



ARTICLES PUBLICATS A



**AUTORS: SÈNIORS DE SECOT
OFICINA D'OSONA**

Aquest document es un recull dels articles escrits per els Sèniors de l'Oficina d'Osona i publicats per EL 9 NOU entre el 14 de març i el 25 de juliol de 2014

INDEX

| | |
|--|----|
| Què és ser emprenedor | 4 |
| Per què necessitem un pla d'empresa? | 5 |
| Què és un DAFO? | 6 |
| De la idea al negoci..... | 7 |
| Definir bé el producte o el servei | 8 |
| La Previsió Financera del Nou negoci. | 9 |
| El volum del negoci i el punt d'equilibri..... | 10 |
| Finançament..... | 11 |
| Importància de la comptabilitat de gestió | 12 |
| Tresoreria i Beneficis empresarials..... | 13 |
| Qualitat a l'empresa i millora continua. | 14 |
| Qualitat del producte / Qualitat en la producció | 15 |
| Màrqueting | 16 |
| Posar el preu de venda a un producte..... | 17 |
| Com apropar-nos als clients..... | 18 |
| La visita comercial. | 19 |
| Psicologia de vendes..... | 20 |
| La venda de serveis..... | 21 |
| Els estocs..... | 22 |
| Avantatges de l'assessorament i de l'acompanyament extern..... | 23 |

Què és ser emprenedor

Podríem definir l'emprenedor com a un productor de valors de mercat, que està en constant alerta per descobrir oportunitats i actuar en conseqüència per aprofitar-les. Dit d'una altra manera: són individus amb visió per convertir idees en oportunitats de negoci rentable i dedicar-li el temps i l'esforç necessari per aconseguir-ho.

Les principals característica que tenen els emprenedors podríem dir que són innates i estan relacionades amb la seva manera de ser. Com a trets de personalitat volem destacar: l'actitud i energia, la capacitat d'assumir riscos, la convicció en el seu projecte, l'ambició per portar-lo a terme, el lideratge... Són persones intuïtives, creatives, innovadores, perseverants, amb capacitat d'adaptar-se als canvis i que es creixen davant les dificultats.

Però a més d'aquestes característiques innates, hi ha una sèrie d'habilitats personals que es poden adquirir amb la formació i que són imprescindibles perquè els projectes empresarials tinguin més possibilitats d'èxit. Entre aquestes voldríem destacar: Habilitats per conèixer les característiques de l'entorn on desenvolupar el projecte empresarial (amenaces i oportunitats). Conèixer les pròpies fortaleses i debilitats. Habilitats organitzatives. Visió estratègica del negoci per poder fixar objectius i fer previsions de la seva viabilitat financera i econòmica. Habilitats comercials. Capacitat de comunicació i de treballar en equip...

Finalment no ens podem oblidar de destacar la importància de la motivació (diferent per a cada persona), que és el combustible que fa possible que l'emprenedor posi en marxa els seus projectes.

Podem concloure, per tant, que l'emprenedor és un creador de riquesa. Un país on des de les escoles i universitats es descobreixi i es formi les persones amb talent d'emprenedor; on l'administració faciliti (o almenys no hi posi traves) a la creació d'empreses i la societat ho valori, hi haurà més riquesa i menys atur.

Per què necessitem un pla d'empresa?

Si l'emprenedor és aquella persona capaç de generar idees i convertir-les en oportunitats de negoci, el Pla d'empresa és el full de ruta que l'ajudarà a fer-ho possible amb més garantia d'assolir l'èxit del seu projecte empresarial.

En el pla d'empresa es recollirà tota la informació i elements necessaris que li permetran analitzar la viabilitat del projecte en totes les seves vessants: producció, organització, comercial, financera...

Prèviament a la posta en marxa de l'empresa, l'emprenedor haurà de recopilar i analitzar gran quantitat de dades que li permetran assolir coneixements i posicionar-se sobre el producte o servei, el mercat en que vol actuar, els clients, la competència... Un pla d'empresa ben elaborat li permet a l'empresari una sèrie d'avantatges: decidir si empren o no el projecte, ordenar les idees i tenir una visió de conjunt, disposar d'una guia per preveure esdeveniments futurs i prendre les millors decisions en cada fase del projecte, disposar d'un document per poder sol·licitar finançament o ajuts públics...

El pla d'empresa té la següent estructura: resum executiu, on es descriuen breument els aspectes rellevants del projecte; presentació dels promotors, amb les característiques de les persones que el portaran a terme; anàlisi del producte, on s'identificaran les característiques del producte o servei, les necessitats que cobreix i quins beneficis se'n deriven pels clients potencials; anàlisi de l'entorn on es desenvoluparà l'activitat comercial; procés de producció del producte o servei; el pla de màrqueting, que permetrà analitzar les variables per comercialitzar el seu producte o servei i determinar polítiques i estratègies de producte, preu, distribució i comunicació; el pla de viabilitat econòmica i financera, on es detalla la inversió necessària, el seu finançament i la viabilitat econòmica de l'empresa; el pla administratiu, jurídic i fiscal, per concretar els tràmits administratius, fiscals i la forma jurídica de l'empresa

Què és un DAFO?

El DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats), és l'eina analítica necessària per preparar i elaborar el pla d'empresa. Ens permet veure quin és el present i planificar el futur de l'empresa o del projecte empresarial que volem portar a terme.

L'anàlisi DAFO consisteix en analitzar el context competitiu de la nostra empresa (o projecte empresarial), des d'un doble vessant: extern i intern.

L'anàlisi extern ens permetrà conèixer **les amenaces i oportunitats** de l'entorn i del sector en el que té (o tindrà) activitat l'empresa. Aquest coneixement ens ha de permetre definir i implementar estratègies defensives encaminades a minimitzar les amenaces, així com estratègies per aprofitar les oportunitats.

L'anàlisi intern ens ha de permetre conèixer en profunditat **les fortaleses i debilitats** (entorn intern) de la nostra empresa (o projecte empresarial), en funció de la competència. En aquest apartat cal analitzar tant els recursos com les capacitats, basant-nos en fets concrets i reals. Aquesta anàlisi ha de ser molt completa i ha de tenir present els productes o serveis, el procés de producció, els recursos humans, el màrqueting, l'equip comercial, la organització, el finançament...

Com a resum podríem dir:

Debilitats o punts febles. Són aquells aspectes que limiten la capacitat i el creixement de l'empresa i, per tant, representen una amenaça per l'empresa.
Fortaleses o punts forts. Són les nostres avantatges competitives respecte a les de la competència, Hem de saber com explotar-les perquè es tradueixin en resultats reals.

Amenaces. Són aquells aspectes de l'entorn que dificulten o impedeixen la implementació d'estratègies, o que en redueixen la seva efectivitat o incrementen els riscos.

Oportunitats. Són tots aquells avantatges competitiu que ens ofereix l'entorn i que ens permeten incrementar la xifra de negoci. Saber quines oportunitats ens ofereix l'entorn ens ha de permetre aprofitar-les.

Aconsellem ser molt rigorosos. Com més bé haguem fet l'anàlisi DAFO, millor definirem les estratègies empresarials i els reptes que volem assolir.

De la idea al negoci

Tenir una bona idea no assegura tenir un bon negoci. Tots recordem situacions d'empreses que al conèixer-les hem pensat: “quina idea tan bona!”, i després d'uns mesos l'empresa ha desaparegut. Seria interessant reflexionar per uns moments sobre els motius que poden haver portat a una empresa creada a partir d'una “bona idea”, al fracàs.

Sens dubte es necessari tenir bones idees per crear una empresa, com ho és per fer-ne créixer una d'existent; però no podem oblidar que l'empresa té la necessitat de generar beneficis per sobreviure i perpetuar-se en el temps. Això vol dir tenir un bon producte o servei, a un preu adequat i amb un mercat disposat a comprar-lo.

Per això és tan important quan, al tenir una bona idea, fer-se les següents reflexions: El mercat voldrà aquest producte o servei?; podré fabricar-lo en condicions de qualitat i preu?; en vendré la quantitat necessària per amortitzar la inversió?...

Quan a Secot repassem casos d'empreses que han partit d'una bona idea, però han hagut de tancar per no ser rentables, hem observat tres errors que es repeteixen habitualment:

- Crear un producte o servei que no ha sigut percebut com a necessari: unes vegades per ser massa visionaris o avançar-se en el temps; d'altres, perquè el mercat no el considera necessari (encara que la idea es bona), el que vol dir que per vendre s'hauria de crear la necessitat (situació reservada a les grans empreses però fora de les possibilitats d'un emprenedor).
- Enamorar-se del producte o servei: molt característic d'empreses excessivament tecnològiques, en les que els seus promotors (i a la vegada inventors del producte o servei), s'han enamorat del seu invent i no pensen que s'ha de fabricar i vendre per convertir-lo en negoci. El pitjor que els pot passar quan no aconsegueixen vendre'l és creure que el mercat està equivocat.
- Duplicar els productes o serveis de la competència: quan fem el mateix que fan altres empreses del nostre entorn, hem de diferenciar-nos molt bé del que fa la competència, perquè en cas contrari només podrem diferenciar-nos en preu, que condueix inevitablement a la pèrdua de diners.

Les idees que es converteixen amb més facilitat en negoci són les que donen resposta a una necessitat real del mercat. És com si el mercat estès esperant el nostre producte o servei.

Definir bé el producte o el servei

Per a una empresa, el producte o servei és el resultat d'un esforç creador amb un conjunt d'atributs tangibles i intangibles amb un doble objectiu: satisfer necessitats o desitjos dels compradors i obtenir un benefici per a l'empresa.

Per aconseguir-ho caldrà definir el producte des d'una visió estratègica i operativa: La visió estratègica ha de donar resposta a les següents qüestions: especificar en què consisteix el producte o servei i com funciona; esbrinar els motius perquè algú estarà disposat a comprar-lo; determinar quines necessitats cobreix i a quin segment de clients va dirigit.. La visió operativa farà referència a delimitar on es comercialitzarà; quins mitjans s'utilitzaran; quins seran els canals de distribució; com calcular el preu de venda...

La definició del producte o servei és, per tant, un repte en si mateix. Una definició incorrecta o incompleta genera problemes de gestió de la informació i pot degenerar en un mal funcionament de la empresa. Un nivell insuficient en la definició i informació del producte suposa, per a algunes empreses, un impediment per a la millora de la competitivitat i un obstacle per determinar el segment de clients potencials a qui dirigir la venda.

En tot cas, una bona política de comunicació —en les estratègies de màrqueting— haurà de tenir molt clara la diferència entre característiques, avantatges i beneficis dels nostres productes o serveis, posant èmfasi en els avantatges que —des del punt de vista del client— són els usos que en farà i que l'ajuden a satisfer una necessitats o un desig.

Com a conclusió podríem afirmar que, des del moment del disseny del nostre producte o servei, caldrà pensar i tenir present en primer lloc a quin segment de clients anirà adreçat, quines són les seves necessitats i quines característiques, avantatges i beneficis haurà de tenir per satisfer-les i ser competitiu.

La Previsió Financera del Nou negoci.

En un article anterior comentàvem que el pla d'empresa és el full de ruta que ajuda a l'emprenedor a convertir una idea de negoci en un projecte empresarial.

Un dels darrers apartats del pla d'empresa és el de confeccionar el pla financer. En el pla financer s'ordenen i es quantifiquen els recursos necessaris per posar en funcionament la nova empresa i es determina qui i com els aportarà: una part en forma de capital aportat pels socis i una altre, si s'escau, amb endeutament extern. Si necessitem acudir a l'endeutament, és molt important precisar la qualitat del mateix en funció de les partides del balanç que s'hagin de finançar. Cal, per tant, ser molt curosos en calcular la inversió inicial i la manera de finançar-la.

També s'ha de fer una previsió, tant de les despeses fixes –que no depenen del nivell d'activitat– com de les variables -que estan relacionades amb el volum de vendes–. És important fer aquestes previsions de la manera més realista possible. No només es tracta d'iniciar l'activitat sinó també de mantenir-la fins que el negoci ens proporcioni entrades de diners superiors a les sortides. No menystinguem el «temps d'arrencada», ja que tota empresa necessita un temps per atreure i consolidar futurs clients.

Des de Secot assessorem i proporcionem als emprenedors d'eines informàtiques que, d'una manera fàcil, ajuden a: calcular la inversió inicial, fer la previsió de vendes i de tresoreria, calcular les despeses fixes, fer previsions futures del balanç i compte de resultats i conèixer el punt d'equilibri. Aquesta dada ens permet saber el volum de vendes que cal fer per cobrir les despeses fixes. A partir d'aquest import és quan l'empresa comença a generar beneficis.

Si fem un pla de negoci, realista i convincent i som capaços de generar fons i mantenir l'activitat en el temps, ens serà més fàcil obtenir finançament de tercers, gestionar mes eficientment el negoci, prendre millors decisions i obtenir els resultats esperats sense sorpreses.

El volum del negoci i el punt d'equilibri.

En parlar —en un article anterior— de la *Previsió Financera*, esmentàvem el *punt d'equilibri* i dèiem que aquesta dada ens permetia conèixer el volum de vendes que cal fer per cobrir les despeses fixes. A partir d'aquest import és quan l'empresa genera beneficis.

En una empresa hi han despeses fixes, que són independents del volum del negoci, i despeses variables, que estan relacionades amb el volum de vendes.

La fabricació d'un producte té preu de cost unitari (matèries primeres, mà d'obra, energia directa), al que cal afegir-hi el cost d'altres operacions complementaries (transport, embalatge...) i tal vegada altres impostos. Les despeses de producció totals són, per tant, el resultat de multiplicar el cost unitari pel total d'unitats produïdes.

El preu de venda del nostre producte o servei ha de ser superior al preu de cost. La diferència entre aquest dos preus és el marge unitari que ha de servir per cobrir les despeses fixes i donar aportació a beneficis. El marge total és el producte del marge unitari per les unitats produïdes o servides i augmenta amb el volum de l'activitat.

El volum d'activitat que proporciona marge suficient per cobrir les despeses fixes ens indica el punt d'equilibri de l'empresa. Si tenim un volum superior al d'equilibri, l'empresa guanya diners; en cas contrari, està en pèrdues.

Cal tenir present que el preu de venda del producte o servei el determina el mercat i no té relació amb el preu de cost. Si el preu de cost és molt inferior al preu que el mercat està disposat a pagar, assolirem el punt d'equilibri amb menys volum de vendes. En cas contrari, si els nostres marges són reduïts, necessitarem generar un gran volum d'activitat perquè el negoci resulti interessant.

Amb els temps poden haver-hi variacions tant en el preu de cost com en els de venda i, consegüentment, pot variar el punt d'equilibri. Aquests canvis ens obligaran a ajustar els preus de venda per mantenir-nos en el mercat i, si podem, reduir costos per assegurar-nos continuar a la banda profitosa del negoci.

Finançament

Una de les qüestions que es trobarà l'emprenedor en acabar el seu pla d'empresa –i que haurà de resoldre–, és la del finançament.

En un article anterior comentàvem que en el pla financer és on s'ordenen i quantifiquen els recursos necessaris per posar en marxa l'empresa i es determina qui i com els aportarà.

Molt probablement, una vegada confeccionat el pla financer, l'emprenedor es trobarà amb la sorpresa que els recursos que necessita superen amb escreix les seves previsions inicials. Aleshores, la primera pregunta que es formularà és: d'on trec els diners?; i la segona –que si no s'ho planteja ho hauria de fer– és: com haig de finançar cada una de les partides del balanç?

Tant important és aconseguir la quantitat de recursos com la qualitat dels mateixos. A grans trets direm que l'actiu fixe s'hauria de finançar amb recursos permanents –capital aportat pels socis i/o endeutament a llarg termini–, i el circulat mitjançant endeutament a curt, en les modalitats que més convinguin a cada una de les partides del balanç. Aconsellem que, a l'inici de l'activitat, es faci a més una previsió addicional de recursos per atendre les despeses d'estructura fins arribar al punt d'equilibri (quan el marge de les vendes cobreix les despeses fixes).

En el supòsit que el capital aportat pel promotor no sigui suficient per iniciar l'activitat i, per tant, es necessiti acudir al finançament extern, des de SECOT aconsellem a l'emprenedor que abans de demanar-lo es plantegi la següent qüestió: per quin motiu algú –ja sigui un banc, organisme oficial o inversor– estarà disposat a deixar-me diners?

Es obvi afirmar que qui ens deixi els diners voldrà tenir la seguretat que els recuperarà, a més d'obtenir-ne un benefici en forma d'interès.

D'aquí la importància de tenir un pla de negoci –amb un resum executiu a l'inici– que sigui atractiu, ben definit i estructurat; amb un pla de viabilitat econòmica i financera fets amb rigor i que doni la seguretat a l'inversor que recuperarà la seva inversió.

Importància de la comptabilitat de gestió

Es dona el fet que, per a una gran part de treballadors autònoms i també per a bastants petites empreses, la comptabilitat és vista més com una nosa afegida – obligatòria per altra part i de la que s’encarrega a una gestoria als sols efectes de complir amb les obligacions fiscals–, que com un recurs del que disposa l’empresari per gestionar de forma més eficaç l’activitat de la seva empresa, prendre decisions i ajudar-lo a planificar el seu futur.

A aquesta comptabilitat se li acostuma a donar una ullada més que res per veure si s’ha de pagar o no l’impost sobre beneficis.

Per a una bona gestió de la empresa és fonamental disposar també d’una comptabilitat de gestió i adquirir uns petits coneixements per saber-la interpretar. El cost és gairebé insignificant i pot representar la millor inversió pel creixement i prosperitat futura de la empresa.

La comptabilitat de gestió és exclusivament d’us intern. Proveeix als directius d’informació i d’una visió a curt, mig i llarg termini, per tal que puguin preveure les diferents alternatives i prendre les millors decisions.

La comptabilitat de gestió es, per tant, importantíssima per conèixer la marxa del negoci, fer les correccions que calgui i ajudar a prendre, a temps, les decisions correctes en tots els àmbits de l’activitat: comercials, financeres, de producció, de gestió de compres... Anirà, a més, acompanyada d’un pressupost anual d’ingressos i despeses amb un seguiment mensual de les desviacions.

Sense utilitzar aquesta eina també es pot dirigir una empresa: per intuïció, per coneixement del mercat, del producte... Però es poden cometre errors greus que, encara que no es vegin d’immediat, poden ser irreversibles en el futur.

Com a símil, podríem afirmar que dirigir una empresa sense el recurs de la comptabilitat de gestió, seria com pilotar de nit un vaixell, a les fosques i entre esculls. Per molts coneixements de navegació i de la zona que es tinguin, el risc de no arribar a bon port és elevat.

Tresoreria i Beneficis empresarials

Segur que hem pogut escoltar alguna vegada comentar a un empresari: “no ho entenc! em diuen guanyo diners, pago impostos i quasi sempre estic en números vermells”. Podríem dir que és possible morir d`èxit.

Un cop feta aquesta introducció, podem afirmar que poden haver-hi dos tipus de salut empresarial: la econòmica (guanys) i la financera (tresoreria). Es pot donar el cas que una empresa guanyi diners i tingui tensions de liquidés, o a l`inrevés.

És imprescindible, per tant, portar una bona gestió de la tresoreria per salvaguardar la solvència de l`empresa. Aquesta pot ser a llarg o a curt termini: La primera ens indica si l`empresa té suficients actius per atendre els seus passius; la segona ens diu si els diners disponibles són suficients per atendre els pagaments en el moment oportú. A aquesta darrera l`anomenem liquiditat.

Atenent l`exposat, què hem de posar, doncs, sota control?:

1er.- Els dies de cobraments a clients: les vendes dividides pels 365 de l`any ens diuen els diners per dia que ens representa i els aplaçaments que els hi donem als clients. A més, apareix un nou concepte que és el *risc de crèdit* (més possibilitats de morositat). Aquest esforç de tresoreria el podem rebaixar —o minimitzar— amb els dies d`ajornament de pagament que aconseguim dels nostres proveïdors: les compres dividides pels 365 dies de l`any ens donarà el finançament obtingut dels nostres proveïdors.

2on.- Aconseguir els fons necessaris en el moment oportú i al menor cost possible (negociacions amb proveïdors, entitats financeres... o emprant estratègies tipus *cash pooling, credit manager...*)

3er.- Localitzar les *puntes de tresoreria* —tant positives com negatives— per optimitzar recursos, rendiments i costos, evitant els sobrepreu dels descoberts en comptes bancàries.

Com a conclusions, podem dir:

Que una gestió acurada de la tresoreria ens donarà un equilibri entre liquiditat, cost i rendibilitat per reafirmar la continuïtat de la empresa.

Que cal tenir present que una mala solvència a llarg termini ens qüestionarà la continuïtat de la empresa; però la manca de solvència a curt —liquiditat— pot representar la mort sobtada de la mateixa.

Qualitat a l'empresa i millora continua.

La qualitat engloba totes les àrees de l'empresa. Té diferents definicions en funció del context: disseny del producte, producció, comercialització... Des de la perspectiva del client, un producte o servei és de qualitat quan satisfà les seves expectatives. En un mercat competitiu no n'hi ha prou amb satisfer expectatives; caldrà superar-les.

La aplicació de la qualitat a totes les àrees de l'empresa permet aconseguir els objectius de forma sostinguda i millorar contínuament els resultats. La qualitat és una actitud; una forma de pensar i d'actuar que es pot aplicar a qualsevol empresa. Es fonamenta en vuit principis:

L'activitat està dirigida a aconseguir la satisfacció dels clients. S'han de conèixer les seves necessitats –actuals i futures– i esforçar-se per superar les seves expectatives.

Tothom s'ha de sentir motivat per aconseguir els objectius acordats i ha de participar en els reptes de l'empresa.

Els empleats són la saba de l'empresa, s'ha d'aprofitar les seves capacitats i coneixements. Han de tenir interès de fer la feina ben feta, d'acord amb els objectius de l'empresa i han d'estar satisfets amb el seu treball.

Les activitats emprades en un procés s'han de disposar de forma coordinada per obtenir el resultat de la manera més eficient.

Els processos han d'estar relacionats per què formin un sistema únic i més efectiu.

La millora continua ha de ser un objectiu permanent. Tothom ha de tenir els ulls oberts per veure una manera més efectiva de treballar. Qui fa la feina es qui més fàcilment pot aportar idees de millora.

Les decisions s'han de prendre en base a fets objectius i demostrables. S'han d'evitar les intuïcions, el sempre s'havia fet així...

S'han d'establir una col·laboració amb els subministradors per obtenir un benefici mutu. Un bon contacte pot facilitar la feina d'ambdós.

En definitiva la qualitat s'aconsegueix amb els compromís, interès i dedicació de tots els que hi treballen, a tots els nivells de responsabilitat.

Qualitat del producte / Qualitat en la producció

Comentàvem en un article anterior que la qualitat engloba totes les àrees de l'empresa i que aquestes han de treballar coordinadament per assolir els objectius empresarials.

Per fabricar un producte de qualitat és necessari seguir els següents passos previs: conèixer les necessitats dels clients a qui ens volem adreçar i dissenyar el producte o servei que les cobreixi i fins i tot les superi.

En el procés de producció la qualitat consisteix bàsicament en complir els requisits. És a dir: fabricar el producte d'acord amb les especificacions, en el mínim temps i el menor cost possible i amb zero errors. —Philip Crosby va ser un referent en la millora dels processos de qualitat a la indústria amb el seu programa de «zero errors», que consistia en «fer-ho correctament a la primera»—

La qualitat en la producció requereix realitzar les activitats necessàries que assegurin la qualitat esperada, des que el disseny del producte és portat a fàbrica fins que el producte acabat és lliurat al client. Hem de garantir, per tant, la qualitat en la fabricació del producte per tal de fer-nos un espai en el mercat que ens permeti donar al client el que necessita o desitja. D'aquesta manera podrem oferir als compradors un producte amb la seguretat que cobrirà amb escreix les seves expectatives.

És important que l'empresari adopti mesures i programes que assegurin la implementació dels processos de qualitat en la fabricació del producte. Les directius per implantar sistemes de qualitat a nivell intern de l'empresa les trobarà en les normes ISO.

La norma ISO es basa en els següents principis de gestió de qualitat: enfocament al client; lideratge; participació dels empleats; enfocament basat en processos i en la gestió; procés de millora contínua; presa de decisions basada en fets i relacions mútuament beneficioses amb els proveïdors.

Aconseguir la certificació del sistema de gestió de la qualitat ajudarà a que l'empresa millori la seva productivitat i li permetrà demostrar, davant els seus clients, que l'empresa segueix els principis de gestió de qualitat internacionalment reconeguts.

Màrqueting

En articles anteriors vam parlar del Pla d'empresa com una eina important perquè l'empresari disposi d'un full de ruta per assolir els objectius que es proposa i que l'anàlisi DAFO ens proporcionava informació i sobre el posicionament de la nostra empresa en el mercat.

La societat de consum es dona quan la major part de persones que la componen tenen cobertes les seves necessitats bàsiques i disposen d'excedents per destinar al consum.

D'aquí sorgeix la oportunitat perquè les empreses ofereixin un ventall de productes i serveis per satisfer les necessitats de possibles compradors. És així, doncs, com neix el concepte de màrqueting, que s'ha definit com al conjunt d'activitats destinades a satisfer, amb benefici, les necessitats del consumidor amb l'oferta de productes i serveis. El Màrqueting serà, per tant, l'instrument que ha de permetre implementar les millors estratègies i accions per comercialitzar amb èxit els productes o serveis.

Per assolir els seus objectius, s'haurà de aprofundir en quatre conceptes bàsics que conformen el màrqueting: producte, preu, distribució i comunicació.

El Pla de Màrqueting és l'eina que utilitzen les empreses per aconseguir els seus objectius, implementant les estratègies per ser competitius i adaptar-se als canvis. En definitiva, el màrqueting efectiu és el que disposa d'un bon producte, l'ofereix al seus clients a un preu competitiu, el distribueix de manera adequada i eficient i, després de tot, ho comunica bé, aconseguint la satisfacció del client i el marge esperat per l'empresa.

A més de les estratègies del màrqueting tradicional que hem esmentat, cal tenir present l'anomenat màrqueting digital —màrqueting 2.0 i 3.0—, en el que l'empresa es relaciona amb els clients a través de les xarxes i de com aquests intervenen directament en les seves estratègies.

El bon empresari és el que té l'habilitat de coordinar i desenvolupar, juntament amb el seu equip, tots els elements que contempla el màrqueting; des de la creació del producte fins l'objectiu final, que és satisfer al client i obtenir rendibilitat per l'empresa.

Posar el preu de venda a un producte

Una vegada dissenyat el producte i determinat el segment de clients a qui va dirigit, un dels reptes més complexos i difícils que haurà d'afrontar l'emprenedor és el de calcular i decidir el preu de venda dels seus productes o serveis.

Per fer aquesta tasca haurà de tenir present tres aspectes molt importants: els clients a qui va dirigit; la competència i els costos.

Una de les primeres preguntes que haurà de resoldre és: quina quantitat de diners estaran disposats a pagar els clients potencials per comprar el nostre producte? Per donar-hi resposta, haurà de fer un estudi previ molt acurat del mercat i segment de clients a qui es vol adreçar.

En segon lloc cal estudiar i analitzar què fa la competència i fer un anàlisi comparatiu amb la mateixa: quins productes comercialitza iguals o similars al nostre; a quin preu de venda al públic; el seu posicionament i prestigi; la quota de mercat; quins valors afegits i avantatges té el nostre producte respecte als de la competència... El preu de venda dels productes de la competència serà doncs una de les referències a tenir present per determinar el preu de venda dels nostres productes.

El tercer aspecte que cal tenir present en la fixació del preu és el cost de les matèries primeres i les despeses de fabricació, tant les directes com les indirectes, a més de les de comercialització. Ens trobem encara que alguns emprenedors fixen el preu de venda solament tenint present l'anàlisi de costos de fabricació.

Des de SECOT aconsellem als nostres assessorats que siguin rigorosos en analitzar, prèviament a determinar el preu de venda, tots els aspectes que abans hem esmentat. Un bon anàlisi del preu de venda ens ajudarà a conèixer si cobreix els costos de producció i ens deixa marge comercial; si satisfà les expectatives dels possibles compradors i si som competitius amb la resta d'empreses del mercat. Un preu molt baix no es garantia de més vendes. El preu ha d'estar relacionat amb la qualitat i la satisfacció del client ha de ser l'objectiu final de la fabricació d'un producte.

Com apropar-nos als clients

La comunicació de les empreses amb els seus clients és un dels pilars bàsics del màrqueting per assolir objectius en tot tipus d'activitats. Per molt bon producte o servei que tinguem, si no ho sabem comunicar bé al mercat, servirà de ben poc.

Cal planificar molt bé l'enfocament per assolir els objectius desitjats.

Abans d'iniciar el procés per apropar-nos als nostres clients, és important que els coneguem en profunditat per definir la millor estratègia a adoptar. Depenent de si ens dirigim a una empresa, a un particular, una entitat pública, una societat privada o d'altres, haurem d'actuar diferent per arribar més fàcilment a cada un d'ells.

Per determinar el públic objectiu al qual va destinat el nostre producte o servei, hem de tenir en compte l'edat, el sexe, l'estatus social, i també variables vinculades a l'hàbitat com la zona geogràfica o la temporalitat. A més, cal contemplar altres aspectes com els estils de vida, les formes de ser i diverses expressions de la seva psicologia.

Quan definim el contingut del missatge de la nostra comunicació, caldrà fer incidència en donar el mateix missatge unitari en la forma de fer i actuar de tots els elements implicats de l'empresa.

Paral·lelament tenim la necessitat de fer un estudi de les alternatives que ens permetin escollir els mitjans i suports adients per donar-nos a conèixer. Aquests poden venir de la mà de la tecnologia digital, com ara les xarxes socials, o d'accions publicitàries més tradicionals com televisió, radio, diaris, revistes, fulletons o altres.

La gestió de la comunicació ens condueix a l'estratègia que hem d'adoptar per escollir les millors accions que ens permetin assolir els objectius previstos amb els mínims recursos i màxima efectivitat. De l'encert en l'estratègia escollida en dependrà el resultat de la comunicació i, en darrer terme, el resultat empresarial.

La resposta obtinguda i el *feedback* aconseguit amb el nostre client, serà la base per les futures accions en el pla comunicatiu de la nostre empresa.

La visita comercial

La visita comercial, on el client i el venedor es troben personalment, es un moment especialment important en l'acció de comercialització de la empresa. Tota la elaboració de producte o del servei, la localització i la comunicació té la seva prova de foc en la entrevista personal.

Cal doncs que el venedor conegui i entengui a fons la feina que ha de fer.

De primer la presentació ha de ser acurada, tant en l'aspecte personal (forma de vestir, empatia, atenció, discreció) com en la forma de presentar la empresa (ubicació, característiques principals, grandària, tipus).

Cal conèixer be el producte. Es important que l'empresa formi al doni al venedor amb un coneixement detallat del producte (característiques, preus, acabats, formes d'entrega) del servei (forma i terminis d'entrega) i també dels productes de la competència. El coneixement de la competència li ha de servir per entendre les objeccions o preferències del client. De la competència no se n'ha de parlar, ni be ni malament.

Cal fer una investigació per arribar a conèixer el client. Saber-ne els costums de compra, la seva estructura (responsabilitats, delegacions) experiència, preferències i també els horaris i els noms de la gent de tots els nivells. També la relació de negoci o personal que puguin tenir en el sector on treballem i la opinió que en tenen altres empreses del sector.

El venedor ha d'estar convençut de la bondat del seu producte i de l'espai de mercat que té. Si no tenim confiança en el producte o en el servei mes en val quedar-nos a casa. Difícilment podrem convèncer ningú.

També cal que el venedor deixi les portes obertes per una relació futura. Mes tard o mes d'hora haurà de tronar a tenir relació amb el client, i cal que trobi una bona entrada. No pot estar sempre repetint l'esforç inicial.

Resumim aquestes reflexions en quatre factor; Investigació prèvia del client, presentació cuidada i empàtica, coneixement excel·lent del producte, i un tracte honest per la empresa que representa i pel client que visita.

Psicologia de vendes

Des de SECOT hem parlat de com apropar-nos als nostres clients; de les diferents eines que utilitzem en el màrqueting i de com planificar la viabilitat econòmica de l'empresa mitjançant diferents estratègies.

Però tot i que això és molt important, i també el fet que les empreses tendeixen cada cop més a vendre els seus productes i serveis per internet, hem de tenir en compte que mai desapareixeran les relacions humanes en tot procés de vendes. Tindrem sempre davant un interlocutor a qui haurem de convèncer mitjançant arguments i salvant objeccions.

El bon venedor ha de tenir una actitud ferma i amable. Ha de ser apassionat, optimista, de parla fàcil, amb una presència personal impecable.

La venda és un procés molt divers que cal conèixer i planificar per aconseguir els objectius.

En primer lloc, per donar una imatge d'empresa solvent i seria, hem de preparar l'entrevista mitjançant contactes previs amb l'enviament d'un catàleg atractiu o d'informació a través d' internet. Això ens permetrà tenir més possibilitats de ser atesos quan sol·licitem entrevista amb el responsable de compres.

En els primers moments d'una entrevista és important atraure l'atenció del client, interessant-nos per la seva empresa i conversant sobre temes que li puguin interessar i agradar.

A continuació, cal fer-li una sèrie de «preguntes obertes» i escoltar-lo amb atenció —el què es coneix com a «escolta activa»—. Les seves respostes ens donaran a conèixer quines són les seves necessitats i preferències i ens descobriran el possible interès pel nostre producte o servei.

Conegudes les seves necessitats i criteris de compra, hem de passar a la fase de presentació del nostre producte o servei. Caldrà argumentar, amb evidències, cada una de les característiques del nostre producte, destacant-ne —i això és decisiu— els beneficis que intuïm són rellevants per a la decisió de compra del client.

Una vegada convençuts de l'interès del client, una de les tècniques de tancament és donar la confirmació de compra per suposada, passant a fer preguntes referents a concretar detalls. donant per suposat que compra el nostre producte.

Cal tenir en compte que els clients comprem emocions i justifiquem la compra amb la lògica.

La venda de serveis

En les societats desenvolupades, els sectors d'activitat primari i secundari van donar pas a un nou sector; el terciari, que és el de serveis (a les empreses, persones o a la societat) i que és el que ha experimentat un creixement més gran.

En aquest article parlarem d'aquest sector terciari o de serveis i de la problemàtica específica que comporta la seva comercialització, que difereix en molts aspectes del de la de venda de productes.

Quan es ven un article o producte, el comprador el pot veure físicament i comparar les seves especificacions tècniques –qualitat, aspecte, preu– amb les d'altres productes similars existents al mercat.

En la venda de serveis el preu final acostuma a ser un dels pocs elements de comparació i molts cops esdevé el factor determinant de la decisió de compra.

L'inconvenient és que no és possible saber la qualitat del servei que es rebrà fins després d'haver-lo contractat i rebut.

Per tal de superar aquestes dificultats i aconseguir la venda hi ha varies tècniques i mètodes que ens poden ajudar i que resumint son :

- No fer la venda del servei en sí, si no vendre els avantatges que el servei aportarà al client i, si es possible, fent esment de les característiques de la prestació del servei que el poden diferenciar favorablement del dels competidors.
- Aconseguir bones referències de clients satisfets, a ser possible dels que tinguin la mateixa o similar activitat del client que volem aconseguir. Cartes de satisfacció, llistats de clients... (sempre respectant l'establert per la llei de protecció de dades).
- També es essencial crear, des de el primer moment, un clima de confiança amb el possible client, sent honestos, exposant amb claredat la nostra oferta, responent a les seves qüestions de manera sincera. Ens compraran si confien en nosaltres.
- Finalment, i si el servei comporta l'utilització d'algun producte, podem emprar mostres atractives o que ens diferenciïn de la competència per ajudar a tancar la venda.

Els estocs

Els estocs són una de les inversions més importants que hem de fer a l'iniciar un negoci basat en la venda de productes i que haurem de gestionar durant tota la vida de l'empresa.

Entenem per estocs les existències de productes que tenim en un moment donat, ja sigui per utilitzar en el procés productiu o per vendre. Cal conèixer la quantitat, la qualitat i la valoració dels mateixos; determinar qui és el responsable i orientar la seva gestió al servei dels nostres clients.

Depenent de les característiques de l'article que fabriquem o venem, tindrem estocs de matèries primeres, semielaborats i de productes acabats.

El sistema de valoració que apliquem afectarà tant al balanç com al compte de resultats. És convenient que sigui el més adequat a les característiques dels nostres productes. La comptabilitat de gestió és una eina que ens pot ser d'utilitat per a una bona gestió d'estocs.

És molt important conèixer quines són les existències reals per productes, identificant-los per referències i, quan s'escaigui, prendre les mesures adequades per facilitar-ne la traçabilitat.

Els estocs són necessaris per aconseguir els objectius. Cal, per tant, mantenir-ne una quantitat suficient i amb el nivell de qualitat adequada per estar en condicions d'assolir la nostra previsió de vendes sense deixar de ser competitius.

Alguns emprenedors pensen que cal disposar d'estocs elevats per garantir el servei de les comandes. Un excés d'estocs, però, representa un risc de que pugui quedar una quantitat de producte obsolet, emmascarant el compte de resultats, a més d'haver de destinar-hi una part de recursos financers necessaris per finançar altres activitats del negoci.

Es recomanable, per tant, una bona gestió dels estocs per calcular-ne en cada moment el nivell òptim en funció tant de dades històriques com de previsions futures de vendes.

Avantatges de l'assessorament i de l'acompanyament extern

El nostres avis creaven empreses basades en el bon ofici i la sensatesa. Amb això n'hi havia prou per fer créixer una empresa que vivia del seu entorn.

Avui una empresa viu en un entorn global i un ambient competitiu. Li cal fer servir nous recursos per créixer i adaptar-se a la demanda. Ha de tenir un pla de viabilitat econòmica i un control de tresoreria per assegurar la seva situació financera a curt i llarg termini. Li caldrà buscar finançament exterior. Ha de controlar els estocs que se li poden menjar els beneficis. Possiblement l'interessa tenir una pàgina WEB i conèixer el mon de les xarxes socials. Ha d'establir relacions profitoses amb proveïdors i clients. Naturalment ha de fer un producte de bona qualitat. Ha de conèixer el mercat on treballa; la competència; vetllar perquè el seu producte no resulti car o obsolet i millorar-lo contínuament. Ha de tenir un pla de màrqueting i identificar els seus clients potencials i fer-los conèixer el seu producte o servei.

Aviat aquestes eines seran d'ús general doncs el seu coneixement es promou des d'ajuntaments, universitats i escoles primàries.

Des de dins de l'empresa no és possible conèixer o aplicar bé aquestes eines. Les aplicacions per gestionar l'empresa s'han de buscar a l'exterior, són conegudes i s'ensenyen en oficines de promoció o en escoles de negocis. Un expert, si cal, pot implementar-les. Segons la complexitat de l'empresa i el problema que vol resoldre, es pot recórrer a empreses d'assessoria (n'hi ha de bones i amb gran experiència), a cursos específics (per exemple, els de la Cambra de Comerç) o al "mentoratge" (suport i acompanyament en l'aplicació de plans específics) des del voluntariat, com el que oferim a SECOT.

En tot cas totes les empreses han de tenir una gestió moderna per prosperar. Han de cercar una solució que s'adapti a les seves necessitats i estar disposades al canvi. L'única forma pràctica i efectiva d'aconseguir-ho és recórrer a l'ajuda exterior.

