmovilización excesiva de fondos; si nos quedamos escasos, corremos el riesgo de no poder atender la demanda de los clientes y ver como disminuyen por ello nuestras ventas.

Las necesidades de almacenamiento y reposición de existencias pueden descubrirse fácilmente si se realiza un buen control de la rotación de existencias.

La rotación de existencias indica el número de veces que, durante un período determinado, debemos reponer las existencias de nuestro establecimiento.

La rotación media del stock (mercancías acumuladas) nos permitirá conocer el número de veces que vendemos el stock medio. Con esta cifra podremos evaluar la productividad y la adecuación de las ventas y los aprovisionamientos.

La fórmula para hallar el número de rotaciones que se producen en un establecimiento minorista es la siguiente:

$$\text{Nº DE ROTACIONES} = \frac{\text{VOLUMEN DE VENTAS EN EL AÑO}}{\text{VALOR ACTUAL DE LAS EXITENCIAS}}$$

Gracias a esta fórmula podemos saber la rotación anual de los productos. Otro dato de interés es el de la rotación actual de las existencias. Esta es su fórmula:

$$\text{ROTACION DE LAS EXITENCIAS} = \frac{\text{VENTAS (coste de los productos vendidos)}}{\text{Existencias medias}}$$

CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA U OPERACIONAL

Existen distintos cocientes o **ratios** que relacionan valores económicos y que dan una imagen de la marcha económica de la empresa, pero aquí nos vamos a detener únicamente en el de la **Rentabilidad Económica** que se puede definir como:

$$\text{RE} = \text{MARGEN NETO} \times \text{ROTACION DE EXISTENCIAS}$$

Si sustituimos cada uno de estos valores por sus cocientes correspondientes tendremos:

$$\text{RE} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{VENTAS}}{\text{EXISTENCIAS MEDIAS}}$$

Si resolvemos la ecuación:

$$\text{RE} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\cancel{\text{VENTAS}}} \times \frac{\cancel{\text{VENTAS}}}{\text{EXISTENCIAS MEDIAS}}$$

Tendremos:

$$\text{RE} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{EXISTENCIAS MEDIAS}}$$

Por tanto, la rentabilidad del comercio, como podemos apreciar, depende tanto del margen neto como de la rotación de existencias. De esta forma, la empresa puede aplicar diferentes políticas a la hora de aumentar la rentabilidad, unas encaminadas a obtener un mayor margen y otras a conseguir una mayor rotación, quedando el resultado reflejado en el ratio de rentabilidad económica.

LA PREVISIÓN DE COMPRAS

LA GESTIÓN DE COMPRAS

Dentro de la gestión del establecimiento, el control de las compras ocupa un lugar destacado porque, como hemos visto, una buena política de aprovisionamiento repercute decisivamente en la mejora de la rentabilidad de la empresa.

Gestionar las compras incluye actividades como la elección de los proveedores, la selección del surtido y la planificación de las cantidades económicas del pedido. En este apartado nos centraremos en otros aspectos cuantificables muy importantes relacionadas con la previsión de compras. En concreto, abordaremos el stock de seguridad y los plazos para la realización del pedido. La mayoría de los minoristas realizan un control de la gestión de compras irreflexiva, basada, simplemente, en su experiencia durante largos años y confiados en su buen olfato comercial. Las actuaciones intuitivas no siempre tienen resultados efectivos por lo que se recomienda iniciarse en la práctica del cálculo de la previsión de compras que a continuación exponemos.

EL STOCK DE SEGURIDAD

En relación con los establecimientos comerciales, se denomina stock de seguridad al número mínimo de unidades de un producto que el minorista ha de tener almacenado para evitar el riesgo de desaprovechamiento. Para calcular las unidades de stock de seguridad se de-

ben tener en cuenta los plazos de entrega y el consumo medio durante un periodo X. Tomando siempre como referencia el consumo semanal de un producto determinado, se aplicará la siguiente ecuación:

$$\text{STOCK DE SEGURIDAD} = (\text{PLAZO DE ENTREGA MAS LARGO} - \text{PLAZO DE ENTREGA NORMAL}) \times \text{CONSUMO SEMANAL}$$

EJEMPLO:

En una papelería, el propietario desea saber el número de unidades que conforman el stock de seguridad de cuadernos. Sabe que su proveedor repone la mercancía, normalmente, en un plazo de 14 semanas, aunque a comienzos de año tardó 18 semanas en entregar el surtido. El minorista sabe que sus clientes consumen un promedio de 80 cuadernos a la semana. ¿Cuál sería el stock de seguridad de los cuadernos?

$$\text{Stock de seguridad} = (18 - 14) \times 80 = 320$$

El resultado indica que el propietario tendrá en el almacén un mínimo de 320 cuadernos con los que cubrir las demandas de sus clientes aunque se vuelvan a producir nuevos retrasos en la entrega de mercancías.

EL PUNTO DE APROVISIONAMIENTO

El punto de aprovisionamiento indica el momento exacto en que debe realizarse un nuevo pedido. En su cálculo intervienen, lógicamente, el plazo de entrega, el consumo medio y el stock de seguridad, relacionados de la siguiente manera.

$$\text{PUNTO DE APROVISIONAMIENTO} = (\text{CONSUMO MEDIO} \times \text{PLAZO DE ENTREGA}) + \text{STOCK DE SEGURIDAD}$$

EJEMPLO:

Siguiendo con el ejemplo anterior, tendríamos el siguiente resultado:

$$\text{Punto de aprovisionamiento} = (80 \times 14) + 320 = 1440$$

Cuando el intervalo del almacén le informe al minorista de que quedan 1440 unidades de cuadernos, es el momento de realizar un nuevo pedido.

EL PLAZO DE ENTREGA

En los ejemplos anteriores hemos dado como sabido el cálculo medio del plazo de entrega.

Es importante destacar que este plazo no coincide con el período temporal de abastecimiento que nos indica el proveedor pues tenemos que contar con otros intervalos temporales que alargan el plazo real de aprovisionamiento, en concreto el tiempo dedicado a gestionar los pedidos y el dedicado al transporte de la mercancía.

Teniendo en cuenta estos factores encontramos que:

$$\text{PLAZO REAL DE ENTREGA} = \\ \text{TIEMPO DE GESTION} + \text{PLAZO SEGÚN} \\ \text{PROVEEDOR} + \text{TIEMPO DE TRANSPORTE}$$

Dependiendo del negocio, los plazos de entrega pueden preverse con mayor o menor exactitud. Si en un comercio la selección de proveedores es cambiante se tendrá que dedicar más tiempo a la selección de proveedores y del surtido y, además, considerar que los plazos que ellos nos proporcionen y las distancias a recorrer por las mercancías sean también muy diferentes. Consecuentemente, los plazos de entrega pueden alargarse y sufrir grandes variaciones de unos períodos a otros.

CÓMO FIJAR LOS PRECIOS DE VENTA

OBJETIVOS Y FACTORES QUE DETERMINAN LOS PRECIOS

A la hora de fijar los precios, el minorista cuenta con una serie de condiciones y factores que le guían y limitan su libertad de actuación.

Es evidente que siempre se buscará incrementar el volumen de ventas para rentabilizar la inversión y conseguir mayores beneficios. Este objetivo básico ha de adaptarse a las condiciones reales del mercado y, en esa adaptación, juega un papel preponderante la política de precios, especialmente por su relación con el beneficio de la empresa.

En la determinación del precio de los productos, el mi-

norista atenderá a los datos proporcionados por los costes, la competencia y la demanda.

- **Los costes:** Nos proporcionan un precio mínimo al que vender el producto. Hay que diferenciar claramente entre coste de artículo y coste de venta.
- **La competencia:** Los precios de los establecimientos pertenecientes al mismo sector constituyen una referencia fiable y, de hecho, lo normal es encontrar precios similares en todos ellos, siempre que no haya grandes diferencias de calidad, disponibilidad, distribución o servicios complementarios.

En relación con la fijación de precios y la competencia, hay que recordar que existe una Ley de la Competencia como la llamada venta a pérdidas.

- **La demanda:** Al establecer un límite máximo para los precios, hay que remitirse a lo que el consumidor está dispuesto a pagar en respuesta al valor percibido del producto.

En general, son los fabricantes quienes analizan cómo es la demanda de los diferentes sectores del mercado y la psicología del consumidor, de forma que las posibles diferencias de precio según estos factores ya figuran en los costes del artículo que adquiere el minorista.

Estos tres factores marcan pautas generales del comportamiento de los precios pero hay que establecer conexiones entre tales pautas y los objetivos concretos que la empresa haya definido para sí misma. Tales objetivos pueden y suelen variar con el tiempo y con la situación económica del momento. Entre ellos, pueden figurar alguno o varios de los siguientes:

- Maximizar el beneficio a corto o medio plazo.
- Mantener una posición en el mercado si la empresa ya ha logrado superar una fase inicial de implantación.
- Luchar por la supervivencia si se está por un momento de recesión.
- Ampliar la cuota de mercado, si las condiciones son favorables, etc.

Una reflexión detenida sobre los condicionantes externos y sobre los objetivos de la empresa nos indicará la mejor decisión en la política de fijación de precios.

En el sector de la distribución comercial existe una gran variedad de opciones que enlazan condicionantes, ob-

jetivos e intereses. Estas opciones se plasman en las siguientes estrategias que reseñamos:

- **Ofertas y promociones:** Son descuentos aleatorios o periódicos, respectivamente.
- **Precios “primados”:** Corresponden a productos de calidad superior a los del resto de los competidores. Los precios “primados” están relacionados con el “precio de prestigio”, aplicable siempre que la diferencia de calidad sea claramente percibida por los consumidores.
- **Precio acostumbrado o habitual:** Es el precio de un producto frecuente, al que se ajustan todos los fabricantes y distribuidores y que suele estar asociado a las monedas fraccionarias existentes. Un caso muy claro es el precio del periódico o el pan, si bien este último, el aumento de la oferta en la última década ha conllevado una mayor diversificación del precio.
- **Precio impar / psicológico:** Es el que resta una pequeña cantidad a un número redondeado (1995 ptas. en vez de 2000ptas), de forma que psicológicamente se percibe un precio menor. Es adecuado, especialmente, para acciones promocionales.
- **Precio del paquete:** Consiste en fijar un precio para un conjunto de productos complementarios, por ejemplo, lejía + suavizante + detergente. El precio del conjunto es más bajo que el de los artículos por separado pero se compensa por el mayor consumo.
- **Precio de múltiples unidades:** En este caso, el precio global se establece para un número determinado de artículos idénticos, con lo que se consigue vender mayor cantidad a menor precio.
- **Precio de productos cautivos:** Se establecen para productos cuyo consumo depende de otro producto principal. Por ejemplo, los cartuchos recambiables de una depiladora de cera. La estrategia de precios cautivos consiste en fijar un precio bajo para el producto principal (la depiladora) y aumentar relativamente el de los productos complementarios, los cartuchos.



- **Precio único:** La fijación de un precio único para toda una línea de productos de una tienda ha sido aplicada con gran éxito en algunos establecimientos de confección. Se precisa una gran estandarización de los artículos y un mercado lo suficientemente amplio como para establecer unos precios altamente competitivos.

CÓMO CALCULAR LOS MÁRGENES

En el ámbito de la distribución comercial, se denomina margen comercial a la diferencia existente entre el precio de venta de un artículo y el precio de compra.

$$\text{MARGEN COMERCIAL} = \text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTE DE COMPRA}$$

Ya sabemos que existe un margen bruto y un margen neto.

Cuando un minorista establece un determinado precio para un artículo, está definiendo también el margen comercial de dicho artículo pues:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTE DE COMPRA} + \text{MARGEN}$$

Estas fórmulas son muy sencillas y sus resultados se expresan en pesetas. Sin embargo, en la práctica comercial, lo común es hablar en porcentajes respecto al margen. Los dos conceptos porcentuales básicos son:

- **Margen sobre coste:** Se halla dividiendo el margen en dinero por el coste de compra.

EJEMPLO:

Un minorista del sector de los juguetes adquiere un artículo por 6.000ptas. y lo vende por 10.000 ptas. El margen bruto en dinero es de 4.000 ptas. El margen sobre coste se calculará así:

$$\frac{\text{Margen en dinero}}{\text{Coste de compra}} \times 100 = \frac{4.000}{6.000} \times 100 = 66\%$$

- **Margen sobre venta:** El margen calculado sobre el precio de venta es el más habitual en el comercio

pues los promedios (beneficios, gastos,...) también se refieren, generalmente, al precio de venta.

$$\text{Margen sobre venta} = \frac{\text{Margen en dinero}}{\text{Precio de venta}} \times 100$$

EJEMPLO:

Siguiendo con el ejemplo anterior, tendríamos

$$\text{Margen sobre venta} = \frac{4.000}{10.000} \times 100 = 40\%$$

Por último, ofrecemos una fórmula para calcular rápidamente el precio de venta de un artículo partiendo del margen deseado.

$$\text{Precio de Venta} = \frac{100 \times \text{Precio de compra}}{100 - M\%}$$

Donde M es el margen sobre venta deseado

EJEMPLO:

Si el minorista quisiera aumentar el margen sobre venta del 40% al 45%, el precio de venta del juguete en cuestión sería:

$$\frac{100 \times 6.000}{100 - 45} = 10.909$$

LOS INCENTIVOS DE VENTAS

¿QUÉ SON LOS INCENTIVOS DE VENTAS?

Los incentivos de ventas constituyen un conjunto de técnicas y recursos que se llevan a cabo dentro de los establecimientos minoristas para estimular la venta. Tales acciones forman parte del conjunto de las actividades promocionales que se clasifican en estos tres grandes grupos:

- **La publicidad:** Se basa en criterios informativos y consiste en despertar el interés del cliente hacia determinados artículos mediante la puesta en conocimiento de las cualidades de un producto o establecimiento.
- **El escaparatismo y el interiorismo:** Ambas actividades comparten el carácter “espacial” al centrarse

en la exhibición de la mercancía en determinadas zonas del local.

- **Los incentivos de ventas:** Con ellos, se pretende estimular la demanda de productos mediante la concesión de ventajas económicas o materiales. Nos referimos a actuaciones como los descuentos sobre el precio original, la entrega de vales de compra, los saldos, etc.

Conviene recordar que los incentivos poseen un carácter puntual pues sólo son eficaces a corto plazo. Si se prolongan en el tiempo, además de aumentar los costes para el minorista, pueden producir efectos negativos como el hecho de que el cliente se habitúe a adquirir determinados productos a un precio inferior al habitual en el mercado.

No sólo los consumidores finales son los destinatarios de los incentivos de ventas. Los fabricantes y proveedores suelen incentivar a los minoristas mediante descuentos o premios y éstos, a su vez, pueden hacerlo con sus empleados con premios por objetivos de ventas. Siguiendo con el tono general del programa, nos centramos en el incentivo de ventas dirigido al cliente.

¿Cuáles son los objetivos concretos de la promoción basada en los incentivos de ventas?

Objetivos concretos

- **Introducción de un nuevo producto:** Algunos sectores del comercio, como el de la alimentación, presentan una saturación de productos. Los fabricantes que deciden lanzar uno nuevo, además de analizar cuidadosamente el mercado, suelen apoyar el lanzamiento con incentivos para recompensar al cliente por el riesgo asumido en la adquisición de un producto desconocido. Como en otras muchas ocasiones, el minorista es un colaborador directo del fabricante en estos casos y puede beneficiarse de las grandes campañas publicitarias que respaldan los lanzamientos.
- **Afianzamiento de un producto:** En ocasiones, no bastará con que el consumidor pruebe una vez el producto pues éste solo convencerá plenamente al cliente con un uso más continuado. En este caso, es

apropiado prolongar o repetir acciones de incentivación para provocar la esperada lealtad del cliente.

- Utilización de productos-gancho: Con frecuencia bastará una buena oferta en el escaparate para que el cliente se decida a entrar en el comercio, lo que abre otras muchas posibilidades de venta y no sólo para el producto incentivado.
- Incremento en el consumo de un producto: Es un objetivo muy básico y sólo puede conseguirse, como ya hemos dicho, analizando las oportunidades cualitativa y cuantitativamente.

Las promociones de ventas mediante incentivos pueden afectar a más de la mitad de los artículos en venta en el establecimiento, lo que puede ser anunciado como una medida general. Sin embargo, si sólo algunos artículos concretos o algunas secciones están afectadas por los incentivos, el anuncio deberá de concretar cuáles son esos artículos o secciones.

Por último, es preciso señalar que la mayoría de los incentivos de ventas incluyen una reducción de precios de la que el consumidor ha de estar convenientemente informado. Por esta razón, la ley indica que se expongan conjuntamente el precio reducido y el anterior, salvo cuando la reducción sea porcentual y afecte a un conjunto de productos, caso en el que bastará con un anuncio genérico del porcentaje rebajado.

ACTIVIDADES PARA INCENTIVAR LAS VENTAS

La elección del incentivo más adecuado a cada producto y circunstancia dependerá en gran medida del tipo de productos, los hábitos de compra más arraigados, los márgenes aplicables y las necesidades reales de cada comercio. Además, la Ley de Ordenación del Comercio Minorista de enero de 1996, establece los límites legales de las medidas incentivadoras, límites que expondremos detenidamente en cada uno de los tipos de incentivos.

El listado de los tipos de incentivos practicables en los establecimientos minoristas (con o sin el apoyo de fa-

bricantes y distribuidores) es muy amplio. Nos detendremos en cinco medidas incentivadoras.

LAS REBAJAS

Ya es costumbre fuertemente arraigada en nuestra sociedad la dedicación de unas fechas señaladas (generalmente, cambios de temporadas) para realizar los descuentos periódicos conocidos como las rebajas. Están destinadas a un grupo cada vez más amplio de consumidores que prefieren posponer sus compras hasta esas fechas aunque para entonces encuentren una menor variedad de artículos.

Es interesante comprobar cómo las rebajas provocan muchas compras “por impulso”, de forma que el aumento de las ventas suele justificar con creces la disminución de los precios.

El minorista debe saber que está terminantemente prohibida la venta de artículos deteriorados como si fueran artículos rebajados y que éstos deben haber estado anteriormente a la venta en el establecimiento que efectúa las rebajas.

Existe una regulación legal sobre la duración de las rebajas definida para cada comunidad autónoma que pretende proteger al minorista contra prácticas competitivas desleales. El marco global de la legislación nos indica que:

- Solo se aplicarán rebajas durante dos temporadas anuales: a comienzos de año y tras el período estival de vacaciones.
- La duración de las mismas será de una semana como mínimo y de dos meses como máximo.



LAS OFERTAS

A diferencia de las rebajas, las ofertas son descuentos aleatorios (no periódicos) que el consumidor no puede prever. Por norma general consisten en una reduc-

ción del precio original o en la entrega de una mayor cantidad a precio atractivo (2 x 3, por ejemplo).

Las ventajas económicas de las que se beneficia el consumidor se compensan con la mayor rotación de productos y con el aumento del número de clientes.

LOS SALDOS Y LIQUIDACIONES

Comparten con las rebajas y las ofertas la reducción del precio de los productos sin bien los saldos se aplican exclusivamente a los restos de mercancía obsoleta o con deterioros o desperfectos. Al efectuar ventas de saldos, el comerciante señalará claramente esa condición.



Los artículos vendidos como saldos deberán:

- Venderse como tales, es decir, con la denominación de saldos o con la de “venta de restos”.
- No constituir engaño o riesgo para el consumidor.
- Venderse a un precio inferior al suyo original.
- Haber estado a la venta en el mismo establecimiento que realiza los saldos.

La liquidación responde a la necesidad de vender la mercancía debido a una de las siguientes causas.

- Cese total o parcial de la actividad comercial del negocio.
- Cambio de ramo del comercio o de la orientación del negocio.
- Cambio de local o realización en él de obras de importancia.
- Cualquier supuesto de fuerza mayor que impida el desarrollo normal de la actividad comercial.

Los anuncios de las ventas por liquidación deben indicar la causa de ésta.

Gracias a este tipo de incentivos (saldos y liquidaciones), determinados artículos no vendidos en su momento, encuentran una rápida salida al mercado.

LAS VENTAS CON OBSEQUIO

Es una de las formas de incentivación con más éxito y versatilidad. Los obsequios pueden ofrecer las siguientes modalidades:

- Producto o servicio gratuito o a un precio especialmente reducido proporcionado de forma automática con la compra de un determinado artículo.
- Producto o servicio gratuito o a un precio especialmente reducido al que opta el consumidor mediante la participación en un sorteo o concurso.

Los obsequios pueden proceder del fabricante, en cuyo caso es habitual que se presente dentro de los envases o adosados al embalaje. Puede suceder también que el obsequio sea un artículo complementario del principal, con lo cual se refuerza mutuamente el consumo de ambos.

Esta técnica permite introducir, bajo la apariencia de una gratificación, nuevos productos que quizá el consumidor no compraría por iniciativa propia.

Los cupones, sorteos, vales de compra, etc., son incentivos de ventas en los que suelen participar conjuntamente fabricantes y distribuidores.

En lo relativo al minorista, las bonificaciones pueden proporcionarle cierta fidelidad del cliente si bien también le exigirán un tiempo de gestión en la atención del cliente que requieren esas prácticas.

DEMOSTRACIONES Y DEGUSTACIONES

Cuando un minorista o un fabricante poseen la gran baza de la calidad del producto, pueden incentivar su compra ofreciendo pequeños envases de demostración o degustaciones en el local.

Evidentemente, este método es costoso pero posee la valiosa cualidad de ser muy efectivo, siempre y cuando las expectativas del cliente estén a la altura de los resultados obtenidos en la prueba del artículo.

CALIDAD DE SERVICIO

Pocas doctrinas han revolucionado tanto el ámbito de gestión empresarial como la denominada Calidad Total. No es seguro que todos los mandamientos de los profetas de la Calidad Total pervivan indefinidamente, pero sí es cierto que la aplicación de ciertos principios ha favorecido la competitividad de empresas de toda índole y tamaño.

La calidad de una empresa se define como el nivel de excelencia que ésta ha decidido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Cuanto más se acerque la empresa a ese nivel de excelencia, de mayor calidad serán sus productos o servicios.

En la definición de los “objetivos de calidad” hay que contar con los siguientes hechos y factores:

- La clientela clave: un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un determinado grupo de personas que son las que se sienten atraídas por el tipo de productos o servicios que se les ofrece. A ese grupo de personas, como sabemos, se le denomina “Clientela Clave”.
- Identificada la clientela clave, hay que indagar en sus necesidades y responder a sus demandas: esos datos determinarán el nivel de excelencia.
- Por último, es imprescindible intentar acercar estos dos conceptos: la calidad concebida (los objetivos planificados) y la calidad ofrecida (la plasmación de esos objetivos en una realidad concreta).

Al hablar de calidad de servicio en el comercio minorista, hay que resaltar un componente de toda empresa de servicios que con frecuencia es poco atendido: el valor añadido que el cliente compra junto con sus pro-



ductos. En conclusión: en una gestión comercial presidida por la calidad, el valor añadido que apoya la venta de los productos es el factor diferenciador más importante frente a la competencia.

Principios básicos aplicables a las empresas de servicios

1. La calidad es un proceso que no tiene fin. No existe un nivel óptimo donde detenerse.
2. Es más importante hacer las cosas bien a la primera que confiar en detectar los errores antes de que los perciba el cliente.
3. Son los clientes quienes definen la calidad, no los expertos.
4. Cualquier actitud a la hora de resolver un problema ha de ser positiva, analizando los errores y buscando una solución.
5. Imponer unas reglas nunca es efectivo: hay que lograr un clima participativo entre todos los empleados, independientemente de su puesto.
6. El jefe no es el gestor único de la calidad: todos los participantes de la empresa, incluidos los proveedores, gestionan conjuntamente la calidad.
7. La calidad es algo situado en y más allá del producto.

Ventajas de la gestión de calidad

1. La mejora del clima laboral, en el establecimiento, donde prima la cooperación y el estímulo profesional.
2. La confianza del cliente, con la consecuente rentabilidad económica y aumento de la competitividad.
3. La valoración de los empleados, de su lugar de trabajo, cuyo prestigio reincidirá en su rendimiento.
4. La disminución de costes, derivada de la voluntad de mejora que evita fallos, reclamaciones, etc.
5. El nacimiento de una dinámica de perfeccionamiento en la que cada miembro de la empresa asume su responsabilidad con lo que aumenta la autonomía, la satisfacción y el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores.



CAMARA OFICIAL DE
COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACION
DE MURCIA

Plaza San Bartolomé, 3 · 30004 Murcia
Teléfono 968 22 94 09 · Fax 968 22 94 24



Región de Murcia
Consejería de Industria, Comercio, Turismo y Nuevas Tecnologías
Dirección General de Comercio y Artesanía