

GESTIÓN EFICIENTE Y ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO



La administración de más de una sucursal implica atender gran cantidad de variables como control de stock, actualización de precios, transferencias de mercadería, uniformidad en la estética de vidrieras, marquesinas e interiores. Pautas para gestionar, coordinar y hacer del punto de venta un imán para los clientes.

Por **MARÍA GABRIELA ENSINCK**

Sumar locales es sinónimo de crecimiento del negocio, pero también significa agregar problemas: de administración, de control de stock y precios, y, en muchos casos, de estrategia, ya que, según la ubicación de los comercios, el público y las modalidades de comercialización pueden variar, aunque los productos en venta sean los mismos. Mantener la lógica del negocio en los distintos puntos de venta, ofrecer los mismos servicios y productos de manera simultánea y gestionarlos coordinadamente es un desafío para los emprendimientos que multiplican y crecen. Aquí las claves fundamentales para una gestión exitosa de los locales, brindadas por expertos.

des: la Avenida Alberdi concentra comercios de materiales para la construcción; en la calle Libertad, locales de oro y audio. La sinergia que logran al confluir negocios de un mismo rubro en una zona determinada atrae a mayor cantidad de clientes.

Otro aspecto a considerar es la densidad de la población. Aunque lo ideal es instalarse sobre una avenida por la circulación vehicular y peatonal, a veces el local puede estar emplazado en una calle que recibe mucho movimiento de gente a raíz del recorrido del transporte público, por ejemplo. Hay que analizar cuán transitada es la vía, y además, en qué vereda está el inmueble comercial. La mano más valorada es la derecha, según el sentido en el que va el tránsito, ya que es la que acostumbramos a mirar en primer lugar. También son muy valorados los locales de esquina.

**1. La elección del local, dónde y cómo**

A la hora de elegir un local hay una serie de factores que inciden en su éxito comercial o el retorno de la inversión. "Entre los más importantes están la ubicación, la circulación de la gente, la posibilidad de poner letreros o marquesinas y el valor potencial de renta", señala Miguel Ludmer, director de Interwin Marketing Inmobiliario.

Muchas veces, una arteria o un barrio se transforman en un polo comercial y surgen ejes temáticos. En la ciudad de Buenos Aires, por caso, Las Cañitas se convirtió en un polo gastronómico, al igual que la zona de Puerto Madero y Palermo; la calle Defensa se caracteriza por tener muchos locales de antigüeda-

Por otra parte, también conviene analizar los metros de vidriera que tiene el local, así como la superficie de planta. No se aprecian igual los metros cuadrados de planta que los de entrepiso, y menos aún los de sótano. Los espacios más demandados son el del frente (es decir el potencial metraje de la vidriera), y los primeros 15 metros hacia adentro, ya que son los que más venden. No obstante, en algunos rubros el espacio del fondo es valorado para otros destinos (restaurantes que allí instalan juegos infantiles, baños, por ejemplo).

Pasa a pág. 11



# Cómo crecer en locales sin sumar problemas



**HISTORIA DE GARAGE**  
**Quesos que previenen enfermedades**  
Lácteos Prodeco, una pyme de Chivilcoy, desarrolló un método natural para producir lácteos funcionales que previenen el riesgo cardiovascular y mejoran las defensas del organismo.



viene de tapa

También es muy buscada la posibilidad de instalar marquesinas, cuyo tamaño máximo permitido dependerá de las reglamentaciones municipales vigentes.

Con respecto al contrato de alquiler, para establecer cómo se va a amortizar la inversión inicial es muy importante tener en cuenta la duración del mismo, si hay incremento por una posible inflación y si hay meses de gracia por posibles reformas. Habitualmente, los inmuebles comerciales se alquilan por un mínimo de tres años y un máximo de 10 años. Se pueden renovar los contratos y se vuelven a establecer las condiciones.

Finalmente, se debe tener en cuenta que el valor de un local comercial dependerá del valor de renta posible, es decir, a qué precio se podrá alquilar en el mercado. En general, los locales brindan como renta un 8% anual de su valor como propiedad, que obviamente también depende del estado general del inmueble y las refacciones necesarias para ponerlo en marcha.

## 2. Reforma y decoración, cuándo y para qué

Los locales de venta al público son lugares de promoción visual, que trabajan con lo que se ve y con la emoción del consumidor. "Comover, sorprender al cliente, ya sea con un pequeño cambio en la superficie del local o con un cambio fuerte, puede ayudar a mantener la presencia de la marca y convertirse en una herramienta interesante para la venta en momentos de recesión", dice la arquitecta Marcela Jacobo, docente de Integral Instituto Superior de Diseño.

"Las empresas son organismos que crecen y se desarrollan en relación con el medio y una forma de comunicar este movimiento es a través de modificaciones en la decoración (color, materiales, exhibidores) de los puntos de venta", dice Jacobo. "No es conveniente que una marca permanezca estática en el tiempo, el movimiento le garantiza su permanencia. Lo recom-



Andrea Fried y Gabriela Ikonicoff crearon Compañía de Inventarios para sistematizar el control de stock.



Los controles de inventario permiten a Cueros Crayon que no haya faltantes en los locales.



En Schuster, tras el agglomeramiento (gastronómico y arquitectónico) del local, las ventas aumentaron.

je interior absolutamente blanca, con un estilo juvenil minimalista y con muy buena iluminación, al estilo de los *depts* neoyorkinos. Se instalaron grandes paños vidriados, que permiten el ingreso de la luz y disfrutar de la vista exterior. El resultado es un local agradable, luminoso y que transmite una sensación de higiene. También se incluyeron barras con banquetas altas, mesas y sillas tanto en el interior como en la vereda, de manera de que no solo se puedan adquirir productos para llevar sino también para consumirlos allí. Los muebles blancos son de madera laminada y con su diseño esconden las heladeras, que quedan integradas a la decoración y desaparecen. Esto fue pensado para que ganen protagonismo los productos, que se exhiben de una manera atractiva.

A partir de los cambios en el local, "las ventas se incrementaron y el *target* de público se amplió", afirma Schuster. "Ahora concurren también ejecutivos, oficinas y gente joven que consume los nuevos productos (pinchos, *wok*, pizzas, tartinas, *sandwiches gourmet*), y mujeres de todas las edades, que se reúnen a la tarde para tomar el té con tortas."

## 3. Inventario, precios y stock: qué y quién controla

Una de las cuestiones más difíciles de administrar cuando se abren nuevos locales, es el inventario y los precios. Si bien hay *softwares* específicos para facturación y control de stock, es preciso que alguien en la empresa se ocupe de llevar adelante un seguimiento sistematizado. Al tratarse de una tarea administrativa bastante engorrosa, los encargados de los locales, cuyo perfil es más comercial, no suelen prestarle demasiada atención, y ahí es donde se genera una pérdida de rentabilidad. Algunas firmas, como Cueros Crayon, territorializan el control de stock en consultoras externas. De este modo, "se controla que todos los locales vendan al mismo precio y que no haya desequilibrios de stock", señala Mauricio Radzinski, titular de esta cadena de indumentaria con siete locales.

En tanto, la marca de indumentaria masculina García Gar-

cía, creada a fines de 2007 por Claudio Zafarani también territorializa el seguimiento de la mercadería en sus tres locales (uno en Palermo, otro en el *shopping* Dos y otro franquiciado en Las Cañitas). "Algunos artículos se venden más en un local que en otro, pero al tener sistematizado el stock evitamos las faltantes", dice Zafarani. Además de esto, la firma mantiene un criterio uniforme en la estética de sus locales, a partir de la elección de determinada música, aromas y colores que identifican a la marca.

Una de las firmas que asume las tareas de sistematización y control de stock para terceros es Mind & Process. Creada en 2005 por Laura Polonski, la compañía se dedica a automatizar transferencias de mercaderías entre el depósito y los locales, centralizar las modificaciones de listas de precios, implementar la codificación única de productos y etiquetado obligatorio, hacer controles de stock, precios, descuentos y arqueo de caja. "Contar con información sobre los productos, su movimiento y las posibles faltantes, es fundamental para armar una estrategia de ventas y promociones", destaca Polonski.

Compañía de Inventarios es otra de las firmas que se dedica a este tema. Fue fundada hace 15 años por Andrea Fried y Gabriela Ikonicoff, mientras estudiaban Ciencias Económicas. "Nos dimos cuenta de la falencia en los controles de mercadería y stock a partir de nuestra experiencia personal. Ambas trabajábamos en empresas textiles de nuestras familias y sabíamos de lo complicado que es hacer inventarios. Por eso, decidimos profesionalizarnos y ofrecer este servicio como salida laboral", cuenta Ikonicoff. Hoy trabajan con comercios de indumentaria, farmacias, perfumerías, supermercados y laboratorios medicinales. Además de brindar un relevamiento cuantitativo, elaboran un informe cualitativo sobre el estado de los depósitos; orden, limpieza y etiquetado entre otros aspectos. Si bien las ventas en los comercios se generan del mostrador hacia afuera, la organización que hay detrás del mostrador se refleja en los generativos.

## La magia de las vidrieras

Por Marcela Jacobo (\*)

Algunas vidrieras tienen un límite. El transeúnte pasa casualmente, mira casi sin pensarlo... y termina entrando al comercio. ¿Cómo lo logran? Hay muchas estrategias, pero seguramente quien trazo esa vidriera tuvo en cuenta la fórmula AIDA: atraer la Atención del consumidor, despertar su Interés, generar un Deseo de comprar, y llevarlo a la Acción. Para lograr esta secuencia, se debe jugar con las variaciones de tamaño, movimiento, intensidad y otros recursos visuales. Aquí van algunas pautas:

- Agrupar los productos por tamaño y género.
- Cuando los productos tienen formas y tamaños similares, como los libros, es bueno apelar a adornos de diferentes formas y texturas.
- La iluminación no debe producir reflejos ni apuntar directamente al producto. Conviene tener un plano de luz paralelo, y utilizar una luz focalizada sobre los adornos.
- No es conveniente colocar muchos productos ni adornos en la vidriera. Estos últimos no deben eclipsar a los artículos en venta.
- Como en general los productos son de diferentes colores, lo mejor es que el fondo, la base y las tarimas de la vidriera sean de un color único, a fin de ofrecer un buen contraste.
- Armar una escenografía a través de fotos y otros objetos, que contextualice aquello que se quiere vender.
- Un orden visual en la vidriera, para que la mirada pase de un producto a otro. Lo ideal es agrupar a los productos por temas, presentando los diferentes grupos de productos a diferentes alturas.
- El lugar estratégico, el más visto, habitualmente es la derecha de la vidriera. Allí hay que ubicar los artículos que más interés venden o promocionan.
- Hay algunas fechas clave en las que se puede decorar la vidriera de forma especial: el comienzo de clases, Semana Santa, el día de la madre o del padre, Halloween, Navidad... según el rubro.

Arquitecta (UBA) y docente de Integral Instituto de Diseño.