

Formación Profesional a Distancia

Ciclo Formativo de Grado Superior
GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING



Gestión de la Compraventa



Ministerio de Educación y Cultura

62061

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE**

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
EDUCATIVA**

Servicio de Documentación, Biblioteca y Archivo
San Agustín, 5 28014 MADRID
Teléfono: 91 369 30 26 / Fax: 91 429 94 38

FECHA DE DEVOLUCIÓN

9 - DIC. 2003

Índice General

Ciclo Formativo de Grado Superior
GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING

INTRODUCCIÓN

UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA COMPRAVENTA

- 1. LA FUNCIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA
- 2. LAS VENTAS
- 3. LAS COMPRAS
- 4. INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS DEL SECTOR COMERCIO EN LOS PROFESIONALES DE LA COMPRAVENTA

Gestión de la Compraventa

UNIDAD 2: LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES I:

- 1. LA COMUNICACIÓN Y EL LENGUAJE DEL CUERPO
- 2. QUÉ ES COMUNICACIÓN
- 3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN
- 4. LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA
- 5. LA COMUNICACIÓN EN LA COMPRAVENTA: RELACIONES COMERCIALES
- 6. ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES
- 7. LA COMUNICACIÓN EN EL TELEFONO
- 8. REGLAS PARA EL TELEFONO
- 9. LA COMUNICACIÓN EN LA COMPRAVENTA



UNIDAD 3: LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES II:

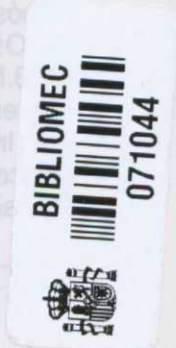
- 1. LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES
- 2. CONFECCIÓN DE CARTAS COMERCIALES
- 3. TIPOS DE CARTAS COMERCIALES
- 4. MEDIOS MÁS UTILIZADOS EN LAS COMUNICACIONES COMERCIALES

UNIDAD 4: LA NEGOCIACIÓN

- 1. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA NEGOCIACIÓN
- 2. VARIABLES BÁSICAS DE LA NEGOCIACIÓN
- 3. REGLAS BÁSICAS PARA LA NEGOCIACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN
- 4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN
- 5. EL ÁMBITO Y LOS LIMITES DE LA NEGOCIACIÓN
- 6. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN



Ministerio de Educación y Cultura
 Secretaría General de Educación y Formación Profesional
 Dirección General de Formación Profesional y Promoción Educativa
 Subdirección General de Educación Permanente
 Centro para la Innovación y Desarrollo de la Educación a Distancia



MA-11653

R.139856

Coordinación:

Juan Ramón Giráldez Alonso.

Autora:

Yolanda Arranz Sebastián.

Comisión de Seguimiento Técnico del CIDEAD:

Isabel López Aranguren (Directora).

Juana M^a Fernández-Villamil y Luis A. Salcedo Sigüenza (Coordinadores).

José M^a Benavente Barreda.

Félix García Zarcero.

Diseño y Maquetación:

Jesús Arroyo Bueno.

Roberto Gamonal.

**© Ministerio de Educación y Cultura**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional.

Dirección General de Formación Profesional y Promoción Educativa.

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica

Depósito legal: M-47.906-1998

NIPO: 176-98-117-2

I.S.B.N.: 84-369-3155-6

Impreso en España - Printed in Spain

Por: Impresos y Revistas, S. A. (IMPRESA)

Dirección: Políg. Ind. Los Ángeles

Población: GETAFE (Madrid)

Índice General

INTRODUCCIÓN AL MÓDULO	VII
UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA COMPRAVENTA	1
1. LA FUNCIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA	5
2. LAS VENTAS	6
3. LAS COMPRAS	8
4. INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS DEL SECTOR COMERCIO EN LOS PROFESIONALES DE LA COMPRAVENTA	9
UNIDAD 2: LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES I: LA COMUNICACIÓN ORAL Y EL LENGUAJE DEL CUERPO	13
1. ¿QUÉ ES COMUNICAR?	17
2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	17
3. LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA	22
4. LA COMUNICACIÓN EN LA COMPRAVENTA/RELACIONES COMERCIALES	27
5. ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES	29
6. LA COMUNICACIÓN ORAL	29
7. REGLAS PARA HABLAR BIEN EN PÚBLICO	33
8. REGLAS PARA HABLAR POR TELÉFONO	35
9. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL O LENGUAJE DEL CUERPO	36
UNIDAD 3: LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES II: LA COMUNICACIÓN ESCRITA	41
1. LA COMUNICACIÓN ESCRITA	45
2. CONFECCIÓN DE UNA CARTA COMERCIAL	48
3. TIPOS DE CARTAS COMERCIALES	53
4. MEDIOS MÁS UTILIZADOS ACTUALMENTE EN LAS COMUNICACIONES EMPRESARIALES	62
UNIDAD 4: LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL	67
1. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA NEGOCIACIÓN	71
2. VARIABLES BÁSICAS DE LA NEGOCIACIÓN	72
3. REGLAS BÁSICAS PARA LA EFICACIA EN LA NEGOCIACIÓN	74
4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	76
5. EL ÁMBITO Y LOS LÍMITES DE LA NEGOCIACIÓN	85
6. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN	87

UNIDAD 5: ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS DE COMPRAVENTA	89
1. CONCEPTO DE CONTRATO DE COMPRAVENTA	93
2. ELEMENTOS DEL CONTRATO DE COMPRAVENTA	96
3. FASES DE FORMACIÓN DE UN CONTRATO	99
4. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE UN CONTRATO	100
5. OBLIGACIONES DE LAS PARTES	103
6. TRANSMISIÓN DEL RIESGO EN LA COMPRAVENTA MERCANTIL	105
7. CAUSAS DE EXTINCIÓN DE UN CONTRATO	106
8. ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS DE COMPRAVENTA ESPECIALES	108
9. OTROS CONTRATOS DE COMPRAVENTA Y AFINES	109
UNIDAD 6: ARCHIVO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	113
1. CONCEPTO DE ARCHIVO	117
2. ARCHIVO TRADICIONAL	120
3. ARCHIVO INFORMÁTICO	123
4. APLICACIONES INFORMÁTICAS	124
5. PROGRAMAS DE GESTIÓN COMERCIAL	129
6. RECURSOS DE LAS TELECOMUNICACIONES	135
UNIDAD 7: LAS COMPRAS EN LA EMPRESA	139
1. EL APROVISIONAMIENTO EN LA EMPRESA	143
2. EL PROCESO DE COMPRA	147
3. LOS PARÁMETROS DE DECISIÓN	148
4. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES	154
5. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES POTENCIALES	156
6. PETICIÓN Y EVALUACIÓN DE OFERTAS	157
7. NEGOCIACIÓN DE LA COMPRA Y REALIZACIÓN DEL PEDIDO	160
8. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA COMPRA	163
UNIDAD 8: LAS VENTAS EN LA EMPRESA	167
1. LA VENTA Y EL MARKETING	171
2. FUNCIONES DEL VENDEDOR	172
3. EL PROCESO DE VENTA	173
4. PREPARACIÓN DE LA VENTA	174
5. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	177
6. SEGUIMIENTO DE LA VENTA	188
UNIDAD 9: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SELECCIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS	191
1. FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE VENTAS	195
2. PLANIFICACIÓN	196
3. CONDICIONANTES DE LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS	198
4. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS	200
5. SELECCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS	211

UNIDAD 10: FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS 221

1. CONCEPTO Y NECESIDAD DE LA FORMACIÓN	225
2. PROGRAMA DE FORMACIÓN INICIAL	226
3. FORMACIÓN SOBRE EL TERRENO	235
4. EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE VENTAS SOBRE EL TERRENO	238
5. PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO	240
6. MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS	242
7. REMUNERACIÓN DE VENDEDORES	246

UNIDAD 11: CONTROL DEL EQUIPO DE VENTAS 249

1. IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE CONTROL	253
2. FIJACIÓN DE LAS VARIABLES DE CONTROL	254
3. SISTEMAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	256
4. SISTEMAS DE CONTROL DEL EQUIPO DE VENTAS Y APLICACIÓN	261
5. ACCIONES CORRECTORAS	268

BIBLIOGRAFÍA 271

GLOSARIO DE TÉRMINOS 275

SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN 281

ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN 297

- Aplicar las técnicas de comunicación en el desarrollo de las relaciones comerciales.
- Analizar y aplicar procesos y técnicas adecuadas en la negociación de las condiciones de operaciones de compraventa.
- Definir sistemas de recogida y tratamiento de datos que se generan en situaciones de compraventa, aplicando técnicas de organización de la información que faciliten las operaciones.
- Analizar los aspectos esenciales que conllevan los procesos de compra de productos o servicios en las empresas.
- Elaborar planes de acción de ventas que relacionen todos los factores que intervienen y se adaptan a unos objetivos previamente definidos.
- Definir planes de formación o motivación para la "fuerza de ventas".
- Aplicar métodos de control en el desarrollo y ejecución de procesos de compraventa.

Este módulo va dirigido tanto a aquellos que os iniciáis en el difícil trabajo comercial, como a los que ya estáis desarrollando la actividad comercial de una manera profesional.

El tono coloquial con el que han sido tratados en este libro sus contenidos, más la gran aproximación de las actividades planteadas a situaciones reales, hacen que este módulo resulte de fácil comprensión.

UNIDAD 1

Introducción al Módulo

En los tiempos en que vivimos, gran parte de la población activa tiene como profesión gestionar la compra y/o venta de productos y/o servicios. Para cercionarnos de este hecho, sólo tenemos que echar un vistazo a las ofertas de empleo y comprobar como la mayoría de ellas reclaman profesionales que se dediquen a las actividades de compraventa.

Uno de los principales motivos de esta creciente demanda es la gran competitividad existente entre las empresas. Si a esto le añadimos la gran repercusión que tiene la función comercial sobre los resultados finales de la empresa, entenderemos la importante responsabilidad que tienen estos profesionales.

Sin duda, ser un buen profesional de las actividades de compraventa es difícil y meritorio. Desarrollar estas actividades en un mercado tan diversificado como el de hoy, obliga a que estos profesionales estén especialmente capacitados para la negociación, para el establecimiento de sistemas de información, etc.

El estudio de este módulo te ayudará a conseguir las capacidades necesarias para ser un profesional competente en la realización y gestión de las operaciones de compraventa de productos y/o servicios. Estas capacidades son:

- Aplicar las técnicas de comunicación en el desarrollo de las relaciones comerciales.
- Analizar y aplicar procesos y técnicas adecuadas en la negociación de las condiciones de operaciones de compraventa.
- Definir sistemas de recogida y tratamiento de datos que se generan en situaciones de compraventa, aplicando técnicas de organización de la información que faciliten las operaciones.
- Analizar los aspectos esenciales que conllevan los procesos de compra de productos o servicios en las empresas.
- Elaborar planes de acción de ventas que relacionen todos los factores que intervienen y se adapten a unos objetivos previamente definidos.
- Definir planes de formación o motivación para la "fuerza de ventas".
- Aplicar métodos de control en el desarrollo y ejecución de procesos de compraventa.

Este módulo va dirigido tanto a aquellos que os iniciáis en el difícil trabajo comercial, como a los que ya estáis desarrollando la actividad comercial de una manera profesional.

El tono coloquial con el que han sido tratados en este libro sus contenidos, más la gran aproximación de las actividades planteadas a situaciones reales, hacen que este módulo resulte de fácil comprensión.

UNIDAD 1

**LA FUNCIÓN
COMERCIAL
EN LA EMPRESA**

**Introducción
a la compraventa**

PRESENTACIÓN

1. LA FUNCIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA

2. LAS VENTAS

3. LAS COMPRAS

4. INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS DEL SECTOR COMERCIO

5. EN LOS PROFESIONALES DE LA COMPRAVENTA

6. EVOLUCIÓN DE LAS COMPRAS EN EL SECTOR COMERCIO

7. ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

UNIDAD 1

Introducción
a la compraventa

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
1. LA FUNCIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA	5
2. LAS VENTAS	6
3. LAS COMPRAS	8
4. INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS DEL SECTOR COMERCIO EN LOS PROFESIONALES DE LA COMPRAVENTA	9
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	282
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN.	300

LA FUNCIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA

se desglosa en

VENTAS

COMPRAS

requiere

requiere

Profesional de ventas

deben estar coordinados

Profesional de compras

se relacionan con

deben adaptarse

se relacionan con

CAMBIOS EN EL SECTOR COMERCIO

CLIENTES

PROVEEDORES

dando lugar a

OPERACIONES DE COMPRAVENTA



La mayoría de las empresas necesitan establecer relaciones comerciales con proveedores y clientes, con el fin de llevar a cabo operaciones de compraventa que, obviamente, como su nombre indica, son aquellas en las que al mismo tiempo uno compra y otro vende.

En la actualidad, estas relaciones no son tan sencillas como lo fueron en épocas pasadas, cuando lo único que preocupaba a las empresas era fabricar, puesto que todo lo que se fabricaba estaba vendido.

Hoy en día, la gran cantidad de productos similares existentes en el mercado, obliga a las empresas que quieran sobresalir, a contratar a los "mejores" vendedores y compradores del sector.

De ahí que, vender y comprar, ya no sean profesiones que pueda realizar cualquiera sin una formación adecuada.

Aunque en principio, desarrollarán mejor su profesión los que estén dotados de unas cualidades innatas para las tareas comerciales, esto no es suficiente. Para ser un buen profesional de la compraventa, es también necesario tener una adecuada cualificación que le permita desarrollar con eficacia todas las tareas que actualmente las profesiones comerciales requieren.

Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Valorar la importancia de la función comercial en la empresa.
- Relacionar las ventas con el marketing.
- Analizar los factores que influyen en la actividad que desarrollan los profesionales de la compraventa.
- Detectar la necesidad de una adecuada formación para los profesionales de la compraventa.

1. LA FUNCIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA

Para la empresa la función comercial es de gran importancia, ya que a través de ella se pone en relación directa con el mundo exterior.

Todas las empresas, con independencia de su tamaño o tipo de actividad, necesitan, en algún momento de su vida, comprar o vender productos o servicios. Es decir, necesitan establecer relaciones comerciales con proveedores y clientes. Por tanto, es preciso destacar la doble vertiente o competencias de la función comercial: por una parte, las **compras** y, por otra, las **ventas**.

En su aspecto de compras, la función comercial deberá obtener los proveedores más idóneos, es decir, los que le ofrezcan los bienes que precisa la empresa para su funcionamiento, en las mejores condiciones de calidad, precio, plazos de entrega y suministro.

Por cuanto se refiere a las ventas, deberá conseguir los clientes que le permitan alcanzar las cuotas de mercado que necesita la empresa para rentabilizar las inversiones efectuadas.

Fruto de estas relaciones comerciales entre comprador y vendedor son las **operaciones de compraventa**.

Entenderemos por compraventa, la relación mediante la cual se ponen en contacto vendedores y compradores para realizar intercambios que satisfagan las necesidades y objetivos de ambos.

¿Existe una persona o departamento específico para llevar a cabo estas funciones?

En las pequeñas empresas, sencillas y de propietario único, suele ser éste quien decida qué productos comprar y vender. Sin embargo, en empresas mayores, la complejidad y dimensión de las actividades de compraventa aconsejan delegar la responsabilidad de éstas en una persona o departamento determinado.

Aunque no existe una estructura óptima, y cada empresa tiene que ajustar su estructura a sus circunstancias particulares, normalmente las compras las realiza el departamento de compras, y las ventas, el departamento de ventas.

Ejemplo: A continuación se presenta, a modo de ejemplo, lo que podría ser el organigrama de una empresa de distribución.



Mediante las ventas se recuperan los costes empresariales y se obtiene el beneficio

Las compras y las ventas componen la función comercial en la empresa

Todas las empresas desarrollan la función comercial

ACTIVIDADES

La principal diferencia de este organigrama con el de una empresa productora reside en que en ésta última, el departamento de aprovisionamiento dependerá del de producción, situado al mismo nivel que el administrativo-financiero, el de marketing y el de recursos humanos.

¿Trabajan de forma aislada los departamentos de compras y ventas?

Ni el departamento de compras, ni el de ventas trabajan de forma aislada en la empresa. Sin una interconexión entre ellos, difícilmente se podrán lograr los objetivos marcados; no sabremos lo que hay que comprar si no sabemos lo que se vende.

Además, ambos departamentos deben estar en estrecha colaboración con otros departamentos de la empresa, principalmente, con administración-financiación y producción.

Sin duda, un requisito importante para comprar o vender bien, consiste en conseguir la eficaz colaboración de todos ellos, de modo que se puedan gestionar adecuadamente los conflictos de interés existentes.

Por tanto, las acciones comerciales deben estar perfectamente armonizadas con el resto de acciones empresariales, con el fin de que sean homogéneas en su realización. De ahí la necesidad de que cada empresa disponga de un Plan General en el que se incluya el total de acciones empresariales a llevar a cabo, entre las que se encuentran las comerciales.

Es necesario que la empresa disponga de un Plan General de actuación

RECUERDA

- Mediante la función comercial, las empresas llevan a cabo relaciones comerciales con proveedores y clientes, lo que supone la realización de operaciones de compraventa.
- La compraventa es la relación mediante la cual se ponen en contacto vendedores y compradores para realizar intercambios que satisfagan las necesidades y objetivos de ambos.
- Normalmente, las empresas tienen un departamento encargado de las compras y otro encargado de las ventas. Ambos deben estar coordinados entre sí, y coordinados con el resto de departamentos de la empresa. Para que esto sea posible, la empresa deberá establecer un Plan General en el que se definan las acciones a realizar por cada departamento.

ACTIVIDADES

- 1^a Basándote en lo que acabamos de estudiar, decide a qué departamento piensas que pertenecerán las siguientes funciones, al de compras o al de ventas:
- a) Establecer relaciones comerciales con proveedores.
 - b) Realizar operaciones de compraventa.
 - c) Colaborar con el departamento de administración y finanzas.
 - d) Establecer relaciones comerciales con clientes.

2. LAS VENTAS

Dentro de la función comercial, las ventas tienen una importancia fundamental en la vida de la empresa, ya que de ellas dependen los ingresos que va a obtener la misma para permitir, por una parte, recuperar los

costes empresariales y, por otra, obtener el margen, utilidad o beneficio de la empresa. Son la fuente de autofinanciación por excelencia.

Esta gran importancia de las ventas, se ha ido acrecentando con el aumento de la oferta frente a la demanda. Actualmente en los mercados compiten diversos productos que satisfacen necesidades y deseos idénticos o similares de los consumidores.

Mediante las ventas se recuperan los costes empresariales y se obtiene el beneficio

¿Cómo conseguir que nuestros productos se vendan?

Para poder impulsar la venta, deberán conocerse las necesidades de los consumidores, los productos que éstos buscan en el mercado y el precio que están dispuestos a pagar por ellos. Éstas y otras tareas son las que aborda el marketing. De ahí que el departamento de ventas se encuadre dentro del departamento de marketing.

Se entiende por **marketing**, el conjunto de técnicas destinadas a descubrir las necesidades del consumidor, a interpretarlas y satisfacerlas con productos y servicios adecuados, tratando de lograr unos objetivos económicos determinados por la empresa.

Por lo general, existe una tendencia a confundir el departamento de marketing con el de ventas o viceversa. Su separación dependerá del tamaño de la empresa:

- En las pequeñas y medianas empresas, ambos departamentos se funden en uno mismo.
- En las grandes empresas, tal y como se muestra en el organigrama anterior, el departamento de marketing se sitúa en el mismo nivel que los otros departamentos que la forman, como el administrativo-financiero, producción, etc., mientras que el departamento de ventas aparece como uno de los niveles inmediatamente inferiores, bajo la supervisión del departamento de marketing.

Cualquiera empresa, del tipo y tamaño que sea, deberá participar del concepto de marketing, para poder destacarse del resto de empresas existentes en el mercado. La empresa no debe tratar sólo de elaborar productos y luego tratar de que el mercado los compre, sino que el propio diseño de los productos ha de basarse en las necesidades de los consumidores.

La función comercial se debe adaptar a los cambios del sector

Actualmente todas las empresas precisan la ayuda del marketing

Los consumidores cada vez son más exigentes

¿Quién lleva a cabo la función de ventas en la empresa?

Para que la política de ventas de la empresa cumpla los objetivos asignados, se requiere la existencia de un responsable y un equipo de ventas profesionalizado al máximo.

La función de ventas requiere un responsable y un equipo de ventas profesional

RECUERDA

- Las ventas tienen una gran importancia en la empresa, por cuanto éstas representan la recuperación de los costes empresariales y la obtención del beneficio de la empresa.
- Actualmente, la existencia de mercados altamente competitivos obliga a las empresas a participar del concepto de marketing para poder vender sus productos. Por esta razón, el departamento de ventas se encuadra dentro del de marketing.
- La empresa también necesita de la labor de un profesional responsable de ventas y de un profesional equipo de ventas.

Como ya hemos dicho antes, la política de ventas, al igual que la de compras, dependen de la política general de la empresa, por lo que deben estar coordinadas con ésta, para que no creen dificultades a ningún departamento de la organización.

3. LAS COMPRAS

Las compras constituyen una función importante y crucial para todo tipo de empresa, con independencia de que su actividad sea de transformación, fabricación o comercialización.

Un deficiente funcionamiento en la función de compras puede condicionar seriamente la calidad del producto final, la eficacia del proceso productivo y, en general, la situación financiera de la empresa. Desde esta perspectiva, la importancia de las compras se deriva de sus características internas y de su capacidad para contribuir al resto de la organización, por ser la fase de arranque de toda actividad empresarial.

Al igual que en la función de ventas, para llevar a cabo una adecuada política de compras, se hace preciso la existencia de un profesional responsable de compras, capaz de dar respuesta a las siguientes cuestiones: *¿Qué comprar?*, *¿A quién comprar?*, *¿Cuándo comprar?* y *¿Cuánto comprar?*

Para dar respuesta correcta a estas preguntas, y por tanto, cumplir los objetivos de compra, será preciso que este responsable tenga un conocimiento profundo del entorno en el que se desenvuelve la empresa: proveedores, distribuidores, productos, servicios, precios, condiciones de venta y distribución, etc.

¿Es lo mismo comprar que aprovisionamiento?

En algunas empresas se habla indiferentemente de compras y de aprovisionamiento. No obstante, es recomendable tener en cuenta que el aprovisionamiento es un concepto mucho más amplio que incluye, además de las compras, el almacenamiento y la gestión de stocks.

El **aprovisionamiento** es el conjunto de operaciones que realiza una empresa para gestionar en la mejor forma los materiales y artículos necesarios para su funcionamiento.



RECUERDA

- La importancia de las compras reside en su capacidad para contribuir a los resultados financieros de la empresa.
- Al igual que en las ventas, las compras requieren la existencia de un buen profesional, que sepa realizar su labor de forma que se alcancen los objetivos de compra previstos.
- Las compras junto con el almacenamiento y la gestión de *stocks*, constituyen la función de aprovisionamiento de la empresa.

ACTIVIDADES

2ª Señala cuáles de las siguientes proposiciones, relacionadas con las compras y las ventas en la empresa, son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- Actualmente, sólo las empresas de gran tamaño necesitan participar del concepto de marketing para tener éxito.
- Para cumplir los objetivos de compra será necesario tener información sobre proveedores, distribuidores, productos, condiciones de venta, etc.
- La política de ventas es totalmente independiente de la política de compras.
- Para las empresas de producción las compras son mucho más importantes que para otro tipo de empresas.

4. INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS DEL SECTOR COMERCIO EN LOS PROFESIONALES DE LA COMPRAVENTA

La política comercial que desarrollan las empresas ha tenido que ir adaptándose a las nuevas exigencias y cambios del sector, lo que se ha traducido en unos nuevos requerimientos para los profesionales que intervienen en el proceso de compraventa.

La función comercial se debe adaptar a los cambios del sector

¿A qué aspectos se refieren estos cambios?

En primer lugar, si nos fijamos en el consumidor actual, éste cada vez exige más, desea optimizar su gasto a través de una mayor calidad de los productos que consume, mayor seguridad, mejor información de los productos, mayores garantías por parte de las empresas que los ofertan, y en general, un aumento de la calidad y cantidad de los servicios ofrecidos de forma complementaria. Todas estas necesidades del consumidor llevan a pensar en nuevas estructuras organizativas en la empresa, donde los departamentos de marketing adquieren mayor importancia.

Los consumidores cada vez son más exigentes

De ahí que, cada vez más, el elemento diferenciador de las empresas lo constituye el servicio al cliente, por un lado en lo que se refiere a servicio postventa (recambios, reparaciones y reclamaciones), y por otro en lo referido a la oferta de múltiples servicios al mismo tiempo, que facilitan la concentración de las compras (tarjetas de crédito, agencias de viaje, seguros...).

Tendencia a la concentración de las empresas de distribución

Otro aspecto que se puede destacar, en cuanto a la evolución de las actividades comerciales, es la fuerte tendencia a la concentración de las distintas empresas de distribución en grandes superficies o centrales de compra, para aumentar su poder negociador con los proveedores. Esto se deriva, principalmente, de las actuaciones competitivas llevadas a ca-

Avances técnicos y tecnológicos

Estos cambios hacen precisa una mayor formación en los profesionales de la compraventa

bo por los grandes grupos de distribución europeos, como PRYCA, CONTINENTE o ALCAMPO. No obstante, todavía este tipo de asociaciones tiene mayor peso en los productos de gran consumo, alimentación y complementos, que en el comercio especializado.

Por otro lado, también se han producido cambios en los procesos de compraventa, como consecuencia de la aplicación de nuevas técnicas y tecnologías comerciales (videotex, correo electrónico, telemarketing, Internet...), los cuales suponen una mejora considerable en la gestión de las empresas comerciales con implicaciones directas en los costes.

Este previo repaso que acabamos de hacer acerca de los cambios que se han ido produciendo en el ámbito comercial justifica, de alguna forma, la formación que se hace necesaria para los profesionales del sector, y en concreto para las personas que quieran trabajar en actividades relacionadas con la compraventa.

A continuación te exponemos las principales **tareas** que este profesional tendrá que desarrollar en los diferentes puestos de trabajo que puede desempeñar en la empresa, y para las cuales te va a formar este módulo:

- Establecer relaciones comerciales aplicando las técnicas de comunicación adecuadas a cada situación.

Ejemplo: Cuando un vendedor reciba de un cliente una solicitud de presupuesto, éste deberá saber realizar el escrito adecuado a esta situación, que es una carta oferta.

- Negociar de manera que se alcance un acuerdo favorable para comprador y vendedor, aplicando las técnicas de negociación adecuadas a la situación comercial.

Ejemplo: Un vendedor de cerraduras que esté muy interesado en vender a una empresa ferretera que tenga muchas sucursales tendrá que estar dispuesto a ceder en algún aspecto que interese al comprador de la empresa ferretera, para poder alcanzar un acuerdo favorable en la negociación.

- Formalizar los acuerdos alcanzados durante la negociación en un contrato de compraventa mercantil que cumpla la normativa reguladora.

Ejemplo: Si un restaurante compra a una empresa de maquinaria industrial para hostelería una cafetera con la condición de pagarla a plazos, el vendedor deberá saber realizar correctamente un contrato de compraventa a plazos.

- Realizar la recogida y tratamiento de la información generada en las actividades de compraventa, aplicando técnicas de archivo y utilizando programas informáticos.

Ejemplo: Es conveniente y necesario que el encargado de compras de una empresa de artes gráficas tenga archivada e informatizada información (precios, plazos de entrega, condiciones de venta...) de varios proveedores de papel y cartón.

- Identificar y seleccionar los proveedores potenciales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.

UNIDAD 2

Ejemplo: Cuando una empresa de conservas vegetales necesite proveedores, deberá buscarlos a través de otras empresas de conservas, cooperativas agrícolas, etc., y elegir el que más le interese.

- Controlar que se han cumplido las condiciones pactadas con los proveedores.

Ejemplo: Si la fecha de entrega de un pedido era el 19 de marzo y éste no llega a la empresa hasta el 2 de abril, no se habrá cumplido lo pactado y habrá que tomar las medidas oportunas.

- Cerrar operaciones comerciales aplicando las técnicas de venta.

Ejemplo: La argumentación realizada por un vendedor para la venta de un equipo de alta fidelidad será más eficaz si se apoya en una demostración de lo que está diciendo.

- Organizar y diseñar el equipo de ventas.

Ejemplo: Una empresa debe calcular cuántos vendedores necesita para atender bien a sus clientes.

- Formar y motivar al equipo de ventas.

Ejemplo: Los vendedores de una empresa de programas informáticos, necesitan una constante formación para conocer los nuevos programas que la empresa lanza al mercado. También necesitan estar motivados para trabajar en un mercado tan competitivo como es el de la informática.

- Controlar el desarrollo y evolución de las actuaciones del equipo de ventas.

Ejemplo: Los informes que cumplimentan algunos vendedores después de cada visita, ofrecen a la empresa interesante información sobre el desarrollo de dicha visita.

RECUERDA

- La mayoría de los cambios sufridos en el sector comercio han dado lugar a unos nuevos requerimientos para los profesionales que intervienen en los procesos de la compraventa. Entre estos cambios cabe destacar:
 - La mayor demanda por parte de los consumidores de la satisfacción de sus necesidades.
 - La tendencia a la concentración de las empresas distribuidoras, haciéndose más fuertes ante los proveedores.
 - La aplicación de nuevas técnicas y tecnologías comerciales.
- Por lo tanto, los profesionales de la compraventa deben mantener actualizada su formación, si quieren ser competentes en su quehacer diario.

ACTIVIDADES

3ª Acabamos de estudiar las principales tareas que tendrías que llevar a cabo, como profesional o técnico de la compraventa, en los diferentes puestos de trabajo existentes en la empresa relacionados con la misma. Selecciona las que consideres que estén relacionadas con la venta, las que lo estén con la compra y las que lo estén con ambas.

UNIDAD 2

LA COMUNICACIÓN

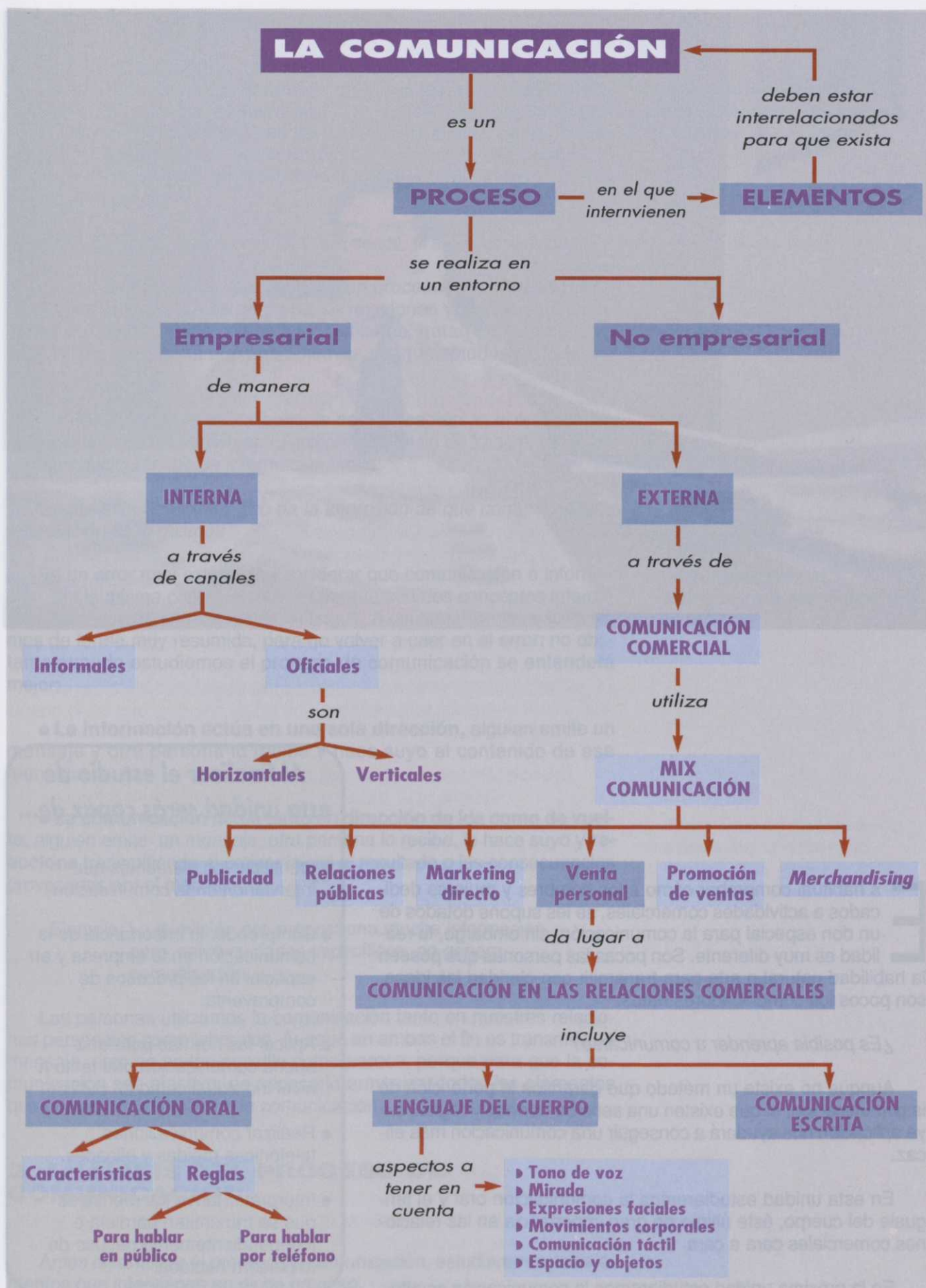
**La comunicación
en las relaciones
comerciales I:
La comunicación
oral y el lenguaje
del cuerpo**



La comunicación en las relaciones

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	15
1. ¿QUÉ ES COMUNICAR?	17
2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	17
2.1. Elementos de la comunicación	18
2.2. El proceso de comunicación	19
2.3. Objetivos del proceso de comunicación	21
3. LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA	22
3.1. La comunicación interna	22
3.2. La comunicación externa	25
4. LA COMUNICACIÓN EN LA COMPRAVENTA/RELACIONES COMERCIALES	27
5. ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES	29
6. LA COMUNICACIÓN ORAL	29
6.1. Características principales de la comunicación oral	30
6.2. Normas para una comunicación oral efectiva	31
7. REGLAS PARA HABLAR BIEN EN PÚBLICO	33
8. REGLAS PARA HABLAR POR TELÉFONO	35
9. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL O LENGUAJE DEL CUERPO	36
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	282
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN	300





Es habitual comprobar cómo a los hombres y mujeres dedicados a actividades comerciales, se les supone dotados de un don especial para la comunicación; sin embargo, la realidad es muy diferente. Son pocas las personas que poseen la habilidad natural o arte para transmitir con claridad las ideas, son pocos los comunicadores natos.

¿Es posible aprender a comunicarse?

Aunque no existe un método que garantice la perfección de la comunicación, sí que existen una serie de normas y reglas, cuya aplicación nos ayudará a conseguir una comunicación más eficaz.

En esta unidad estudiaremos la comunicación oral y el lenguaje del cuerpo, éste último de gran importancia en las relaciones comerciales cara a cara.

En la próxima unidad estudiaremos la comunicación escrita.

Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Identificar los elementos que intervienen en la comunicación.
- Comprender la importancia de la comunicación en la empresa y en especial en los procesos de compraventa.
- Aplicar las normas para una buena comunicación oral tanto a nivel individual como en público.
- Realizar comunicaciones telefónicas rápidas y eficaces.
- Interpretar todos los mensajes que se transmiten paralela e independientemente del uso de la palabra hablada.

1. ¿QUÉ ES COMUNICAR?

El funcionamiento y la evolución de todas las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. En efecto, todos los individuos o grupos de individuos que forman las sociedades, por primitivos que sean, experimentan la necesidad de comunicarse los unos con los otros, con el objeto de poder intercambiar informaciones y relacionarse entre sí.

Sin la comunicación no existiría vida social, ni siquiera individual.

El acto de comunicar, por tanto, es un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista.

Explicado de forma más simple, **la comunicación** es el proceso en el que dos o más personas se relacionan con el fin de transmitir o intercambiar cualquier tipo de información.

Según esta definición, *¿no da la impresión de que comunicación e información es lo mismo?*

Es un error muy extendido considerar que comunicación e información son la misma cosa. Esto es así porque son dos conceptos interconectados, que no son fáciles de distinguir. A continuación los explicaremos de forma muy resumida, para no volver a caer en el error; no obstante cuando estudiemos el proceso de comunicación se entenderá mejor:

- **La información actúa en una sola dirección**, alguien emite un mensaje y otra persona lo recibe y hace suyo el contenido de ese mensaje.

- **La comunicación actúa tanto en dirección de ida como de vuelta**, alguien emite un mensaje, otra persona lo recibe, lo hace suyo y **reacciona** transmitiendo al emisor inicial el resultado o las consecuencias provocadas por el mensaje.

Ejemplo: La televisión nos proporciona mucha información, pero, salvo en casos específicos, no genera comunicación.

Las personas utilizamos la comunicación tanto en nuestras relaciones personales como laborales. Aunque en ambas el fin es transmitir un mensaje, esto no es tan sencillo como parece, porque para que la comunicación sea efectiva, es necesario armonizar todos los elementos que componen el proceso de comunicación

2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Antes de analizar el proceso de comunicación, estudiaremos los elementos que intervienen en dicho proceso.

La comunicación es fundamental en cualquier entorno

Comunicación e información no significan lo mismo

Para una comunicación eficaz los elementos tienen que estar interrelacionados

En el proceso de comunicación intervienen diversos elementos

2.1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Aristóteles en su "Retórica" indicaba que dentro de la comunicación deben existir al menos tres elementos:

- El que habla - **Emisor**
- Lo que se dice - **Mensaje**
- El que escucha - **Receptor**

Partiendo de esta estructura básica, actualmente se considera que en el proceso de comunicación intervienen los siguientes elementos:

● **Emisor:** Es la persona que transmite el mensaje, la información. Éste no es sólo quien inicia la comunicación, sino que, además, es quien debe establecer el **objetivo de comunicación** que pretende alcanzar con el mensaje.

● **Código:** Es el sistema de señales, normas o símbolos relacionados entre sí, que sirven para articular y transmitir el mensaje, de forma que sea comprensible tanto para el emisor como para el receptor.

Para que el emisor y el receptor puedan comunicarse, es imprescindible que ambos tengan un código común.

Ejemplo: El especialista en medicina le explica al paciente la enfermedad que padece en un lenguaje común, para que éste pueda entenderla.

● **Mensaje:** Es el contenido de la comunicación, el núcleo donde reside la información que se transmite.

● **Canal:** Canal es el medio físico a través del cual se emite el mensaje desde el emisor al receptor.

El **soporte** es el elemento material que contiene la información.

Ejemplo: En una carta, el soporte es el papel en el cual está escrita, y el canal es Correos o cualquier otro medio a través del cual llega la carta. En una conversación personal, el canal son las ondas sonoras por medio de las cuales se transmite la voz, pero no existe soporte.

● **Ruidos:** Son todas las perturbaciones que pueden alterar, deformar o impedir la transmisión o la recepción de la información.

El término ruido no se refiere sólo a una molestia sonora.

Ejemplo: Son ruidos la distracción del oyente o lector, los sonidos del tráfico que llegan a la oficina, las manchas en los escritos, un dolor de cabeza del vendedor o comprador durante una entrevista, etc.

Evitando los ruidos se eleva la calidad y fidelidad de los mensajes.

● **Filtros:** Son las interferencias o barreras inherentes al propio emisor o receptor. Éstos se originan como consecuencia de nuestras experiencias, de nuestros valores, del nivel cultural, de los conocimientos técnicos, etc.

El contenido del mensaje será más exacto en la medida en que el emisor y receptor sean capaces de anular estos filtros.

Ejemplo: El texto de un *spot* publicitario de un automóvil, acaba diciendo, "para gente muy especial". Algunos receptores pueden entender que este automóvil es sólo para personas de un cierto nivel adquisitivo, otros que es para personas muy exigentes a la hora de elegir un automóvil, otros que se necesita ser muy "especial" u original para adquirir ese automóvil, etc.

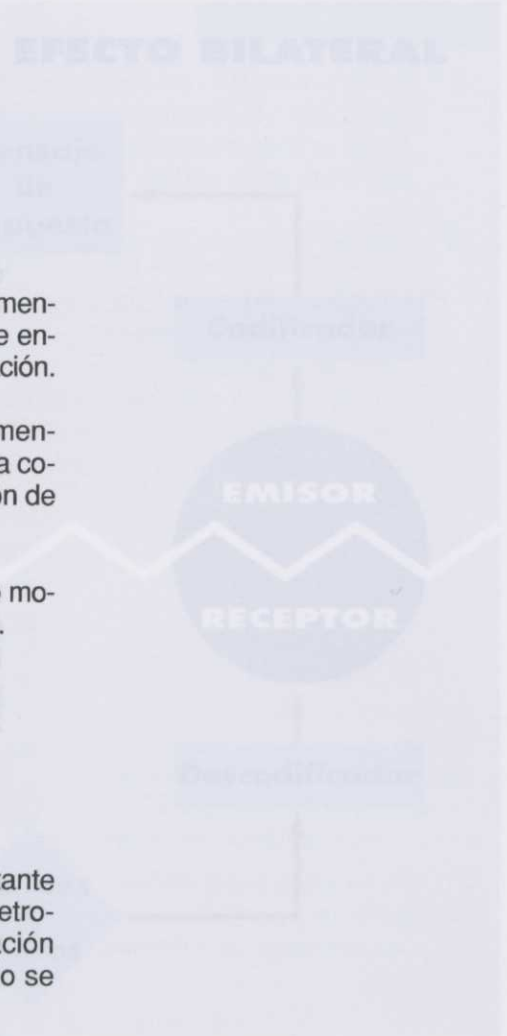
● **Receptor:** Es el segundo elemento humano entre todos los elementos básicos del proceso. Es la persona a la que va dirigido el mensaje enviado por el emisor. Se convierte, por tanto, en el destino de la información.

● **Retroalimentación o *feed-back*:** Constituye la respuesta al mensaje. Es el conjunto de informaciones que se obtienen sobre la propia comunicación realizada, bien como reflejo de ella, o bien como reacción de los receptores.

Es un elemento fundamental, ya que nos permite evaluar en todo momento el mensaje emitido, y la interpretación que se está dando de él.

Ejemplo: Al mismo tiempo que el comprador de un automóvil va interpretando el mensaje que le transmite el vendedor, también va transmitiendo a éste sus impresiones, a través de signos de aprobación o desaprobación.

Es esencial que en el proceso de comunicación haya un constante flujo de información, entre el receptor y el emisor, de forma que la retroalimentación haga que ambos vayan acercándose a la interpretación real de los objetivos de la comunicación, y es en ese caso, cuando se puede decir que se ha producido un comunicado eficaz.



2.2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Todos estos elementos que acabamos de describir componen el proceso de comunicación, y aunque los hemos analizado por separado, el éxito de la comunicación depende, como ya dijimos, de la buena interrelación de éstos.

Una buena comunicación es como un *puzzle* o rompecabezas: cada pieza debe encajar perfectamente en las demás, y cada pieza es absolutamente necesaria para completarlo.

¿Qué pasa si perdemos una pieza o si queremos poner en un hueco una pieza equivocada?

En el momento en que existe algún error en el enfoque o ejecución de alguno de los elementos de la comunicación, el resultado es nulo; es decir, el tiempo, el esfuerzo y el dinero invertidos no valen nada.

Ejemplo: Es muy popular el ejemplo de una empresa que realizó una campaña promocional para estimular la venta de una colonia para hombres, y la dirigió al sector masculino. Pero estos destinatarios o receptores no eran los adecuados, ya que en ese mercado, la mayor parte de las colonias masculinas

Para una comunicación eficaz los elementos tienen que estar interrelacionados

La comunicación unidireccional se da cuando el receptor recibe y comprende el mensaje.

En la comunicación bidireccional el receptor responde al emisor.

las compraban las mujeres para regalarlas a sus parejas,
las compraban las mujeres para regalarlas a sus parejas,
padres, amigos, etc.

¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de comunicación?

El proceso de comunicación es una acción de doble sentido, que se desarrolla a través de cuatro etapas:

1ª ELABORACIÓN DEL MENSAJE

Una vez que el emisor tiene claramente definidos los objetivos de comunicación, éste, basándose en sus conocimientos y experiencias, elabora o produce el mensaje con la información que va a transmitir, da forma a la idea que va a comunicar.

Para ello el emisor lleva a cabo un proceso de **codificación** que garantice la comprensión del contenido del mensaje. Debe utilizar un código común (lenguaje, signos, etc.) con el receptor, para que sea efectiva la comunicación.

2ª TRANSMISIÓN DEL MENSAJE

Es el acto por el cual el emisor hace llegar el mensaje al receptor.

En función del tipo de comunicación de que se trate, el emisor elige el canal y/o soporte, para utilizarlo como medio de transmisión del mensaje.

3ª CAPTACIÓN DEL MENSAJE. COMPRESIÓN

Se produce la captación cuando la información que ha transmitido el emisor llega hasta el sujeto receptor.

Para que esto se produzca, el emisor debe comprobar que ningún ruido ni filtro distorsionen el significado o puedan modificar el contenido del mensaje. Además, se debe cerciorar de que comparten un mismo código, ya que en caso contrario, no podrán entenderse y la comunicación no llegará a realizarse.

El receptor recibe el mensaje y a través de un proceso interno, basándose también en sus experiencias y conocimientos, lo interpreta dándole un significado y produciendo un cambio de actitud. Este proceso se denomina **descodificación**.

Cuando el mensaje es recibido y comprendido por el receptor, se completa el proceso comunicativo de sentido único. A esta comunicación se le conoce como **unidireccional** o de dirección única.

4ª RESPUESTA

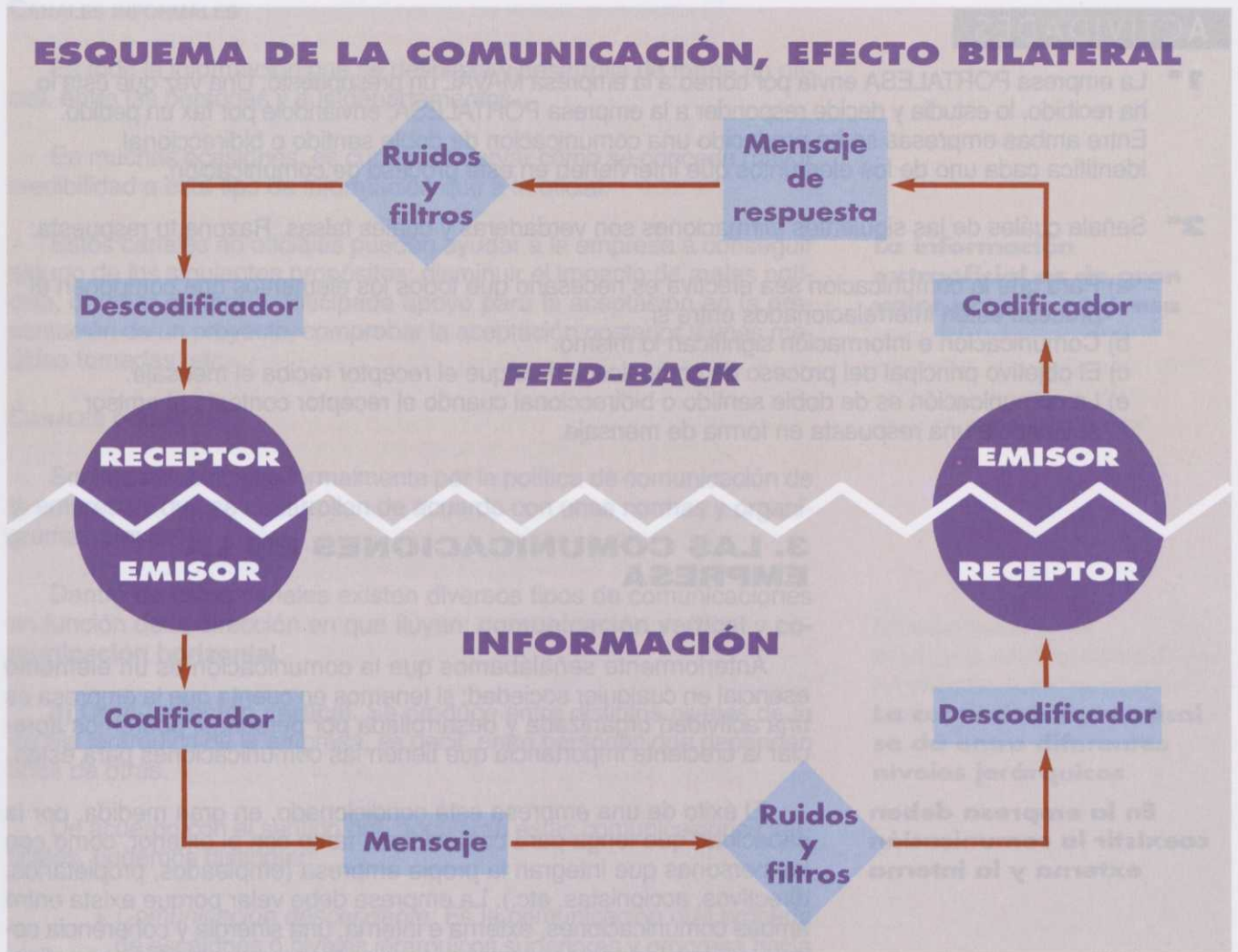
Si el receptor contesta al emisor enviándole un mensaje como respuesta, el sentido de la comunicación cambia, ya que este sujeto se convierte en emisor y el que transmitió en primer lugar pasa a ser el nuevo receptor. Ésta es una comunicación de doble sentido o **bidireccional**.

Tanto el receptor como el emisor, en función de los signos que van percibiendo el uno del otro, activarán la retroalimentación o **feed-back** con el fin de evaluar y controlar la calidad, así como el significado perci-

En el proceso de comunicación intervienen diversos elementos

La comunicación unidireccional se da cuando el receptor recibe y comprende el mensaje

La comunicación bidireccional cuando el receptor responde al emisor



2.3. OBJETIVOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación persigue principalmente estos tres objetivos:

- **Que el receptor reciba el mensaje**, para lo cual el emisor debe ser aceptado al establecer relación con él.
- **Que el receptor interprete correctamente el mensaje**, para lo cual el emisor debe hacerse comprender a través de hechos y sentimientos.
- **Que el mensaje incite a la acción**, y de esta forma se logre desarrollar una comprensión mutua entre emisor y receptor.

RECUERDA

- El proceso de comunicación es el conjunto de fases sucesivas que recorre un mensaje desde que es transmitido por el emisor hasta que es recibido por el receptor, quien lo interpreta y devuelve en forma de respuesta.
- Este proceso persigue los siguientes objetivos:
 - Que el receptor reciba el mensaje.
 - Que el receptor interprete correctamente el mensaje.
 - Que el mensaje incite al receptor a la acción.

ACTIVIDADES

- 1º** La empresa PORTALESA envía por correo a la empresa MAVAL un presupuesto. Una vez que ésta lo ha recibido, lo estudia y decide responder a la empresa PORTALESA, enviándole por fax un pedido. Entre ambas empresas se ha producido una comunicación de doble sentido o bidireccional. Identifica cada uno de los elementos que intervienen en este proceso de comunicación.
- 2º** Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta:
- a) Para que la comunicación sea efectiva es necesario que todos los elementos que componen el proceso estén interrelacionados entre sí.
 - b) Comunicación e información significan lo mismo.
 - c) El objetivo principal del proceso de comunicación es que el receptor reciba el mensaje.
 - e) La comunicación es de doble sentido o bidireccional cuando el receptor contesta al emisor enviándole una respuesta en forma de mensaje.

3. LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

Anteriormente señalábamos que la comunicación es un elemento esencial en cualquier sociedad; si tenemos en cuenta que la empresa es una actividad organizada y desarrollada por personas, podremos apreciar la creciente importancia que tienen las comunicaciones para éstas.

El éxito de una empresa está condicionado, en gran medida, por la capacidad que tenga para comunicarse tanto con el exterior, como con las personas que integran la propia empresa (empleados, propietarios, directivos, accionistas, etc.). La empresa debe velar porque exista entre ambas comunicaciones, externa e interna, una sinergia y coherencia común, ya que las personas que componen la empresa, también son clientes de ella.

¿Por qué es tan importante la comunicación en la empresa?

Mediante la comunicación, la empresa conseguirá una imagen positiva y un clima adecuado para que conozcan su filosofía, los productos que fabrica o los servicios que ofrece, así como los objetivos empresariales que persigue.

3.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Tiene el origen y el destino en la misma empresa. Es la que se produce entre los departamentos y entre los miembros de la propia estructura organizativa.

¿Qué fin tiene la comunicación interna en la empresa? ¿Cómo se lleva a cabo esta comunicación?

Con ella se pretende crear una alta motivación entre las personas de la empresa, así como conseguir que durante su actividad profesional exista una buena relación entre ellas.

La comunicación entre los miembros de la empresa se desarrolla a través de **canales informales** y **canales oficiales**:

En la empresa deben coexistir la comunicación externa y la interna

Se da entre los miembros y departamentos de la empresa

CANALES INFORMALES

Es toda la información que se desplaza y desarrolla de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos.

En muchas ocasiones, es curioso observar cómo se concede mayor credibilidad a este tipo de información que a la oficial.

Estos canales no oficiales pueden ayudar a la empresa a conseguir alguno de los siguientes propósitos: disminuir el impacto de malas noticias, obtener de forma anticipada apoyo para la aceptación en la presentación de un proyecto, comprobar la aceptación posterior a unas medidas tomadas, etc.

CANALES OFICIALES

Son los establecidos formalmente por la política de comunicación de la empresa y que se desarrollan de acuerdo con unas normas y organigramas previstos.

Dentro de estos canales existen diversos tipos de comunicaciones en función de la dirección en que fluyan: **comunicación vertical** y **comunicación horizontal**.

a) Comunicación vertical. Se produce entre distintos niveles de la escala jerárquica de la empresa, es decir, entre personas que dependen unas de otras.

De acuerdo con el sentido que adquieran estas comunicaciones verticales, podemos distinguir:

- ▶ **Comunicación descendente:** Es la comunicación que procede de escalones o niveles jerárquicos superiores y progresa hacia abajo, hacia niveles subordinados.

Ejemplo: El director de compras de un hipermercado da instrucciones a los jefes de compras de cada sección.

El objetivo principal es transmitir instrucciones, órdenes, tareas, programas, recomendaciones, comunicados, etc., de acuerdo con las actividades a realizar y objetivos a conseguir.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación a la organización y el de ésta en la sociedad.

Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que suele estar bien organizada.

- ▶ **Comunicación ascendente:** Esta comunicación sigue un sentido contrario a la anterior; es decir, se origina en escalones jerárquicos inferiores y progresa hacia arriba, hacia escalones o niveles superiores.

Ejemplo: El jefe de compras de la sección bazar del hipermercado le entrega unas sugerencias para su sección al director de compras del establecimiento.

La información extraoficial es de gran valor para la empresa

comunicaciones de entrada la empresa está informada de lo que ocurre en el exterior

La comunicación vertical se da entre diferentes niveles jerárquicos

Se realiza a través de los instrumentos del marketing-mix

ACTIVIDADES

- 1ª La empresa PORTALESA envía por correo electrónico un informe de las actividades que ha recibido, lo estudia y decide responder. Entre ambas empresas se ha producido una comunicación ascendente. Identifica cada uno de los elementos de la comunicación.
- 2ª Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas.
 - b) Comunicación e información.
 - e) El objetivo principal del proceso de comunicación es el intercambio de información.
 - e) La comunicación es de doble sentido cuando el receptor responde enviándole una respuesta en forma de mensaje.

El objetivo principal es conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en el entorno de la empresa, a través de informes, sugerencias, opiniones, propuestas, quejas, etc.

El tener la posibilidad de comunicarse con los superiores mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia a la empresa y, por tanto, la motivación en el trabajo.

¿Cuál de estas dos comunicaciones es más importante para la empresa?

Para que una empresa funcione adecuadamente, es necesario que la comunicación fluya en ambos sentidos, descendente y ascendente.

Aunque la ascendente suele ser menos común que la descendente, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia, dado que, en gran medida, la eficacia de una orden o instrucción dependerá del conocimiento del ámbito al que se envía, para evitar realizarla después desde supuestos inexactos o falsos.

La comunicación horizontal se produce entre iguales o similares niveles jerárquicos

b) Comunicación horizontal. Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo o similar nivel jerárquico dentro del organigrama de la empresa.

Ejemplo: Los jefes de compras de cada sección del hipermercado se reúnen para comentar las condiciones de pago que están ofreciendo a sus proveedores.

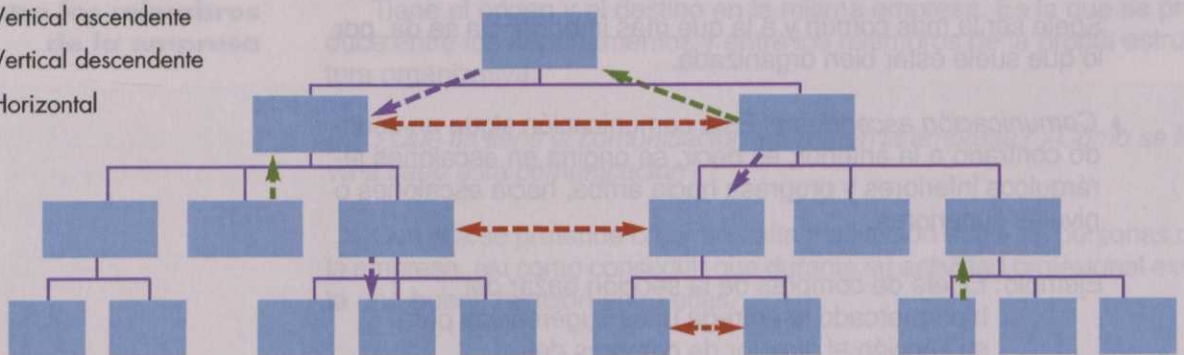
El objetivo principal es, además del perseguido por la comunicación ascendente, conseguir integración y armonización entre los diferentes servicios de la empresa.

En ocasiones, las empresas intentan promover rivalidades entre departamentos, secciones o divisiones, pensando en conseguir ventajas, pero las posibles ventajas son muy inferiores a las desventajas y, sobre todo, a los riesgos de descoordinación que se corren.

Para que la comunicación horizontal sea efectiva se debe crear un clima que propicie los intercambios en un ambiente de igualdad, sin favoritismos ni preferencias de unos departamentos o equipos sobre otros.

FLUJO DE LA INFORMACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

- Vertical ascendente
- Vertical descendente
- Horizontal



3.2. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La empresa se encuentra dentro de un entorno o contexto con el que tiene que estar en contacto y relacionarse. Esta comunicación con el exterior la realiza a través de **comunicaciones de entrada** y **comunicaciones de salida**.

a) Comunicaciones de entrada. Se originan en el exterior de la estructura empresarial y fluyen hacia el interior de la misma.

La empresa ha de estar conectada con su entorno, para lo cual es importante que esté informada de lo que ocurre y que más o menos directamente le afecta: situación económica, en general y del mercado de su actividad, en particular, obligaciones legales (seguridad social, fiscales, tributarias), posibilidad de subvenciones y ayudas, proveedores, clientes, etc.

b) Comunicaciones de salida. También denominadas **comunicaciones comerciales**. Al contrario que las anteriores, se producen en la empresa y fluyen hacia el exterior de la misma.

Los objetivos principales de esta comunicación consisten en conseguir que sus receptores (clientes y consumidores finales):

- Conozcan la identidad de la empresa, su imagen, filosofía, qué productos fabrica y los servicios que ofrece.
- Prefieran adquirir dichos productos y servicios, frente a los que ofrece la competencia. De esta forma la empresa aumentará la participación y cuota de mercado.

A la empresa le interesa que se la conozca en el exterior. Incluso las instituciones oficiales o sin ánimo de lucro, desean que se conozca su existencia y actividad, aunque sea con fines de difusión o, incluso, meramente propagandísticos.

¿De qué forma se puede dar a conocer una empresa?

La empresa puede utilizar medios operativos, como pueden ser: circulares, folletos, tarjetas, etc. Pero sobre todo, a través de los instrumentos que forman el denominado **mix de comunicación** en el marketing: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo, *merchandising* y venta personal.

A continuación definiremos brevemente estos instrumentos que, a excepción de la venta personal, que es objeto de estudio de este módulo, se estudian en el módulo "Políticas de Marketing".

● **Publicidad:** Es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, etc.), mediante anuncios o inserciones pagadas por el vendedor y cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

● **Relaciones públicas:** Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por las empresas o instituciones para conseguir, a través de los medios de comunicación, la difusión de información favorable, así como una actitud positiva hacia la empresa, sus productos y servicios, tanto por parte del público al que se dirigen, en particular, como por la sociedad, en general.

Mediante las comunicaciones de entrada la empresa está informada de lo que ocurre en el exterior

Mediante las comunicaciones de salida se dan a conocer la empresa y sus productos y servicios

Se realiza a través de los instrumentos del marketing-mix

RECUEBERA

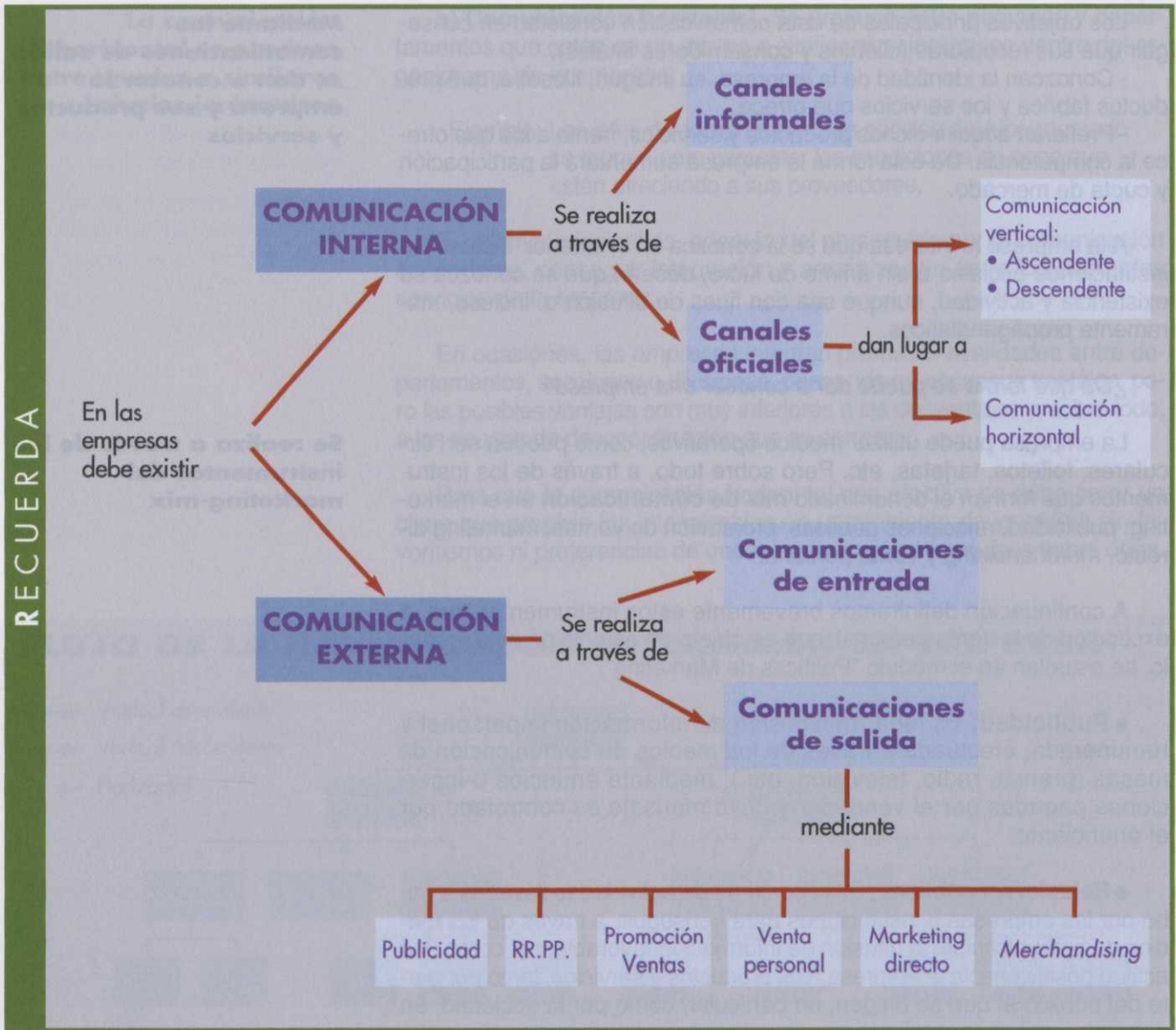
UNIVERSIDAD

● **Promoción de ventas:** Comprende el conjunto de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos (regalos, cupones, premios, descuentos, mayor cantidad de producto, etc.), tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto.

● **Marketing directo:** Conjunto de acciones directas y personalizadas (preferentemente teléfono y correo), dirigidas hacia los clientes con el fin de inducirlos a la compra.

● **Merchandising:** Conjunto de técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas.

● **Venta personal:** Es una forma de comunicación oral e interactiva, mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico, y éste, de forma simultánea e inmediata le da la respuesta. La finalidad es inducir al comprador potencial a que compre.



ACTIVIDADES

- 3^a Cuando la empresa GESTAR realiza un *spot* publicitario en televisión, está llevando a cabo una comunicación externa de salida o comercial. Cuando esta misma empresa realiza un comunicado para informar a sus trabajadores sobre los turnos de vacaciones, está llevando a cabo una comunicación interna, vertical, descendente.
- Cataloga, según todos los criterios estudiados, las siguientes comunicaciones en las que participa esta empresa:
- Ofrece a sus clientes el mismo producto a menor precio.
 - La empresa GESTAR recibe un escrito del Ministerio de Industria.
 - El director de ventas llama por teléfono al director de administración.
 - El jefe de ventas de la zona norte de España envía un informe a su director de ventas.
 - Los jefes de ventas de la empresa envían las nuevas tarifas a sus clientes.

4. LA COMUNICACIÓN EN LA COMPRAVENTA/RELACIONES COMERCIALES

Hasta ahora hemos analizado el proceso de comunicación en términos globales, sin referirlo a las situaciones concretas en que aquélla se produce.

¿Corresponde la comunicación en la compraventa a una situación concreta?

Efectivamente, la **comunicación en la compraventa** es un caso particular de comunicación interpersonal, es decir, de la que tiene lugar entre dos o más interlocutores, cada uno de los cuales es capaz de emitir y recibir mensajes en el mismo proceso de comunicación.

En este sentido, la comunicación en la compraventa se diferencia de otros tipos de comunicación comercial en los que no existe tal relación comercial (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas...), pero que, sin embargo, pueden tener una gran incidencia sobre la actividad comercial de la empresa, sobre todo en las ventas.

Para comprender el proceso de comunicación en la compraventa, desarrollaremos el proceso de comunicación aplicado a las relaciones comerciales, en concreto, **a la venta**. Para ello identificaremos:

- Al emisor con el vendedor o proveedor.
- El mensaje con el argumentario de compras o ventas.
- Al receptor con el cliente o comprador.

Para muchos vendedores, este proceso consiste simplemente en decir o exponer algo de forma "brillante". Es decir, se centran en incorporar a su conversación muchos argumentos y, dado que se supone que esos argumentos son importantes para el posible cliente, se sienten al terminar totalmente satisfechos de la manera en que han hablado y han expuesto sus ideas.

Pero, ¿qué pasa si preguntamos a estos vendedores sobre la efectividad de su conversación?

El vendedor no sabe cuál ha sido el grado de efectividad de su conversación, al no haber considerado las motivaciones y necesidades de

La comunicación en la compraventa es un caso particular de comunicación interpersonal

RECUERDA

La comunicación en la venta no puede ser unilateral

compra del cliente al que se dirige. Se ha limitado a transmitir algo pero ignorando al receptor. Es evidente que se ha llevado a cabo un acto de comunicación, pero **comunicación unilateral**. Es decir, sólo ha existido un proceso de información, ya que no se ha obtenido reacción alguna por parte del receptor.



El objetivo de la comunicación en la venta es persuadir

¿Cómo se puede superar esta ineffectividad?

Como vimos al explicar el proceso de comunicación, el emisor tiene que tener definidos unos objetivos, que en el caso de la venta se centran en **persuadir**. Se comunica para persuadir, para potenciar al máximo el comportamiento positivo del posible cliente respecto a la oferta que se le hace o se le puede hacer.

Para persuadir es necesario que el vendedor establezca una **comunicación bilateral**, a la medida de cada cliente.

Un buen vendedor debe llegar a determinar lo que el cliente desea y necesita. Debe captar el punto de vista del cliente o del posible cliente, y la conversación debe desarrollarse de acuerdo con sus puntos de vista y necesidades.

El cliente es la otra mitad del proceso de comunicación. Al igual que el vendedor, es preciso que hable y escuche con eficiencia. Ambas acciones son necesarias para que tenga lugar una comunicación efectiva, y ambas personas, cliente y vendedor, deben jugar el papel del emisor y del receptor alternativamente. Es necesario que se produzca una bidireccionalidad, una comunicación bilateral.

El objetivo inmediato es que el cliente no sea un mero receptor pasivo, sino que el mensaje que el vendedor transmite despierte en el cliente comentarios y preguntas que el vendedor aclare.

La comunicación en la venta debe ser bilateral

RECUERDA

- Se establece una comunicación unilateral entre cliente y vendedor cuando éste no tiene en cuenta los puntos de vista de aquél a la hora de desarrollar la comunicación.
- La comunicación en la compraventa debe orientarse hacia la bidireccionalidad, es decir ser bilateral. Para ello debe estar orientada al cliente y sus necesidades. En ésta, el diálogo y el mutuo intercambio de la información deben ser una constante.

ACTIVIDADES

4ª El propietario de una casa acondicionada para el turismo rural, en el Pirineo Aragonés, intenta promover su establecimiento como un lugar para pasar las vacaciones en el período invernal. Como vendedor de servicios, ¿cuál crees que será la mejor forma de hacer que los clientes acudan a su establecimiento cuando alguno se interesa por el lugar? Razona tu respuesta.

- a) Insistir en que es barato, tranquilo, la comida es casera, el paisaje muy bonito.
- b) Decir simplemente que cuando lo vean les “encantará”.
- c) Preguntar acerca de lo que esperan encontrar.
- d) Averiguar algo sobre su situación económica y los lugares donde suelen ir de vacaciones.

5. ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES

Según lo explicado anteriormente, la comunicación en la compraventa tiene lugar entre dos o más interlocutores, cada uno de los cuales es capaz de emitir y recibir mensajes en el mismo proceso de comunicación.

¿De qué forma se puede llevar a cabo esta comunicación?

Aunque, aparentemente, la comunicación comercial interpersonal se establece, sobre todo, a través del lenguaje oral o escrito, no debemos olvidar la expresión corporal, que juega un papel muy importante en la comunicación cara a cara.

Por tanto, las formas de comunicación más usuales son:

- **Comunicación verbal:** Consiste en la transmisión de mensajes a través de la palabra. Ésta puede ser:
 - **Comunicación oral:** Cuando se utiliza la palabra hablada.
 - **Comunicación escrita:** Cuando se utiliza la palabra escrita.
- **Comunicación no verbal:** Denominada habitualmente lenguaje del cuerpo. Está constituida por todos aquellos mensajes transmitidos paralela e independientemente al uso de las palabras habladas.

Como en algunas ocasiones hablar de comunicación verbal y comunicación no verbal puede dar lugar a confusiones, nosotros, en nuestro estudio utilizaremos:

- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Lenguaje del cuerpo.

En esta unidad analizaremos la comunicación oral y el lenguaje del cuerpo, y en la siguiente la comunicación escrita.

6. LA COMUNICACIÓN ORAL

Es la forma de comunicación más antigua. Antes de que apareciera la comunicación escrita, los conocimientos y saberes se transmitían de manera oral de unas generaciones a otras.

Una comunicación oral efectiva conlleva el cumplimiento de una serie de normas

La comunicación en la venta no puede ser unidireccional. El vendedor debe tener en cuenta las necesidades de los clientes y responder a sus preguntas.

La comunicación oral posee unas características propias que la diferencian del resto de las comunicaciones

La comunicación oral consiste en la transmisión de mensajes por medio de la palabra hablada.

Tanto el comprador como el vendedor poseen en la palabra su principal herramienta de trabajo.

6.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA COMUNICACIÓN ORAL

Esta forma de comunicación se distingue del resto por una serie de rasgos propios, tales como:

a) La voz como elemento básico. La voz y el aparato fonador son imprescindibles en este tipo de comunicación.

En ocasiones, la voz puede estar apoyada o reforzada, ayudada o potenciada por ciertos elementos técnicos, como equipos de megafonía, grabaciones, teléfono, etc.

b) Depende del tono, énfasis y entonación del mensaje. El mensaje que se transmite oralmente está influido no sólo por “qué” se dice, sino también, y en gran medida, por “cómo” se dice.

Una misma frase puede ser interpretada con significados diferentes, dependiendo de que se diga en voz muy baja, en un susurro, o que se pronuncie a gritos; de que se imprima un tono irónico o no; de que se apoye en una u otra forma de entonación.

Ejemplo: Después de una dura negociación entre vendedor y cliente, no es lo mismo que éste diga “me lo pensaré” con tono firme, que lo diga con tono desinteresado.

c) Caducidad de los mensajes. Los mensajes orales tienen menor permanencia que los escritos. No obstante, las palabras también pueden permanecer algún tiempo, sobre todo cuando se refuerzan con otros lenguajes (corporal, actitudes, etc.), o cuando son registradas en grabaciones.

d) Imposibilidad de comprobación posterior. Si los mensajes no se graban, no se podrá comprobar la exactitud de lo que se ha dicho. Esto obliga a los participantes a poner mayor atención en lo que dicen ellos mismos y en lo que escuchan de otros.

e) Influencia de la percepción selectiva. Las personas, inconscientemente, seleccionamos y recordamos la información de un modo u otro dependiendo de nuestro estado de ánimo, de nuestras expectativas, actitudes, valoraciones e ideas preconcebidas sobre un tema, etc. A este fenómeno se le denomina percepción selectiva.

Ejemplo: Después de una entrevista entre un proveedor y un cliente, el primero recuerda que ha quedado claro que no reducirá el precio de su producto bajo ningún concepto. Sin embargo, el cliente recuerda que existe alguna posibilidad de conseguir una reducción del precio.

f) Permite la respuesta inmediata (feed-back). Cuando la información es directa e inmediata, es posible el intercambio de mensajes con respuesta inmediata.

RECUERDA

Ejemplo: En una negociación cara a cara, el vendedor y el cliente pueden dirigirse preguntas entre sí, solicitarse aclaraciones, hacerse sugerencias, etc.

Como ya explicamos en el proceso de comunicación, la retroalimentación o *feed-back* permite comprobar si se ha comprendido plenamente el mensaje emitido, al tiempo que se detecta y se observa la reacción del oyente.

g) Posibilidad de rectificación inmediata. Esta característica representa una gran ventaja de la comunicación oral frente a la escrita. Se pueden dar explicaciones sobre la marcha o rectificar en caso de error.

Ejemplo: El vendedor, durante su exposición, puede ir modificando su oferta a medida que va obteniendo más datos sobre las características de su cliente: volumen de ventas, puntos de venta, formas de pago, etc.

ACTIVIDADES

5ª Un vendedor recibe de su superior la orden de visitar a sus clientes en la próxima semana, para explicarles la existencia de un nuevo producto. El vendedor no sabe qué hacer, si visitar personalmente a todos sus clientes, o visitar sólo a los que están más próximos y enviarles la información por correo al resto.

¿Qué características de la comunicación oral, que acabamos de estudiar, pueden decidir a este vendedor a visitar a todos sus clientes?

6.2. NORMAS PARA UNA COMUNICACIÓN ORAL EFECTIVA

Cuando nos contratan para realizar una actividad comercial, bien sea vender o comprar, sabemos perfectamente que gran parte de nuestras tareas se llevarán a cabo por medio de la palabra hablada. En principio esto no nos preocupa ya que, *¿quién no sabe defenderse, más o menos, hablando?*

“Defenderse” hablando no es suficiente en las relaciones comerciales; debemos intentar conseguir que nuestra comunicación sea efectiva, es decir, productiva desde el punto de vista comercial.

Para alcanzar una comunicación efectiva es preciso que el emisor (comprador o vendedor) tenga en cuenta, entre otras, las siguientes normas:

- **Planificar el mensaje.** Se debe tener muy claro “qué” es lo que se quiere decir y “cómo” se quiere decir. De esta forma se evitará que el mensaje se preste a diferentes interpretaciones.

El objetivo es: Organizar el contenido del mensaje.

- **Adaptar el código al receptor.** El emisor debe usar las palabras y los signos dentro del mensaje, de forma que el receptor comprenda lo que se está diciendo, evitando todo tipo de tecnicismos o jerga personal.

El objetivo es: Adaptar el mensaje al nivel del otro.

- **Seguir un orden lógico en la comunicación.** Se debe organizar bien todo el proceso de argumentación del mensaje, pasando desde los aspectos más generales a los más específicos.

Una comunicación oral efectiva conlleva el cumplimiento de una serie de normas

ACTIVIDADES

Hay que conseguir que el ritmo de habla sea apropiado, para que el receptor pueda seguir y asimilar el contenido de la comunicación.

El objetivo es: Captar la atención.

● **Utilizar la empatía.** El emisor debe intentar, en todo momento, sintonizar con el receptor, de forma que pueda acercarse a la forma de sentir y pensar de éste. El emisor debe actuar con sensibilidad, evitando cualquier tipo de prejuicio que pueda sentir hacia el receptor.

El objetivo es: Crear y mantener el interés.

● **Escuchar y observar.** Saber escuchar y observar es la clave de la comunicación oral. Es muy importante que a lo largo del diálogo, el emisor sea capaz de ver qué efecto causa en el receptor su discurso. El emisor debe estar atento no sólo a los mensajes verbales, sino también a los no verbales (gestos, posturas, etc.) del receptor.

El escuchar permite al emisor analizar lo que dice su interlocutor y relacionarlo con la situación del momento.

El objetivo es: Verificar que el proceso de comunicación se realiza en la forma y modo convenido.

● **Preguntar continuamente.** El receptor tiene que preguntar continuamente al emisor, para así saber si comprende el mensaje o no, o carece de interés para él. No hay que dar nada por sentado.

El objetivo es: Comprobar y asegurar que el mensaje llega completo y en los términos previstos.

RECUERDA

- La comunicación oral consiste en la transmisión de mensajes por medio de la palabra hablada. Esta forma de comunicación posee unas características específicas que la diferencian del resto. Si cuando actuamos de emisores en una relación comercial, queremos asegurarnos de llevar a cabo una comunicación efectiva, será conveniente que tengamos en cuenta las siguientes normas:
 - Planificar el mensaje.
 - Adaptar el código al receptor.
 - Seguir un orden lógico en la comunicación.
 - Utilizar la empatía.
 - Escuchar y observar.
 - Preguntar continuamente.

ACTIVIDADES

- 6ª Luis es un profesional de la venta que tiene que relacionarse frecuentemente con clientes extranjeros. Para las entrevistas que mantiene con ellos suele seguir las siguientes pautas:
- a) Comienza centrandolo el tema en los aspectos más generales para luego pasar a los más específicos.
 - b) Se prepara muy bien el contenido de cada entrevista.
 - c) Habla constantemente para poder darles la máxima información posible.
 - d) Habla en el idioma de cada cliente.

¿Cuáles de estas actuaciones favorece la comunicación oral? Razona tu respuesta.

7. REGLAS PARA HABLAR BIEN EN PÚBLICO

En muchas ocasiones tanto compradores como vendedores se encuentran en la necesidad de dirigirse a un grupo de personas para llevar a cabo su actividad profesional, comprar o vender.

En principio, podríamos considerar que sería suficiente con aplicar las normas para una comunicación eficaz que acabamos de ver, pero...

¿Por qué vendedores que se desenvuelven muy bien en las relaciones cara a cara con sus clientes, lo pasan tan mal cuando tienen que enfrentarse a un grupo de personas?

La causa principal de este miedo a hablar en público es normalmente la falta de costumbre. Otras causas pueden ser: nervios, timidez, ansiedad, falta de preparación del tema, falta de confianza en sí mismo o el temor a aburrir.

Para evitar o, al menos, disminuir este miedo a hablar en público, será recomendable que el orador conozca y aplique las siguientes reglas:

REGLAS DE PREPARACIÓN DE LA CHARLA

● **Conocer bien en profundidad el producto o servicio, objeto de la transacción.** El orador necesita saber todo lo posible acerca de su producto y preguntarse si éste encaja dentro de las necesidades y deseos del grupo oyente: ¿cuáles son las ventajas que su producto ofrece al grupo?, ¿qué objeciones podrán presentarle?

● **Recopilar información acerca del grupo.** El orador necesita conocer cuánto sabe el grupo acerca de su producto y si su actitud es favorable, desfavorable o indiferente. Además será interesante que tenga cuanta información sea posible sobre la actividad comercial de los asistentes.

● **Confeccionar un borrador.** Es muy conveniente que el orador escriba las ideas o temas de los que va a hablar. De esta forma evitará la improvisación, fuente de muchos fracasos en las charlas en público.

Dentro del borrador deben quedar bien definidos el comienzo y el fin de la charla, ya que estas suelen ser las partes más importantes.

● **Preparar el material necesario.** Entre este material se incluyen: folletos y catálogos del producto, muestras, material de apoyo audiovisual, etc.

● **Establecer unos objetivos.** El fin de la charla debe plasmarse en un objetivo, que deberá ser concreto y alcanzable. No obstante, hay que tener en cuenta, que en algunas ocasiones la charla es sólo un paso dentro de un plan estructurado.

A menudo se otorga poca importancia a la preparación previa; sin embargo, ésta es de gran relevancia.

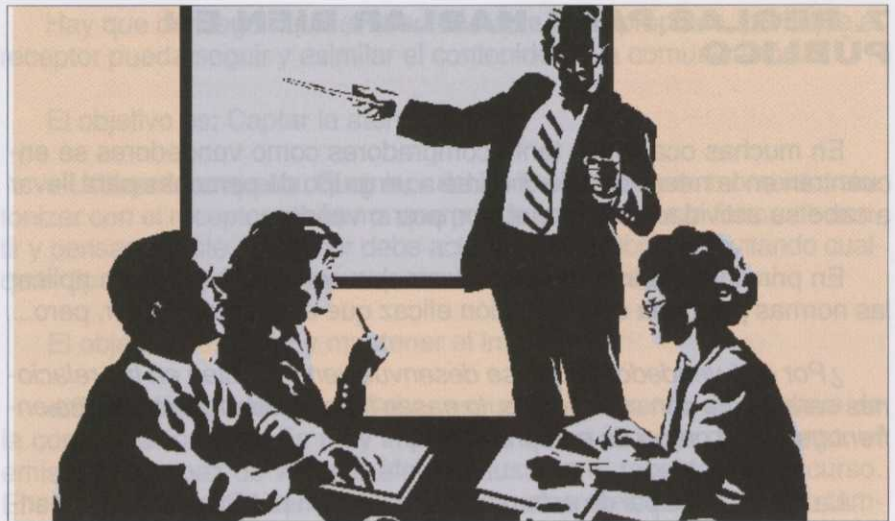
REGLAS DE DESARROLLO DE LA CHARLA

● **Comenzar creando un ambiente agradable.** Una forma de comenzar la charla sería, por ejemplo, formular alguna pregunta que pueda despertar el interés en el grupo, dar un dato curioso o contar una experiencia personal.

El miedo a hablar en público se puede evitar o disminuir con la puesta en práctica de una serie de reglas

ACTIVIDADES

Para hablar bien en público es conveniente tener en cuenta una serie de reglas.



● **Modular la voz.** Es aconsejable variar la intensidad, el tono y el ritmo a lo largo de la charla, para resaltar ciertos aspectos y mantener la atención del auditorio.

● **Terminar oportunamente.** El orador ha de saber cuándo es el momento oportuno para terminar la charla. Al grupo le resultará molesto una persona que comience a hablar y no sepa cómo ni cuándo debe terminar.

Otras reglas obvias a tener en cuenta durante la charla son:

- Utilizar un lenguaje adecuado al público al que nos dirigimos.
- Centrar el tema.
- Escuchar activamente.
- Controlar el tiempo.
- Empatizar.
- No gesticular demasiado.

REGLAS POSTERIORES A LA CHARLA

● **Evaluar el desarrollo de la charla.** El orador deberá evaluar el modo en que ha discurrido la charla y hacerse preguntas tales como: si la preparación fue adecuada, si se consiguieron los objetivos, o cuál fue la actitud del grupo.

● **Realizar un seguimiento y control de lo acordado.** No vale para nada realizar una evaluación posterior de la charla, si después no se es constante en el contacto profesional con los interlocutores.

RECUERDA

ACTIVIDADES

7^a Acabamos de estudiar lo importante que es para hablar bien en público tener en cuenta una serie de reglas. Identifica cuáles de las siguientes acciones debemos realizar antes de una charla, cuáles durante y cuáles después de ésta.

- a) Variar la intensidad, el ritmo y el tono de la voz.
- b) Intentar conocer cuánto sabe el grupo de nuestro producto.
- c) Realizar un seguimiento y control de lo acordado.
- d) Hacer un guión de los temas de los que vamos a hablar.
- e) Saber cuándo es el momento oportuno para finalizar la charla.
- f) Plantearnos unos objetivos concretos y alcanzables.

RECUERDA

- Cuando los sujetos de las relaciones comerciales (comprador y vendedor), se encuentren en la necesidad de hablar en público, será recomendable que conozcan y apliquen una serie de reglas que les pueden ayudar mucho a conseguir un discurso efectivo. Estas reglas se deben llevar a cabo durante la preparación a la charla, durante el desarrollo de la charla y después de la misma. Éstas son:
 - ▶ Previas a la charla:
 - Conocer en profundidad el producto o servicio, objeto de transacción.
 - Recopilar información acerca del grupo.
 - Confeccionar un borrador.
 - Preparar el material necesario.
 - Establecer unos objetivos.
 - ▶ Durante la charla:
 - Comenzar creando un ambiente agradable.
 - Modular la voz.
 - Terminar oportunamente.
 - ▶ Posteriores a la charla:
 - Evaluar el desarrollo de la charla.
 - Realizar un seguimiento y control de lo acordado.

8. REGLAS PARA HABLAR POR TELÉFONO

Una gran parte de las comunicaciones que establecen las empresas con clientes y proveedores se realizan a través del teléfono.

El teléfono desempeña, por tanto, un papel destacado en las operaciones de compraventa. Tanto es así, que se han desarrollado técnicas comerciales basadas en su empleo.

Ejemplo: El telemarketing es un sistema de venta, en el que el teléfono se utiliza como un instrumento de comunicación para hacer proposiciones de venta.

Al igual que ocurre en la visita personal, las primeras palabras son las que más cuentan, y por teléfono quizás aún más, porque serán el único medio a través del cual el oyente juzgue al emisor.

Ejemplo: Si un proveedor que lleva mucho tiempo intentando contactar por teléfono con un posible comprador, el día que lo consigue le dice "¡Por fin!, ¡Ya era hora!", puede suceder que el posible comprador lo considere una impertinencia, y se ponga a la defensiva durante el resto de tiempo que dure la conversación telefónica.

¿Cómo se pueden evitar estos "fracasos" telefónicos?

A continuación se exponen algunas reglas generales de actuación que el emisor (comprador o vendedor) debe tener en cuenta para sus comunicaciones comerciales por teléfono:

Para conseguir unas comunicaciones telefónicas efectivas también debe tenerse en cuenta una serie de reglas

● **Preparar el esquema de la conversación que va a mantener.** Para ello, tiene que fijarse los objetivos que se propone alcanzar con la llamada, así como los argumentos que va a emplear y las contestaciones a las posibles objeciones.

● **Presentarse enseguida e indicar con exactitud con quién quiere hablar.**

● **Exponer las razones de su llamada.** Una vez que la persona indicada esté al teléfono el emisor expondrá las razones por las que llama, y se comportará como en una entrevista comercial normal. Es conveniente que el emisor adopte una actitud positiva que invite al interlocutor a proceder del mismo modo.

● **Demostrar seguridad en sí mismo y en lo que dice; hablar con claridad; ser breve; dejar hablar al interlocutor sin interrumpirlo.**

● **Terminar la conversación resumiendo con orden y concreción lo dicho.** Esto compensará una retroalimentación más pobre que en persona.

RECUERDA

● Cuando en el desarrollo de las actividades comerciales se precisa la utilización del teléfono, es importante que el emisor conozca y aplique una serie de reglas que hagan más eficaz la comunicación. Entre las reglas más generales destacan:

- Preparar el esquema de la conversación que va a mantener.
- Presentarse enseguida e indicar con exactitud con quién quiere hablar.
- Exponer las razones de su llamada.
- Demostrar seguridad en sí mismo y en lo que dice.
- Terminar la conversación resumiendo con orden y concreción lo dicho.

ACTIVIDADES

8ª Enrique Borrás, proveedor de la empresa EDIMAR, ha enviado a Jesús Bertó, jefe de compras de ésta, un presupuesto por fax. Enrique llama a Jesús a su teléfono directo en la empresa EDIMAR. La conversación se desarrolla de la siguiente manera:

Enrique: ¡Buenos días!, ¿Has recibido el presupuesto?

Jesús: ¿Qué presupuesto?

Enrique: ¿No te acuerdas?, el que quedamos que te enviaría con los nuevos precios.

Jesús: ¡Ah, eres Enrique!, si, si que lo he recibido, pero todavía no he tenido tiempo de mirarlo; llámame mañana, por favor.

Enrique: De acuerdo, entonces te llamo mañana y hablamos; ¡hasta mañana Jesús!

Jesús: ¡Hasta mañana!

Atendiendo a las reglas para hablar bien por teléfono, que acabamos de estudiar, ¿cuáles piensas que Enrique no ha cumplido?

9. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL O LENGUAJE DEL CUERPO

La comunicación no verbal está constituida por todos aquellos mensajes que transmitimos paralela e independientemente al uso de las palabras habladas.

Incluye tanto el modo de pronunciación del mensaje (énfasis, entonación tono, etc.) como los gestos, expresiones, movimientos corporales, indumentaria, etc.

Tales formas de expresión tienen una gran capacidad de comunicación, por lo que es conveniente que como interlocutores (emisores o receptores) de una relación comercial conozcamos el significado que tienen en cada situación. De lo contrario, se puede producir una distorsión del mensaje.

Durante las relaciones comerciales debemos estar atentos a nuestra comunicación no verbal y a la de nuestro interlocutor

Ejemplo: Durante la primera entrevista entre un comprador y un proveedor, éste último se sienta en la silla como si estuviera en el sillón de su casa y no para de fumar sin haber preguntado si molestaba. Ante una situación así, lo más probable es que el proveedor no cause buena impresión en el comprador y éste se sienta menos motivado a realizar negocios con él.

Está demostrado que el 50% del significado de una conversación lo captamos por las palabras y el resto a través de la comunicación no verbal.

Son varios los aspectos de la comunicación verbal a tener en cuenta

A continuación, resumiremos los aspectos de la comunicación no verbal a los que debemos prestar atención:

A) EL TONO DE VOZ

Se refiere al ritmo con que se acompaña la palabra hablada, como volumen, énfasis, velocidad, modismos, inflexiones, etc.

Ejemplo: Cuando un vendedor quiera destacar las características de su producto, deberá hacer hincapié en las más significativas, además de adoptar un tono de voz firme, que haga creíble la información que suministra.

Es uno de los principales medios de expresión, y, sin embargo, poseemos menos control de lo que creemos sobre él.

Si utilizamos la comunicación telefónica hay que tener presente que el tono de voz es el único medio de expresión, ya que el que está al otro lado de la línea no nos ve y sólo puede percibir de nosotros las inflexiones, velocidad, pausas...

B) LA MIRADA

Es uno de los importantes medios de comunicación que tenemos. Se refiere a lo que podemos comunicar a través de la intensidad de la mirada y el movimiento de los ojos.

En relación a la mirada se considera que:

- Cuando la conversación es prolongada, sostener la mirada de manera insistente puede resultar desafiante o interpretarse como impertinencia.
- Mirar a los ojos se interpreta como signo de franqueza y sinceridad.
- Los ojos muy abiertos se asocian con sentimientos de admiración o de asombro.
- Bajar la mirada se interpreta como un signo de modestia.

C) LAS EXPRESIONES FACIALES

Son los movimientos y gestos que podemos hacer con el rostro. Constituyen, junto con el tono de voz, una de las principales fuentes de persuasión, por lo que debemos intentar ajustar la expresión facial al asunto que se está tratando.

Uno de los elementos más importantes en la expresión facial es la sonrisa. Hay que tener presente que la sonrisa es una señal de simpatía. Durante un relación de compraventa, el interlocutor que sonríe crea de entrada un clima propicio a la conclusión positiva de la negociación.

Respecto a la expresión facial podemos decir que:

- Sonreír cuando no viene al caso, puede resultar tan negativo como estar permanentemente serio.
- Las cejas levantadas muestran admiración o curiosidad.
- Morderse los labios o mantener la boca caída indican poca seguridad.

D) Los MOVIMIENTOS CORPORALES

Son los movimientos, posturas y gestos que podemos hacer con nuestro cuerpo.

Se incluye en este apartado, la forma de vestir. La **indumentaria** debe servir para realzar la buena imagen, pero sin que llame la atención. No hay duda que la indumentaria provoca en nuestro receptor una primera impresión que condicionará, en gran medida, las relaciones que se establezcan entre ambos.

Es conveniente aprender a mantener una **postura** adecuada a cada ocasión y a interpretar también posturas que adopten los demás:

- Cuando se está sentado, hay que evitar quedar hundidos o bien permanecer encogidos en la silla o sillón.
- Si se permanece de pie mientras la otra persona está sentada, ésta se sentirá intimidada, ya que la estatura es una poderosa señal de dominio.
- En cuanto al movimiento corporal hay que mantener un equilibrio. Tan malo es estar moviéndose continuamente como quedarse rígido. Ambas posturas pueden indicar nerviosismo o desconfianza.

Los **gestos** deben ser naturales y espontáneos. Un gesto armónico y coherente constituye siempre un arma de negociación de primer orden. Así pues:

- Cruzar los brazos sobre el pecho se interpreta como señal defensiva, como una barrera o resistencia a la comunicación.

Debemos prestar especial atención a los gestos rutinarios de las personas que se puedan llegar a convertir en manías, denotando nerviosismo o inseguridad.

- Ejemplo:
- Mirar el reloj constantemente.
 - Morderse las uñas.
 - Golpear la mesa con los dedos.
 - Ajustarse constantemente la ropa.
 - Mover las piernas en forma de péndulo.

UNIDAD 3

E) LA COMUNICACIÓN TÁCTIL

Se refiere a los distintos tipos de contactos que se pueden dar entre alguna parte del cuerpo humano y otro cuerpo u objeto. Con este tipo de comunicación podemos demostrar afectividad e intimidad.

Se incluyen en ésta: la forma de acariciar un objeto, la de mantener cogido el brazo del otro o la de estrechar las manos. La forma en que se estrechan las manos es indicativa de la personalidad y actitud hacia el otro:

- Estrechar la mano de manera “desmayada”, o con un contacto demasiado corto puede interpretarse como falta de interés, timidez o inseguridad.
- Una presión acentuada, un exceso de firmeza o un apretón prolongado más allá de lo que se considera normal, puede entenderse como afán de dominio sobre la otra persona.

F) EL ESPACIO Y LOS OBJETOS

Cada persona tiene su **espacio vital** propio, una distancia invisible alrededor de nosotros mismos que consideramos nuestra y que, salvo en las ocasiones de intimidad con otra persona, no nos agrada que nadie traspase.

Es preciso guardar la distancia física respetando el espacio vital de cada persona. No tener en cuenta este aspecto puede llevar a que nuestro interlocutor se sienta agredido si invadimos su espacio o, por el contrario, interprete desinterés por nuestra parte si el espacio es demasiado amplio.

El espacio vital varía dependiendo del grado de confianza que mantenemos con la otra persona. Será mayor con los desconocidos que con los amigos.

En cuanto los objetos, también juegan un papel importante en las relaciones interpersonales.

Ejemplo: La distribución y decoración del mobiliario de un despacho.

RECUERDA

- La comunicación no verbal o lenguaje el cuerpo, son todos aquellos mensajes que transmitimos paralela e independientemente del uso de las palabras habladas. Como interlocutores de una comunicación comercial, debemos prestar atención a aspectos de la comunicación no verbal tales como: el tono de voz, la mirada, las expresiones faciales, los movimientos corporales, la comunicación táctil, el espacio y los objetos.

ACTIVIDADES

9ª Durante una conversación cara a cara entre un vendedor y un cliente, éste último adopta una serie de posturas y gestos. Relaciona cada uno de estos comportamientos con el aspecto de la comunicación no verbal a que corresponda.

- a) Mantiene bastante distancia física con el vendedor.
- b) Habla muy deprisa.
- c) Mantiene los brazos cruzados.
- d) Da la mano con firmeza.
- e) Levanta las cejas.

- Tono de voz.
- Corporal.
- Táctil.
- Expresión facial.
- El espacio.

E) LA COMUNICACIÓN

C) LAS EXPRESIONES FACIALES

Según los movimientos y gestos que se hacen con el rostro, se tiene a los distintos tipos de sonrisas que se pueden dar...

Se incluyen en esta: la forma de sonreír un ojo, la de mantener los ojos cerrados...

- Una presión sostenida, un exceso de timidez o un apretón de ojos...

F) EL ESPACIO Y LOS OBJETOS

Las cosas levantadas muestran admiración, satisfacción, alegría...

En cuanto los objetos, también juegan un papel importante en las relaciones...

Ejemplo: La distribución y decoración del mobiliario de un despacho...

El espacio personal...

El espacio personal...

El espacio personal...

La comunicación en el mundo de los negocios...

Los gestos deben ser naturales y espontáneos...

ACTIVIDADES

1. Durante una conversación con un cliente, éste último adopta una serie de posturas...

- a) Levanta las cejas
b) Habla muy despacio
c) Mantiene los brazos cruzados
d) Levanta un hombro
e) Mueve la cabeza hacia atrás

ACTIVIDADES

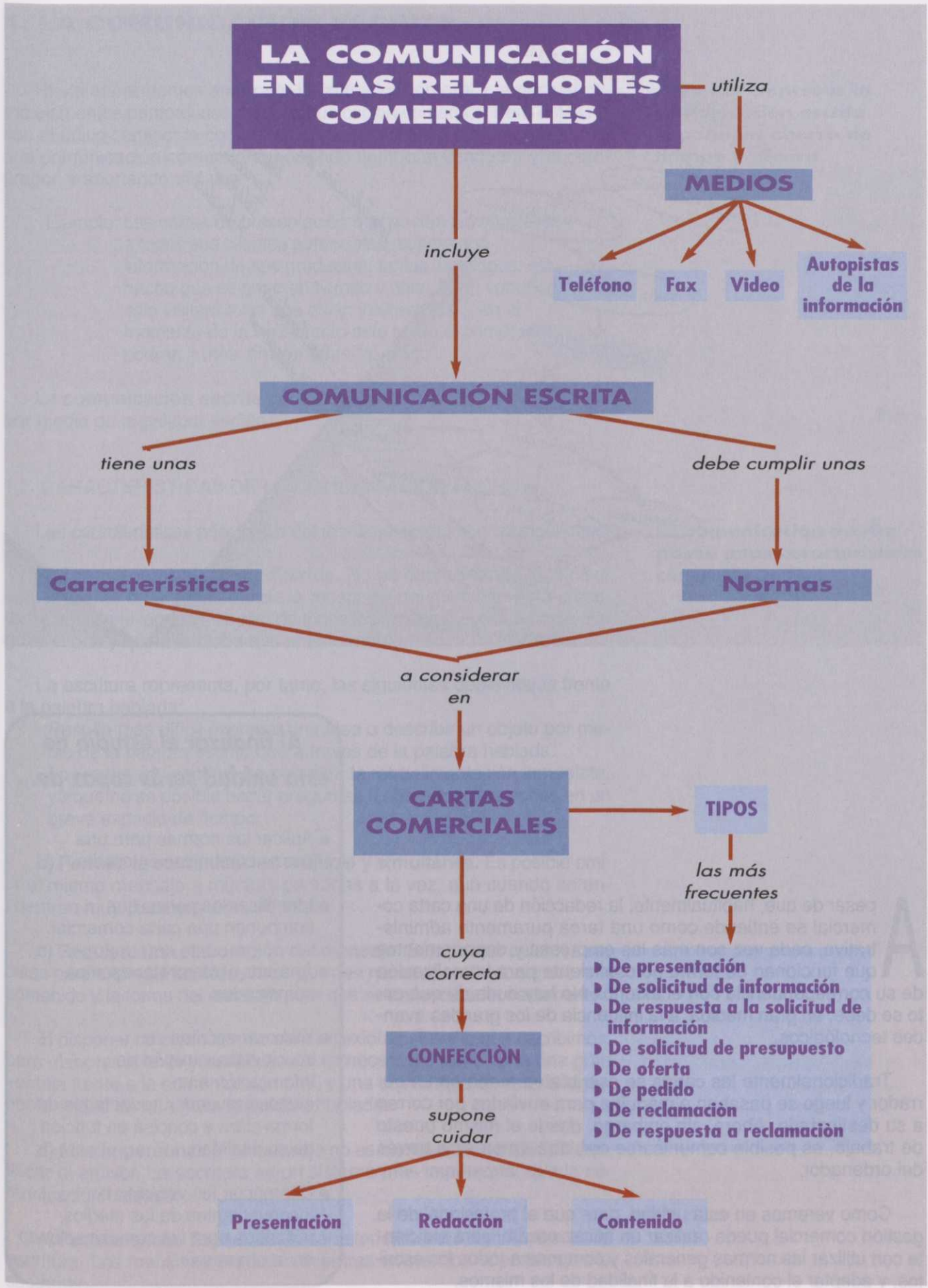
UNIDAD 3

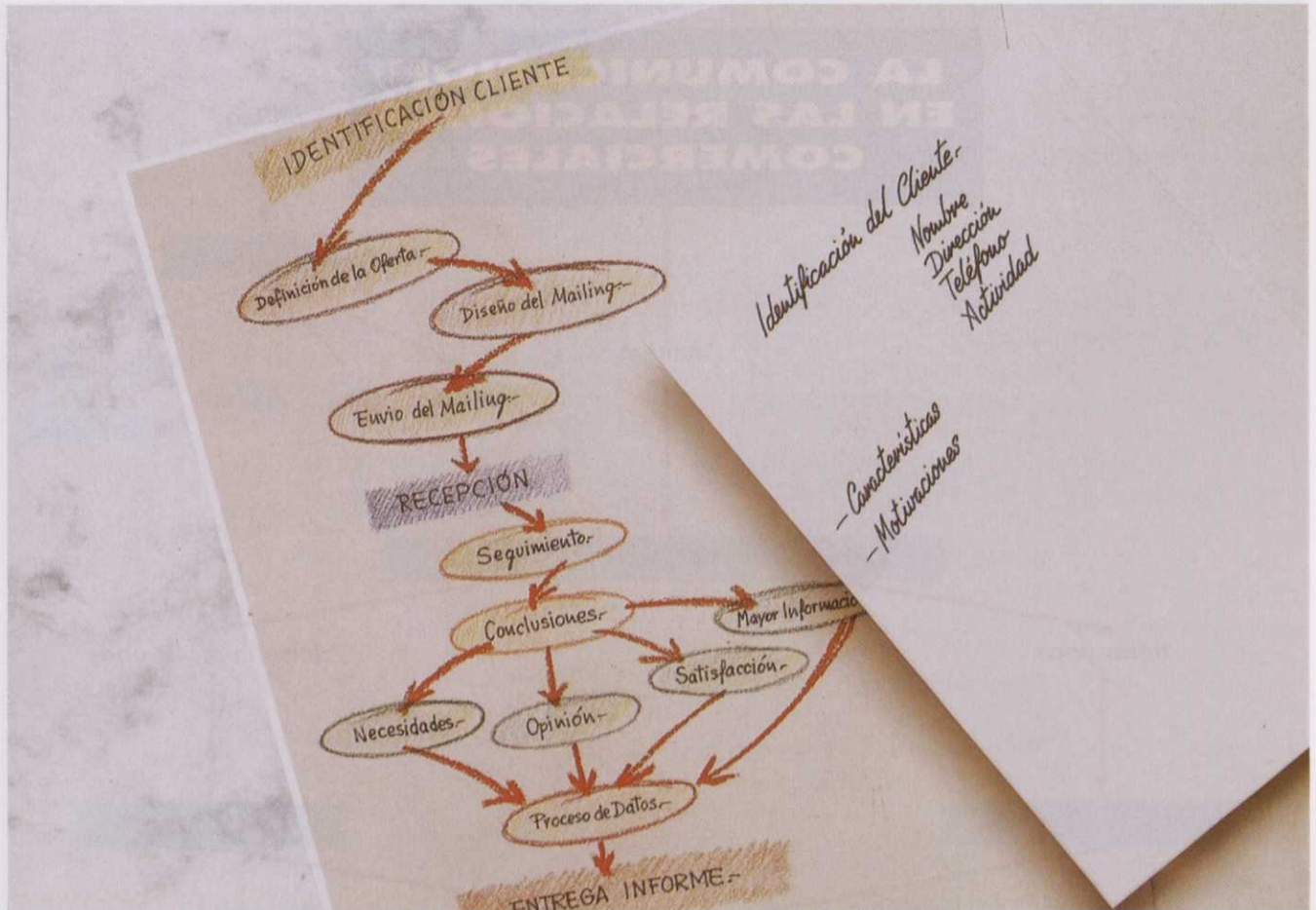
LA COMUNICACIÓN
EN LAS RELACIONES
COMERCIALES

**La comunicación
en las relaciones
comerciales II:
La comunicación
escrita**

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	43
1. LA COMUNICACIÓN ESCRITA	45
1.1. Características de la comunicación escrita	45
1.2. Normas para una buena comunicación escrita	46
2. CONFECCIÓN DE UNA CARTA COMERCIAL	48
2.1. Presentación	48
2.2. Redacción	48
2.3. Contenido	49
3. TIPOS DE CARTAS COMERCIALES	53
4. MEDIOS MÁS UTILIZADOS ACTUALMENTE EN LAS COMUNICACIONES EMPRESARIALES	62
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	284
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN	301





Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Aplicar las normas para una buena comunicación escrita.
- Identificar las partes que componen una carta comercial.
- Analizar e interpretar escritos comerciales.
- Elaborar escritos de solicitud/transmisión de información a un cliente/proveedor, redactados de forma clara y concisa en función de su finalidad.
- Diferenciar las ventajas e inconvenientes de los medios utilizados para las comunicaciones en la empresa.

A pesar de que, habitualmente, la redacción de una carta comercial se entiende como una tarea puramente administrativa, cada vez son más las empresas y departamentos que funcionan de forma autosuficiente para la realización de su correspondencia con el exterior. No hay duda de que esto se debe, en gran medida, a la influencia de los grandes avances tecnológicos.

Tradicionalmente las cartas se escribían a mano en un borrador y luego se pasaban a máquina para enviarlas por correo a su destinatario. Ahora, sin embargo, desde el mismo puesto de trabajo, es posible comunicarse con otra empresa a través del ordenador.

Como veremos en esta unidad, para que el profesional de la gestión comercial pueda realizar un eficaz escrito, será suficiente con utilizar las normas generales y comunes a todos los escritos, y adaptar el contenido a la finalidad de los mismos.

1. LA COMUNICACIÓN ESCRITA

Hasta ahora hemos analizado la comunicación oral y la gestual como elementos primordiales de la comunicación comercial. Pero éstas no son el único camino; la comunicación escrita representa un gran apoyo a la comunicación comercial, ahorrando tiempo al vendedor y al comprador, y aportando eficacia.

Ejemplo: Las cartas de presentación que envían las empresas a todos sus clientes potenciales, adjuntando información de sus productos: tarifas, catálogos, etc., hacen que se gane en tiempo y eficacia. El vendedor sólo visitará a los que están interesados, y en el momento de la visita, tanto éste como el comprador podrán ir más directamente "al grano".

La **comunicación escrita** consiste en la transmisión de mensajes por medio de la palabra escrita.

1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA

Las características principales del mensaje escrito son las siguientes:

a) Es una comunicación diferida. No es necesario que el emisor esté presente en el momento de la recepción del mensaje. Esta característica priva al lenguaje escrito de todos los recursos expresivos de que goza el oral y que estudiábamos anteriormente.

La escritura representa, por tanto, las siguientes desventajas frente a la palabra hablada:

- Resulta más difícil expresar una idea o describir un objeto por medio de la palabra escrita que a través de la palabra hablada.
- Los mensajes escritos no permiten la retroalimentación inmediata, ya que no es posible hacer preguntas u obtener aclaraciones en un breve espacio de tiempo.

b) Permite la comunicación múltiple y simultánea. Es posible emitir el mismo mensaje a muchas personas a la vez, aun cuando se encuentren muy distantes unas de otras.

c) Requiere una elaboración del mensaje. Sólo poseer palabras escritas para expresar las ideas hace que sea necesario reflexionar sobre el contenido y la forma del mensaje para que se entienda adecuadamente.

El disponer de cierto tiempo para reflexionar sobre lo que escribimos, para elaborar el texto y modificarlo si es necesario, representa una gran ventaja frente a la comunicación oral, y una desventaja al restarle la espontaneidad de que goza la palabra hablada.

d) Más impersonal. Si el mensaje no es manuscrito, será difícil identificar al emisor. La escritura es un sistema más impersonal que la comunicación hablada.

e) Permanencia. Es, quizás, la característica más significativa de la escritura. Los mensajes perduran mientras existen los soportes que la sustentan.

Para las empresas la comunicación escrita supone un ahorro de tiempo y dinero

ACTIVIDADES

La comunicación escrita posee unas características concretas

Esto representa una gran ventaja frente a la expresión oral; la palabra escrita puede volver a leerse, mientras que la palabra hablada no puede volver a oírse. El lector tiene siempre la posibilidad de releer el texto, por lo que tiene capacidad para absorber una mayor información.

ACTIVIDADES

1º Según lo estudiado hasta ahora, señala cuáles de las siguientes características de la comunicación escrita representan una ventaja frente a la comunicación oral y cuáles una desventaja. Razona tu respuesta.

- a) Los escritos se pueden leer varias veces.
- b) No permite la retroalimentación inmediata.
- c) No se puede improvisar.
- d) Se puede comunicar a la vez con varios receptores que se encuentren en diferentes lugares.

1.2. NORMAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN ESCRITA

Como hemos visto reflejado en alguna de las características anteriores, el lenguaje utilizado en la comunicación escrita no puede ser tan espontáneo como el lenguaje oral. No se puede apoyar en factores como la entonación, el énfasis, etc.

No obstante, una acertada redacción del escrito ayudará a transmitir exactamente lo que se quiere decir.

Ejemplo: Cuando un proveedor recibe una carta de un cliente descontento por el servicio prestado, en la que al final pone: "Espero que no se vuelva a repetir", nos dará idea del enfado del mismo. Mediante su lectura se puede intuir el tono en que ésta se escribió.

¿Cómo conseguir que nuestras cartas comuniquen exactamente lo que queremos decir?

Para conseguir una correcta comunicación escrita se deben tener en cuenta unas normas

Para conseguir una correcta comunicación escrita, conviene tener presente, entre otras, las siguientes normas:

1) Pensar en torno a lo que vamos a escribir. Antes de empezar a escribir, tenemos que saber qué vamos a escribir y por qué lo escribimos. Todo documento debe satisfacer las necesidades de aquél para el cual se escribe: el cliente, el jefe de ventas...). Esto significa que conviene determinar qué necesidades se están tratando de satisfacer y quiénes serán los lectores finales del documento.

Una redacción eficaz sólo puede ser el resultado de un conocimiento exhaustivo de la finalidad u objetivo del documento.

2) Atenernos a lo que deseamos manifestar. Las ideas se deben exponer de forma clara y breve, con objeto de que el receptor capte fácilmente el mensaje emitido.

Situarnos en el lugar del receptor o destinatario de la información nos ayudará a conseguirlo.

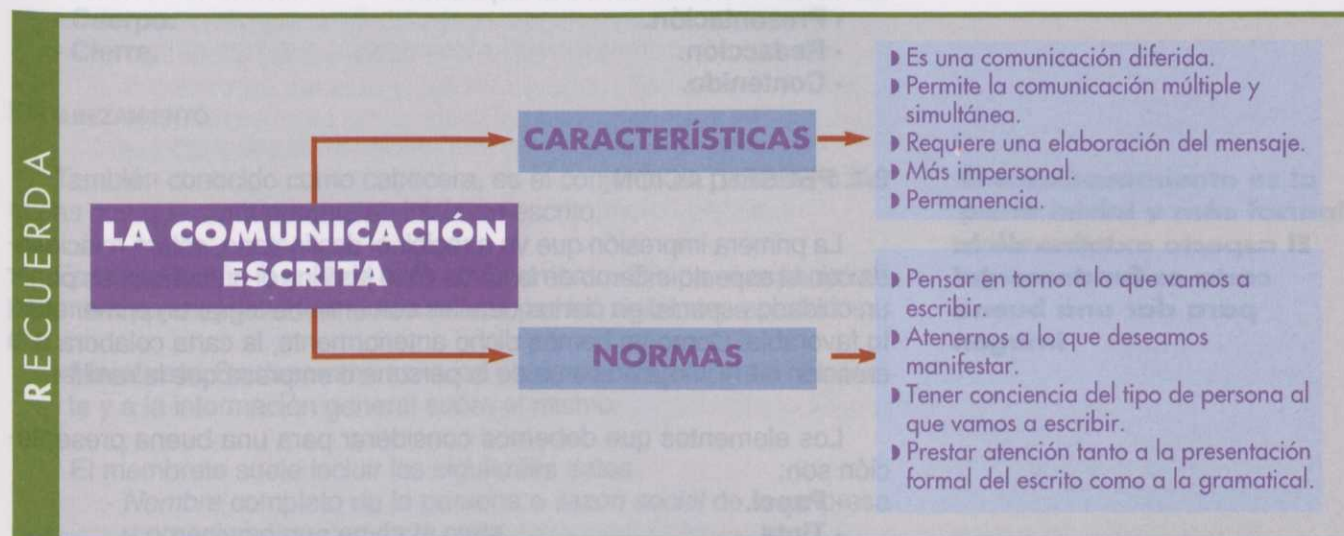
3) Tener conciencia del tipo de persona a quien vamos a escribir. Debemos adaptar nuestro código al del lector, ya que el tratamiento cambiará en función de quién sea éste. No es lo mismo escribir una carta dirigida al jefe, a un colega o a un cliente.

4) Prestar atención tanto a la presentación formal del escrito como a la gramatical. De la misma manera que el vocabulario utilizado debe ser claro y adaptado al asunto, también lo debe ser en cuanto a la corrección.

- Desde el punto de vista gramatical, se deben utilizar palabras neutras y objetivas, evitando insultos y palabras soeces impropias de un texto profesional. Prestaremos atención a la conjugación verbal, concordancia en género y número, signos de puntuación, ortografía, acentuación, etc.

- Desde el punto de vista de la presentación, debemos evitar manchas, tachaduras, etc., y seguir un orden de exposición. Es recomendable utilizar cualquier tipo de procesador de textos para su realización. De esta forma conseguiremos producir una buena impresión en quien lo reciba.

Tenemos que considerar que el documento, sobre todo si se transmite a desconocidos, es nuestra tarjeta de presentación.



ACTIVIDADES

2ª En el primer día de trabajo de Sergio Domínguez como responsable de compras de una empresa de industrias gráficas, el gerente de ésta le solicita que contacte con tres nuevos proveedores para que le envíen presupuesto sobre una gran remesa de papel que necesitan adquirir. Sergio nunca ha realizado un escrito de este tipo, pero en su afán de ser eficaz, rebusca en el archivo y encuentra una carta que el antiguo responsable de compras escribió al director general de la empresa. Copia de esta carta la introducción y la despedida. El contenido de la carta lo escribe de manera rápida, según lo va pensando. Piensa que va a resultar una carta demasiado larga pero, "mejor que sobre que falte". Como aún no le han instalado el ordenador, la escribe a mano, utilizando para los errores liquido corrector.

¿Ha cumplido Sergio las normas para una buena comunicación escrita? Razona tu respuesta.

2. CONFECCIÓN DE UNA CARTA COMERCIAL

La carta comercial es uno de los medios más empleados en la empresa para comunicarse con el exterior.

Ésta forma parte de la correspondencia comercial que las empresas llevan a cabo como consecuencia de su actividad comercial.

¿Cómo podría, por ejemplo, un jefe de compras de unos grandes almacenes recordar cada uno de los pedidos que efectúa cada día, si éstos no se enviaran luego por escrito para darles conformidad?

En las relaciones comerciales, hay momentos en los que es preciso dejar constancia escrita de lo pactado, tratado, o acordado. Para ello la forma idónea, y la normalmente utilizada, es la carta comercial.

¿Transmitir información es su único objetivo?

Aunque su principal objetivo es transmitir información, ésta constituye un fiel reflejo de la personalidad de la empresa, es decir, es "la imagen de la empresa en el exterior".

Para la perfecta confección de una carta comercial es preciso atender fundamentalmente a tres aspectos:

- **Presentación.**
- **Redacción.**
- **Contenido.**

2.1. PRESENTACIÓN

La primera impresión que va a recibir el destinatario, estará relacionada con el aspecto externo de la carta. Esto justifica el que debemos poner un cuidado especial en ciertos detalles con el fin de lograr un primer efecto favorable. Como ya hemos dicho anteriormente, la carta colabora a la creación de la imagen acerca de la persona o empresa que la remite.

Los elementos que debemos considerar para una buena presentación son:

- **Papel.**
- **Tinta.**
- **Márgenes e interlineado.**
- **Estética.**
- **Lectura fácil.**

2.2. REDACCIÓN

En la correspondencia comercial, la redacción es fundamental. Ésta tiene que reunir las siguientes condiciones:

● **Claridad.** El escrito debe ser de fácil comprensión, con el fin de que se entienda la primera vez que se lea.

Para que una carta resulte clara es preciso centrarse en lo que realmente se desea transmitir.

ACTIVIDADES

- 1* Según lo estudiado hasta ahora, ¿cuáles serían las ventajas y desventajas de la comunicación escrita representada por la carta comercial?
- a) Los escritos no pueden ser borrados.
 - b) No permite la retroalimentación.
 - c) No se puede improvisar.
 - d) Se puede comunicar a la distancia.

Una carta comercial es un fiel reflejo de la personalidad de la empresa

El aspecto externo de la carta es fundamental para dar una buena imagen

Una buena redacción debe cumplir una serie de condiciones

● **Corrección.** Las faltas de ortografía dan una imagen pobre de la persona o empresa que envía la carta.

● **Orden.** El orden exige tratar independientemente los asuntos que motivan la carta, exponiéndolos por orden decreciente en importancia. La forma de exposición debe ser lógica y coherente.

● **Concisión.** La carta se debe ajustar a lo que se desea comunicar, sin extenderse más de lo estrictamente necesario.

● **Precisión.** Es conveniente emplear en cada momento la palabra o frase más idónea y que mejor se ajuste a lo que se pretende expresar.

● **Adecuación.** El escrito debe adaptarse a las circunstancias del destinatario. El mismo mensaje no puede transmitirse de manera mecánica sin pararse a ver quién es el destinatario.

● **Cortesía.** Se debe evitar cualquier falta de consideración hacia el destinatario. El escrito debe ser correcto en el trato siempre y en cualquier circunstancia.

2.3. CONTENIDO

Toda carta comercial se compone de tres partes:

- **Encabezamiento.**
- **Cuerpo.**
- **Cierre.**

ENCABEZAMIENTO

También conocido como cabecera, es el conjunto de palabras o fórmulas con que comúnmente se inicia un escrito.

Es la parte más formal de todo el documento. Ocupa el espacio superior del papel, y está formado a su vez por los siguientes apartados:

► **Membrete.** Se denomina así a los datos identificativos del remitente y a la información general sobre el mismo.

El membrete suele incluir los siguientes datos:

- **Nombre** completo de la persona o *razón social* de la empresa u organismo que envía la carta.
- **Actividad empresarial** que desempeña.
- **Logotipo o anagrama** representativo.
- **Dirección** completa.
- **Número de teléfono, fax, apartado de Correos.**
- **Otros datos** de interés como: *NIF*, direcciones de otras sucursales, etc.

► **Destinatario.** Son los datos de la persona a la que se dirige la carta. Entre otros:

- **Nombre y apellidos** (si es persona física), o *razón social* (en el caso de personas jurídicas).
- **Dirección completa.**

► **Fecha.** Indica el día, mes y año en que se escribe la carta, y el nombre de la localidad desde la que se escribe.

El cierre es la parte final del escrito

El encabezamiento es la parte inicial y más formal del escrito

► **Referencias.** Son abreviaturas compuestas de letras y números que sirven para realizar ciertas identificaciones, como: las personas que intervienen en su elaboración, el número de expediente, una carta anterior, etc.

Ejemplo: **N/Ref.:** pedido 203/98

N/Ref.: su carta del 22-11-97

S/Ref.: factura 200326

► **Asunto.** Sirve para anunciar de forma breve (con una o dos palabras), el tema principal de la carta, de manera que el destinatario pueda conocerlo con un simple vistazo, sin necesidad de leerla completa.

Ejemplo: **Asunto:** Reclamación pedido.

Asunto: Envío catálogo.

Tanto las *referencias* como el *asunto*, son importantes para relacionar las cartas con el proceso empresarial al que se refieran, y también a efectos de su localización y archivo.

► **Saludo.** Hasta el momento los apartados estudiados se distinguen por su formalismo; por medio del saludo tomamos contacto personal con el destinatario de la carta.

En las relaciones empresariales, el destinatario suele ser una persona (o grupo de personas) que nos resulta desconocida o con la que tenemos poco contacto. Esto nos obliga a utilizar como saludo ciertas fórmulas de cortesía que han de ser breves y sencillas.

Las formas de saludo más empleadas en la actualidad son:

Señor

Estimado cliente

Distinguido señor

La fórmula que utilizemos estará en consonancia con el resto del contenido del escrito, reservando las expresiones más cordiales o de tono más familiar para aquellos casos en los que tenemos cierta confianza con el destinatario.

CUERPO

Constituye el núcleo principal de la carta. En él se encuentra el contenido y el motivo fundamental de la comunicación.

Ocupa la parte central del papel, a continuación del espacio reservado para el encabezamiento.

Consta de tres partes:

► **Introducción,** cuyo objeto es despertar el interés del destinatario o lector que la reciba. En la actualidad esta parte tiende a desaparecer, porque se persigue una exposición clara y directa del asunto a tratar, evitando los preámbulos.

► **Exposición,** en la que narramos los hechos y la argumentación debida. Presentamos de una forma clara y concisa la idea o ideas fundamentales que son la razón de nuestra carta.

Una carta comercial es un fiel reflejo de la personalidad de la empresa

El encabezamiento es la parte inicial y más formal del escrito. El aspecto exterior de la carta es fundamental para dar una buena imagen

El cuerpo es la parte central del escrito, donde se desarrolla el motivo principal de éste

Una buena redacción debe cumplir con ciertas condiciones

► **La conclusión** del cuerpo de la carta es el párrafo final que cierra nuestra exposición y, por tanto, debe ser una consecuencia lógica de lo expresado en el texto.

CIERRE

Constituye la parte final de la carta y es independiente del contenido del escrito.

Consta de varios apartados:

► **Despedida.** Debe reunir las mismas características de sencillez, brevedad, atención y respeto que el saludo, y concordar gramaticalmente con él.

Las formas de despedida más comunes son:

- Un cordial saludo
- Atentamente
- Reciba un cordial saludo.
- Le saludamos atentamente.

► **Firma.** Ninguna carta tendría validez sin firma, el firmante responde, a todos los efectos, de lo que en ella se ha escrito.

Consta de tres partes:

- **Firma autógrafa:** es la rúbrica escrita del propio puño y letra. Cuando la persona que envía una carta no puede firmarla por encontrarse ausente y autoriza a otra a firmar en su nombre, se reflejará esta circunstancia mediante la abreviatura que corresponda:
 - P.O.** (por orden)
 - P.P.** (por poder)
 - P.A.** (por autorización)
- **Nombre del firmante:** es el nombre y apellidos. Se coloca debajo de la rúbrica y va impreso por el mismo sistema que el resto de la carta.
- **Cargo que ocupa el firmante:** es la referencia de la persona que escribe, y sirve al destinatario para saber a quién debe dirigir la respuesta. Se escribe debajo del nombre.

Ejemplo: *Gema Ruiz*
Supervisora compras

► **Anexo.** Si junto con la carta se envían otros documentos, como: facturas, catálogos, tarifas, folletos, etc., se hace constar en un apartado al pie de la misma anteponiendo la palabra *anexo*.

Ejemplo: **Anexo:** Folletos
Anexo: Tarifa

► **Postdata.** Es un apartado que figura en la parte inferior de la hoja para señalar algún detalle importante que se haya olvidado, o si se necesita hacer alguna aclaración.

No es conveniente hacer uso de las posdatas para subsanar olvidos; el destinatario podría recibir la impresión de que no hemos puesto suficiente cuidado en la redacción de su carta.

El cierre es la parte final del escrito

Existen cartas comerciales que son más frecuentes que otras

Se utiliza para dar a conocer los productos o servicios de la empresa

ACTIVIDADES

- a) Referencia
- b) Exposición
- c) Saludo
- d) Introducción
- e) Firma
- f) Asunto
- g) Anexo
- h) Mensaje
- i) Encabezamiento
- j) Cierre
- k) Firma

Ejemplo: P.D.: Le recordamos que esta promoción sólo es válida hasta el día 4 de marzo.

DIAGRAMA-ESQUEMA DE UNA CARTA COMERCIAL

MEMBRETE

DESTINATARIO _____

FECHA _____

REFERENCIA _____

ASUNTO _____

SALUDO _____ :

INTRODUCCIÓN

EXPOSICIÓN

CONCLUSIÓN

DESPEDIDA

FIRMA

ANEXO

POSTDATA

ACTIVIDADES

3ª Relaciona cada uno de los apartados siguientes con la parte de la carta en la que se encuentran incluidos:

- a) Referencias.
- b) Exposición.
- c) Saludo.
- d) Introducción.
- e) Firma.
- f) Asunto.
- g) Anexo.
- h) Membrete.

- Encabezamiento.
- Cuerpo.
- Cierre.

- En las relaciones comerciales las cartas representan, además de un medio de comunicación, un medio para dejar constancia escrita de lo pactado, tratado y acordado. La confección de una carta comercial debe realizarse con gran esmero, ya que ésta es la imagen de la empresa en el exterior.
- Para su correcta elaboración es preciso cuidar tanto la presentación como la redacción y el contenido.

3. TIPOS DE CARTAS COMERCIALES

Como son muchas las funciones que pueden asumir las cartas comerciales, también son abundantes los tipos de cartas que encontramos en la empresa.

¿Es posible establecer cartas-modelo?

Aunque está claro que la carta debe ser tan personal y original como sea posible, es conveniente estudiar los tipos de cartas que reflejan las situaciones más frecuentes que se dan en las actividades comerciales y mercantiles de la empresa.

Estas cartas son las relacionadas con:

- La presentación.
- La solicitud de información.
- La respuesta a la solicitud de información.
- La solicitud de presupuesto.
- La oferta.
- El pedido.
- La reclamación o devolución.
- La respuesta a la reclamación.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Para las empresas es fundamental dar a conocer sus productos o servicios, con el fin de introducirse en el mercado.

¿De qué formas lo realizan?

Lo más frecuente es la visita personal. No obstante, las cartas de presentación se utilizan mucho por empresas recién instaladas que desean darse a conocer, y también por aquellas otras que, llevando cierto tiempo en el mercado, han ampliado su capacidad productiva o ampliado la gama de sus productos y servicios.

La carta de presentación se enviará a todas aquellas personas, empresas o entidades a las que se piensa que puede interesarle el producto o servicio que se ofrece. Ésta incluirá información suficiente sobre el mismo. Esta información puede ir acompañada de catálogos, tarifas, folletos, muestras, etc.

Hay que intentar que sean cartas agradables para que consigan los objetivos para los que fueron diseñadas: despertar el interés y motivar al futuro cliente a pedir más información al respecto.

En algunas ocasiones la carta de presentación se considera como un tipo de carta **circular**.

Existen cartas comerciales que son más frecuentes que otras

Se utiliza para dar a conocer los productos o servicios de la empresa

EJEMPLO DE CARTA DE PRESENTACIÓN DE UNA EMPRESA

FdC

FABRICANTES DEL CUERO

Misericordia, 15
30005 YECLA (Murcia)

Zapaterías OLTRA
C/ Alcalá, 135
28009 MADRID

N/Ref.: AL/BR

Asunto: Presentación nva. empresa

Yecla, 2 de noviembre de 1997

Estimados señores:

Es para nosotros un placer el poder dirigirnos a ustedes con el objeto de darnos a conocer como fabricantes de zapatos, botas, marroquinería, etc., productos todos ellos realizados en materiales de la más selecta calidad.

Estamos especializados en el sector de la piel desde hace más de tres décadas, disponemos de un equipo de diseñadores, al igual que gozamos de un equipo técnico y personal cualificado.

En fecha breve, les visitará nuestro agente de la zona de Madrid, el Sr. Isabal, para conocerles y mostrarles nuestros productos.

Cualquier duda o información que deseen al respecto podrá ser resuelta por nuestro enviado.

Agradecidos por su atención, reciban un cordial saludo,

Begoña Rey

Begoña Rey
DIRECTORA COMERCIAL

Anexo: Catálogos.

CARTA DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN

Se utiliza para conseguir información de un proveedor potencial

Cuando una empresa está interesada en la adquisición de un producto o servicio, lo primero que hace, salvo que tenga un proveedor concreto, es proceder a la localización de diferentes empresas que puedan suministrarle aquello que necesita.

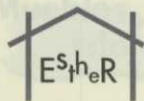
¿Cómo contactar con estas empresas?

La forma más común de dirigirse a ellas, es enviarles una solicitud de información, en la que se sugiere que les envíen catálogos, folletos informativos, muestras, etc., y cuando se trate de productos o servicios estandarizados, listas de precios.

Este tipo de cartas también puede ser contestación, por parte del comprador, a una eficaz carta de presentación enviada por el proveedor.

En esta carta debe detallarse con claridad y precisión el tipo de información que se desea; de ese modo, la contestación se ajustará a las necesidades del remitente.

EJEMPLO DE CARTA DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN



LA CASA DE ESTHER
Decoración de interiores
Francisco de Vitoria, 17
50005 ZARAGOZA

TEXTILES ROVIRA
Bellavista, 40
08303 MATARÓ (Barcelona)
Zaragoza, 13 de mayo de 1997

Asunto: Solicitud información

Distinguidos señores:

Próximamente inauguraré un establecimiento, "LA CASA DE ESTHER", dedicado al diseño y decoración de interiores.

Los propietarios de la tienda "MASDECO" de Zaragoza, a los que me une una gran amistad, me facilitaron su dirección, motivo por el cual me dirijo a ustedes directamente.

Con el fin de poder llegar a entablar una sólida relación comercial, les ruego tengan la amabilidad de enviarme muestras actualizadas en colorido y dibujo de:

- tejidos estampados para tapicerías,
- tejidos de colores lisos para tapicerías,
- tejidos para cortinajes de cocina y habitaciones.

Al mismo tiempo agradecería que me facilitaran tarifas, e información sobre las condiciones de compra, como son:

- Formas y plazos de envío.
- Modos de pago.
- Descuentos especiales, bonificaciones, etc.

Dándoles de antemano las gracias, les saluda atentamente,

ESTHER

Esther Mored

CARTA DE RESPUESTA DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN

Cuando un posible comprador ha contactado con un proveedor, y le solicita información, éste deberá atenderla lo antes posible y de la manera más eficaz.


Para ello, enviará al posible comprador la información que le ha solicitado, y toda la que considere que pueda ser de su interés, aunque no la haya solicitado de manera explícita.

En muchas empresas, para este primer contacto con futuros compradores, se realizan visitas personales a través de los agentes de ventas de la empresa. En estas visitas se entrega documentación, a veces, incluso muestras, para dar a conocer los productos.

Es la enviada por el proveedor al cliente interesado incluyendo la información solicitada y alguna otra que considere de su interés

ACTIVIDADES

4ª La empresa TEXTILES ROVIRA ha enviado a LA CASA DE ESTHER, la siguiente carta en respuesta a la solicitud de información vista en el ejemplo. Según lo que acabamos de estudiar en relación a este tipo de cartas, ¿consideras que ésta es adecuada? Razona tu respuesta.

<p>LA CASA DE ESTHER Francisco de Vitoria, 17 50005 ZARAGOZA</p>	 <p>TEXTILES ROVIRA Bellavista, 40 08303 MATARÓ (Barcelona)</p>
--	---

Mataró, 19 de mayo de 1997

N/Ref.: TAP/JH
Asunto: Respuesta solicitud información

Estimada señora Mored:

En relación con su escrito del 13 de mayo, nos es grato comunicarle que atendiendo a su solicitud, la próxima semana recibirá a través de la compañía de transportes SEUR, un muestrario de telas de tapicería y otro de cortinajes.

Adjunto a la presente le adelantamos catálogos y tarifas de todos nuestros productos, así como las condiciones de compra.

Si necesita cualquier otra aclaración o desea que le visite personalmente nuestro delegado, no dude en ponerse en contacto telefónico con nosotros y le atenderemos con gusto.

En espera de sus gratas noticias, aprovechamos esta primera ocasión para saludarle atentamente.

Jenaro H.

Jenaro Herrero
JEFE DE VENTAS

Anexo: Catálogos, tarifas y condiciones.

Se utiliza para conseguir información de un proveedor potencial

CARTA SOLICITUD DE PRESUPUESTO

Una vez recibida de los diferentes proveedores la información solicitada, estudiado los precios, formas de pago, plazo de entrega, etc., y analizado las muestras, en caso de que se hayan enviado...

¿qué pasos debe llevar a cabo el comprador?

El comprador realizará una primera selección, que se completará con una solicitud de presupuesto, lo que llevará a la elección de un determinado proveedor, al que se cursará el correspondiente pedido.

En esta solicitud de presupuesto, se tendrá que especificar con claridad el máximo de datos posibles del producto o servicio que nos interesa, a fin de que el proveedor pueda cursar la oferta con la mayor precisión y rapidez.

Esta carta le envía el cliente al proveedor solicitándole un pedido en firme

ACTIVIDADES

La empresa HNOS. OLALLA de solicitud de presupuesto de estudio en relación al contenido de la respuesta. Razones la respuesta correcta?



EJEMPLO DE CARTA DE SOLICITUD DE PRESUPUESTO



MUEBLES ISLA
Alonso Ercilla, 32
39001 SANTANDER

HNOS. OLALLA
La fuente, 10
42149 NAVALENO (Soria)

Santander, 4 de junio de 1997

N/Ref.: 32/254

Asunto: Solicitud presupuesto

Estimados señores:

A la vista de su catálogo y muestrario del tipo de madera con el que trabajan, entregado por su agente en la visita que nos realizó el pasado 20 de mayo, les comunicamos nuestra total conformidad en cuanto a calidad y diseños.

Ante la oportunidad de formalizar un pedido, les ruego me faciliten presupuesto de los siguientes artículos:

- 24 sillas modelo "Carina" en pino Soria.
- 6 mesas modelo "Vanessa" en pino Soria.
- 5 librerías modelo "Praga" en pino Oregón, de 2.20 x 0.45 x 3.50 metros.

Así mismo les ruego incluyan las condiciones de pago y descuentos.

Esperando su pronta respuesta, les saluda,

Sanz

Andrés Sanz
GERENTE

CARTA DE OFERTA

Aunque algunos autores denominan cartas de oferta tanto a las de presentación como a las de envío de presupuestos (ya que en ambos casos tiene lugar una oferta), nosotros diferenciaremos los dos tipos:

Las cartas de presentación son las que sirven para que una empresa dé a conocer un nuevo producto o servicio, una ampliación de las instalaciones..., o a sí misma.

Las cartas de oferta son las que acompañan a un presupuesto, si éste es corto, y si éste es largo se adjunta a esta carta en un anexo.

En general, cuando una empresa recibe una solicitud de presupuesto de un posible comprador, lo inmediato es establecer un contacto telefónico o enviar un agente de ventas para que le visite personalmente.

Las conclusiones de estos contactos deben materializarse en un escrito. Este escrito es el presupuesto, el cual se puede entregar personalmente o enviarse por correo, en cuyo caso irá acompañado de la carta oferta.

Es la enviada por los posibles proveedores incluyendo el presupuesto solicitado


ACTIVIDADES

¿Qué debe incluir este presupuesto?

4ª La empresa TEXTILES ROVIO ha enviado la siguiente carta a MUEBLES ISLA, en contestación a la solicitud de presupuesto que hemos visto en el ejemplo anterior. Según lo que acabamos de estudiar en relación al contenido de una carta oferta, ¿consideras que la siguiente carta es correcta? Razona tu respuesta.

ACTIVIDADES

5ª La empresa HNOS. OLALLA ha enviado la siguiente carta a MUEBLES ISLA, en contestación a la de solicitud de presupuesto que hemos visto en el ejemplo anterior. Según lo que acabamos de estudiar en relación al contenido de una carta oferta, ¿consideras que la siguiente carta es correcta? Razona tu respuesta.

 **HNOS. OLALLA**
 La fuente, 10
 42149 NAVALENO (Soria)

MUEBLES ISLA
 Alonso Ercilla, 32
 39001 SANTANDER

Navaleno, 8 de junio de 1997

N/Ref.: 22/JO
 S/Ref.: 32/254

Estimado señor Sanz:

Seguido a su amable carta del 4 de junio, le detallamos a continuación el precio unitario de los artículos en los que está interesado:

- Silla modelo "Carina" en pino Soria: 6.700 ptas/ud.
- Mesas modelo "Vanesa" en pino Soria: 23.500 ptas/ud.
- Librerías modelo "Praga" en pino Oregón, de 2.20 x 0.45 x 3.50 metros: 145.000 ptas/ud.

La mercancía será entregada en un plazo no superior a 20 días a contar desde la recepción del pedido, a través de nuestros propios medios de transporte sin que suponga ningún gasto para usted.

En la espera de la confirmación de su pedido, reciba un cordial saludo.

Juan Olalla
 Juan Olalla
 GERENTE

CARTA PEDIDO

¿En qué momento el comprador puede realizar su pedido?

Quando un comprador ha analizado toda la información que posee del proveedor, incluido el presupuesto, ha efectuado las cuestiones propias de las consultas que haga falta aclarar, modificar o incluir y ha establecido las condiciones de compraventa, se encuentra en condiciones de efectuar el pedido.

El pedido es un escrito mediante el cual se solicita a un proveedor el envío en firme de una mercancía o la prestación de un servicio, comprometiéndose el cliente por su parte a satisfacer el pago de la mercancía y el precio acordado.

En realidad, un pedido supone un contrato de compraventa. Cualquier incumplimiento del mismo puede causar perjuicio a una o a ambas partes, por lo que es necesario respetarlo escrupulosamente.

En la carta pedido se detalla el pedido; por tanto, es necesario dar todos los detalles posibles sobre la mercancía que se pide, a fin de evitar confusiones. Los datos más importantes a incluir son: cantidad y clase de artículos, características distintivas (colores, detalles, referencias, etc.), precio, forma de envío, plazos de entrega, medio de transporte a emplear y condiciones de pago.

No obstante, cuando se trate de un comprador habitual, y siempre que las condiciones asociadas a las compras (envíos, pagos, etc.) no varíen, no será necesario repetirlas en cada uno de los pedidos, bastará con mencionarlas sucintamente.

Para que cualquier pedido adquiriera validez de compromiso formal, debe realizarse por escrito. En casos de urgencia, en los que se tenga que hacer de forma personal o a través del teléfono, se intentará dejar constancia por escrito lo antes posible.

Esta carta la envía el cliente al proveedor solicitándole un pedido en firme

EJEMPLO DE CARTA PEDIDO



SUPERMERCADOS BUEN PRECIO
Gargantilla, 40
28005 MADRID

DISTRIBUCIONES PALOMAR
Los Tilos, 93
28770 COSLADA (Madrid)

Madrid, 27 de abril de 1997

N/Ref.: 310/SBP/mm
S/Ref.: D-328
Asunto: Pedido

Apreciados señores:

Les agradeceríamos que en el plazo más corto posible, se sirvan enviarnos el siguiente pedido:

- 100 tabletas de chocolate "SWEET" sin leche.
- 100 tabletas de chocolate "SWEET" con leche.
- 50 bolsas de cacao en polvo de 250 gr.
- 50 cajas de bombones de licor "SWEET" de 400 gr.

Pueden mandarlo, como siempre, a través de la agencia "Veloz".

En cuanto a precios y condiciones de pago, serán las mismas que en compras anteriores.

Con la confianza de poder ser complacidos lo antes posible, les saluda atentamente.

M^a del Mar Martínez

M^a del Mar Martínez
JEFA DE COMPRAS

La utiliza el comprador para exigir al proveedor el cumplimiento de lo acordado

ACTIVIDADES

5ª La empresa HNOS. OLALLA de solicitud de presupuesto que estudiar en relación al contenido correcta? Razona tu respuesta

CARTAS DE RECLAMACIÓN O RELACIONADAS CON DEVOLUCIONES

Son aquéllas que el comprador dirige al vendedor en exigencia del cumplimiento de lo estipulado en el pedido.

¿Qué motivos pueden llevar a que una empresa envíe una reclamación o una devolución a otra?

Las razones, entre otras, que pueden plantearse una reclamación o devolución son:

- El vendedor se retrasa en el envío.
- Faltan algunos artículos.
- Los productos llegan deteriorados o en un mal estado.
- La mercancía enviada no corresponde con la que se pidió.
- Existen errores en las facturas o en los albaranes.

Las reclamaciones relativas a pagos y cobros, son realizadas por el departamento administrativo o financiero.

Al redactar una reclamación deberemos dejar muy claro "qué" es lo que se reclama y "por qué" se reclama.

En este tipo de cartas el lenguaje tiene que ser correcto. Muchas veces las circunstancias que provocan la reclamación no dependen directamente del vendedor y pueden tener justificación: huelgas, problemas con terceros (transportistas, talleres auxiliares...), etc.

Emplear un tono duro y excesivamente agresivo produciría situaciones desagradables.

EJEMPLO DE CARTA DE RECLAMACIÓN



DISTRIBUCIONES PALOMAR
Los Tilos, 93
28770 COSLADA (Madrid)

Madrid, 30 de abril de 1997

N/Ref.: 310/SBP/mm
S/Ref.: D-328
Asunto: Reclamación pedido

Estimados señores:

Me veo en la necesidad de comunicarles que parte de la mercancía que nos fue suministrada por ustedes el día 29 de abril a raíz de nuestra orden de pedido nº 310, no está en condiciones de venta por los siguientes motivos:

- Todas las pastillas de chocolate están rotas.
- 30 cajas de bombones están chafadas.

Comprenderán ustedes que en este estado es imposible poner en venta sus productos, por lo que con fecha de hoy, optamos por devolverles, por medio de su agencia, la mercancía que presente algún tipo de deterioro.

Agradeceríamos que nos fuese abonado el importe de la misma en cuenta o el envío de nueva mercancía en perfectas condiciones para la venta.

En espera de sus noticias, se despide atentamente.

Mª del Mar Martínez

Mª del Mar Martínez
JEFA DE COMPRAS

ACTIVIDADES

CARTAS DE RESPUESTA A LAS RECLAMACIONES

Ante una carta de reclamación nos podemos encontrar con alguna de estas dos situaciones:

- Que el reclamante esté en lo cierto y los hechos que argumenta sean exactamente como los expone.
- Que sus argumentos no sean correctos, o que los hechos no se hayan producido como está indicando y, por tanto, no tenga razón.

Ante el primer caso, lo más sencillo es que reconozcamos el error, pidamos disculpas, rectifiquemos y, si es necesario, ofrezcamos una compensación por los perjuicios causados. Conviene hacer saber al reclamante que tomamos las medidas para que no se vuelva a repetir el error.

En el segundo supuesto, cuando el reclamante no tiene razón, no es tan fácil salir airoso y la situación puede complicarse bastante. Veamos dos casos y las posibles actitudes a adoptar:

a) Sospechamos que la reclamación no se ajusta a la realidad, pero no lo sabemos con certeza.

Ante la duda, cederemos y corregiremos el posible error, pero, de alguna manera, tendremos que hacer saber al reclamante que el caso no está muy claro, pero nos fiamos de lo que dice y resolvemos la situación. De esta forma podemos evitar que las reclamaciones infundadas se conviertan en un hábito.

b) Sabemos a ciencia cierta que la reclamación no se ajusta a la realidad.

En este caso habrá que valorar y sopesar muchos factores, como son:

- si es la primera vez que el reclamante protesta infundadamente,
- si es el tipo de persona que siempre intenta conseguir mejoras en los precios, y/o descuentos formulando quejas,
- si existían unas relaciones cordiales antes de la reclamación,
- si interesa o no mantener la relación comercial con el reclamante, etc.

A la vista del resultado de estos análisis, se rechazará o aceptará la reclamación. En caso de no aceptarla, tendremos que explicar por qué lo hacemos, ofreciendo todos los argumentos posibles.

Para cualquiera que sea la respuesta que demos a la situación, habrá que conjugar la firmeza con el respeto y los buenos modales.

Se deben realizar aun cuando se dude de que el reclamante está en lo cierto

RECUERDA

- Para cada función de las cartas comerciales existe un tipo de carta comercial. Las más habituales son:
 - de presentación
 - de solicitud de información
 - de solicitud de presupuesto
 - de oferta
 - de pedido
 - de reclamación o devolución
 - de respuesta a una reclamación

ACTIVIDADES

6º A continuación te presentamos la carta que envió el gerente de DISTRIBUCIONES PALOMAR a la jefa de compras de los SUPERMERCADOS BUEN PRECIO, como respuesta a la reclamación vista en el ejemplo anterior. Según lo que acabamos de estudiar en relación con este tipo de cartas, ¿piensas que esta carta es apropiada? Razona tu respuesta.

DP **DISTRIBUCIONES PALOMAR**
Los Tilos, 93
28770 COSLADA (Madrid)

SUPERMERCADOS BUEN PRECIO
Gargantilla, 40
28005 MADRID

Coslada, 3 de mayo de 1997

N/Ref.: D-328
S/Ref.: 310/SBP/mm
Asunto: Respuesta Reclamación

Señora Martínez:

Nos extraña muchísimo que la mercancía llegara en mal estado, pues nuestros repartidores aseguran que la entregaron en perfectas condiciones.

A través de otros proveedores que les sirven, nos hemos enterado de que en sus almacenes no tienen mucho cuidado con la manipulación de las mercancías, apilando los palets unos encima de otros sin tener en cuenta la fragilidad de su contenido.

No obstante, como ustedes siempre tienen la razón, tan pronto como nos sea posible les volveremos a enviar la mercancía, pero que conste, que si ustedes están disgustados, nosotros más, ya que esto supone para nosotros el doble de trabajo. Esperamos no se vuelva a repetir.

Un saludo,

Javier Alcaina
Javier Alcaina
GERENTE

4. MEDIOS MÁS UTILIZADOS ACTUALMENTE EN LAS COMUNICACIONES EMPRESARIALES

Actualmente la tecnología existente ofrece múltiples medios para llevar a cabo las relaciones comerciales.

Dependiendo del tipo de comunicación, de su ámbito, importancia, urgencia, así como otros condicionantes, los medios tecnológicos empleados serán unos u otros.

Los medios más utilizados habitualmente en las comunicaciones comerciales son:

- Teléfono.
- Fax.
- Video.
- "Autopistas de la información".

La aparición de cada uno de ellos, ha supuesto en su momento un gran impacto en las formas de trabajo y en la propia organización de las empresas.

Tanto las empresas como las personas, debemos prepararnos para la cantidad de cambios que se van a producir en los sistemas de información y de comunicación actuales, al adaptarlos a las grandes innovaciones tecnológicas.

TELÉFONO

Como ya estudiamos en la unidad anterior, el teléfono es uno de los medios empleado en las comunicaciones orales. El gran incremento de su uso se debe a su rapidez y comodidad.

TELEFAX

Se ha convertido en un sistema de comunicación indispensable en cualquier empresa.

Funciona por medio de un telecopiador conectado al teléfono, que traduce el documento a un código que es transmisible por la línea telefónica; en el lugar de recepción, otro telecopiador realiza la operación contraria, traduciendo el mensaje telefónico a información gráfica o de texto.

Puede ser únicamente fax o un aparato mixto con teléfono, en cuyo caso es capaz de discriminar si la llamada procede de un teléfono o un fax.

Ofrece la ventaja de transmitir todo tipo de documentos (fotografías, dibujos, gráficos, etc), no sólo texto. Esto unido a su sencillez y su coste moderado, ha contribuido a que se generalice su uso.

Un ordenador equipado con una tarjeta de fax y el *software* adecuado puede servir como emisor/receptor de fax.

Correos dispone del servicio denominado *BUROFAX* por el que se pueden enviar y recibir mensajes desde la oficina de Correos, abonando las tasas correspondientes a este servicio.

VÍDEO

Es un aparato que permite grabar y conservar sobre una cinta magnética las imágenes y sonidos de la televisión, o cualesquiera otros complejos auditivos y visuales, para su ulterior reproducción.

La gran ventaja de este medio es la fuerza de la imagen acompañada, normalmente, de sonido, con lo que puede tener gran valor didáctico a la hora de transmitir instrucciones concretas de actuación, ya que facilita ver el proceso de ejecución.

Una variante de éste es la **video conferencia**, que permite la celebración de una reunión en la que los participantes pueden estar en distintos lugares. Se realiza mediante una conexión televisada por vía satélite y que puede quedar registrada en un soporte magnético.

Las innovaciones tecnológicas provocan cambios en los sistemas de información y comunicación

El éxito del teléfono se basa en su rapidez y comodidad

La gran ventaja del fax es que puede transmitir todo tipo de documentos, no sólo texto

El video permite la transmisión de imagen y sonido

ACTIVIDADES

A continuación te presentamos la carta que el jefe de compras de los SUPERMERCADO...

Ejemplo: La empresa española FAGOR Electrodomésticos, desde hace un par de años, conecta durante unos días vía satélite con los distribuidores de sus productos en cerca de treinta ciudades españolas. Y a través de grandes pantallas de televisión, pueden preguntar y ver los nuevos productos, hablar con los máximos representantes de la compañía, y ver demostraciones de las campañas de promoción y publicidad, originándose una comunicación interactiva y en tiempo real, a pesar de los cientos de kilómetros que separan a los integrantes del acto.

En algunas empresas existen centros de trabajo en donde el conferenciante no necesita salir de la oficina para comunicarse con los demás, aunque estén en el extranjero. No obstante, la mayoría de empresas que utilizan esta modalidad, lo hacen alquilando los servicios a entidades que los ofrecen.

"AUTOPISTAS DE LA INFORMACIÓN"

A través de las "autopistas de la información" se puede transmitir mensajes de todo tipo

Son vías de comunicación por las que se transmiten mensajes de todo tipo (texto, sonido e imágenes) a gran velocidad, desde cualquier lugar a través de un ordenador conectado a la red telefónica.

Es decir, son redes interconectadas entre sí que sirven para enviar todo tipo de información y recibirla, así como acceder a bancos de datos.

Para poder operar en estas redes se debe disponer de ordenador y un modem y estar conectado a una red internacional de comunicación.

Ejemplo: Un proveedor español a través de un ordenador, puede conectarse y mandar mensajes y sonido a un cliente en Holanda que esté también conectado en ese momento con su ordenador, y recibir respuestas a sus preguntas.

La gran ventaja de estas redes es que se puede mandar grandes cantidades de información en muy poco tiempo y a cualquier lugar del mundo.

A las personas que se conectan a las redes se les suele llamar cibernautas, ya que navegan por las autopistas de la información.

A través de Internet en poco tiempo se envía información a cualquier lugar del mundo

Una de las redes más importantes es INTERNET, conocida como la "red de redes".

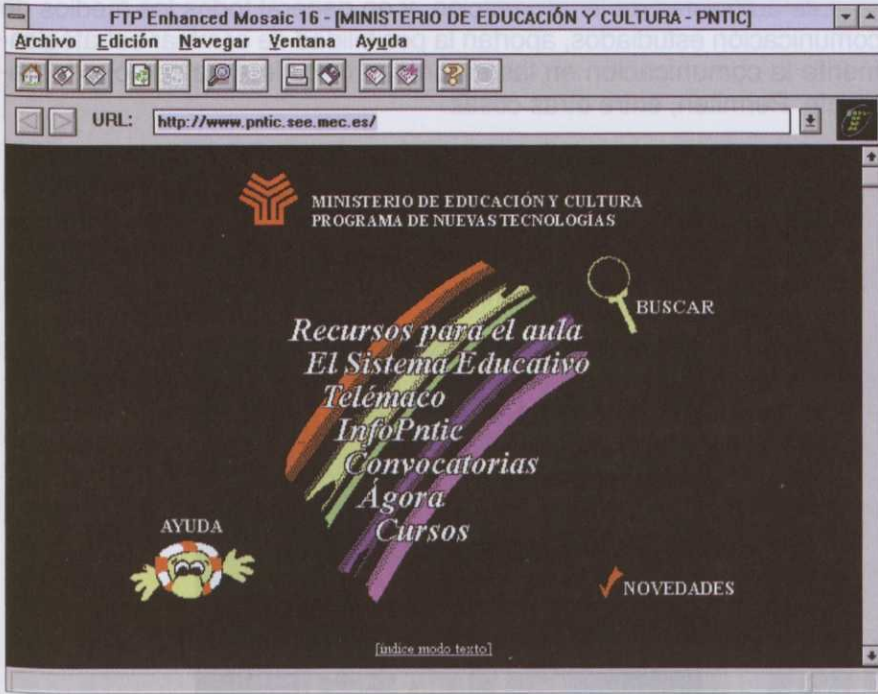
Entre los servicios que prestan las redes, están:

● Correo electrónico: Se utiliza para enviar y recibir mensajes entre ordenadores. Permite enviar un mismo mensaje a varios destinatarios, sin importar el lugar del mundo donde se encuentren.

● Bases de datos: De compañías y empresas de todo el mundo, con información actualizada sobre los más variados temas. Los abonados a estos servicios pueden realizar consultas diversas: Bolsa, bibliotecas, Boletín Oficial del Estado, Cámaras de Comercio, otras sucursales de la empresa, etc.

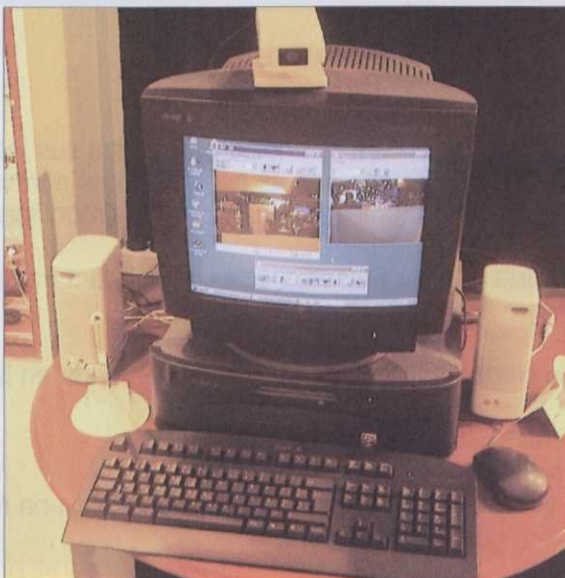
● Servicio Banco en casa: Permite la conexión y el acceso a los ordenadores de los bancos para realizar gestiones, como disposición de saldos, información sobre acumulados, solicitudes de préstamo, etc.

UNIDAD 4



Página de Internet.

- **Compras:** Por medio de la conexión con los establecimientos que tienen el servicio de compra a distancia, se pueden realizar pedidos y órdenes de compra sin necesidad de realizar desplazamientos.
- **Publicaciones:** Acceder a diarios, revistas y publicaciones las 24 horas del día.
- **Forums:** Intercambio de opiniones sobre los temas más diversos, con personas de cualquier parte del mundo.
- **Video conferencia:** Previa instalación de cámaras de video, y utilizando el monitor del ordenador a modo pantalla de televisión, se puede llegar a realizar video conferencias, que ya comentamos anteriormente.



Ordenador equipado con un sistema de video conferencia.

Las autopistas de la información, y en general todos los medios de comunicación estudiados, aportan la posibilidad de cambiar estratégicamente la comunicación en las empresas tanto interna como externamente. Permiten, entre otras cosas:

- Romper con el aislamiento profesional.
- Contactar con otras empresas (clientes o vendedores).
- Saber lo que hacen los competidores.
- Agilizar y abaratar las comunicaciones externas de la empresa.
- Comunicar internacionalmente los productos y servicios de la empresa.

A través de las "autopistas de la información" se pueden transmitir mensajes de todo tipo

Las empresas deben adoptar las nuevas tecnologías para poder competir.



RECUERDA

- Actualmente las comunicaciones empresariales están sufriendo una gran transformación debido a las grandes innovaciones tecnológicas.
- INTERNET es una de las redes de comunicación más importante. Ésta representa una enorme ventaja frente al resto de medios utilizados para las comunicaciones en la empresa, ya que permite enviar gran cantidad de información en muy poco tiempo y a cualquier lugar del mundo.

ACTIVIDADES

7ª Una empresa puede contratar una póliza de seguros contra incendios para todas sus instalaciones en España, consultando la información facilitada por las compañías aseguradoras a través de Internet y eligiendo la que más le convenga. Posteriormente, puede realizar las modificaciones que considere necesarias a dicha póliza.

Señala cuáles de las siguientes acciones podría realizar una empresa cualquiera a través de Internet. Razona tu respuesta.

- Consultar un listado de las PYME de su ciudad a través de la información dada en la Cámara de Comercio.
- Enviar una información a todos sus clientes.
- Comprobar los datos bancarios de un cliente.
- Recibir un comunicado interno de otra sucursal de la empresa (convocatoria a una reunión general).

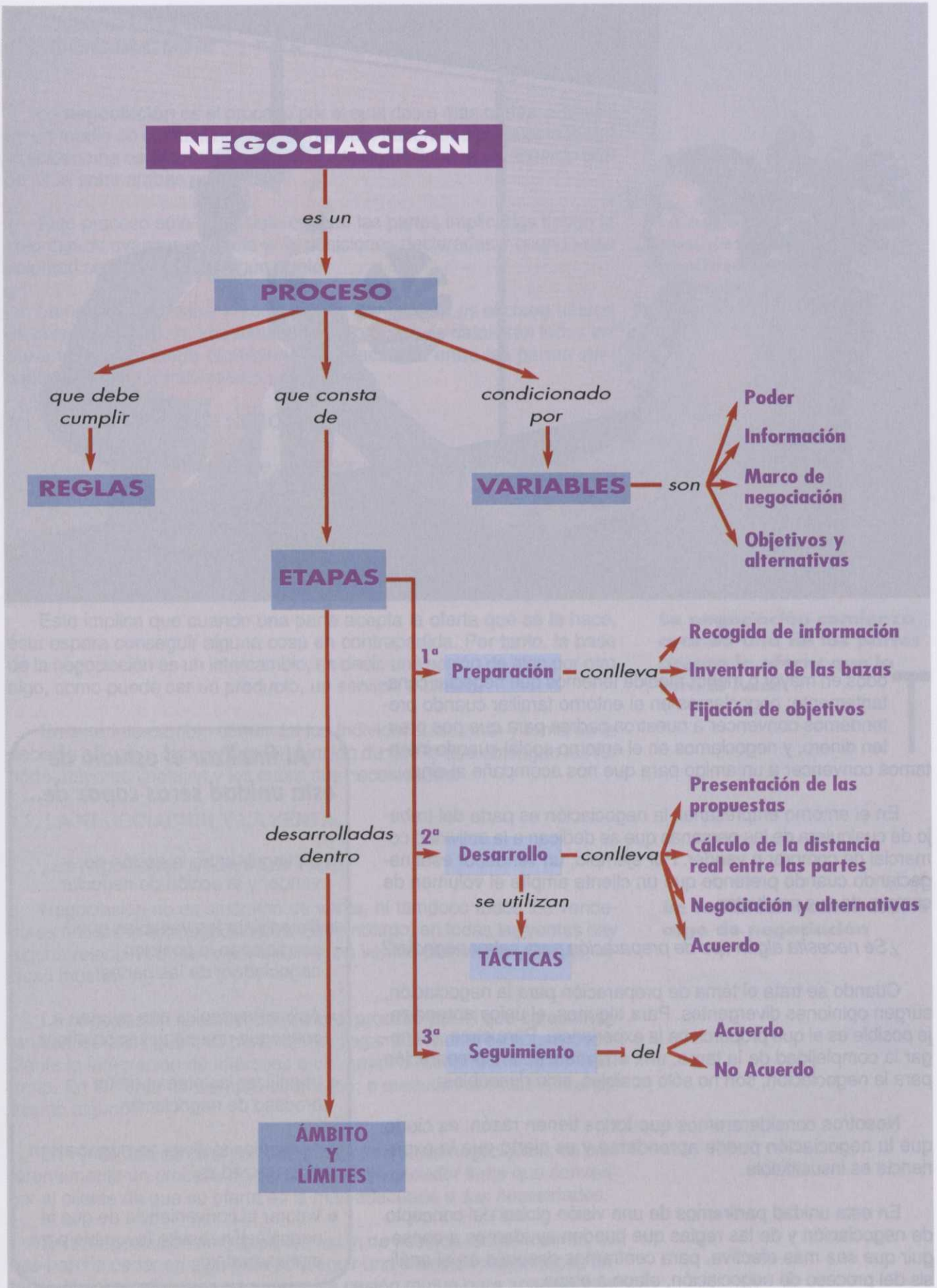
UNIDAD 4

Los instrumentos de negociación y en general todos los medios de comunicación estudiados, aportan la posibilidad de cambiar estratégicamente la comunicación en las empresas tanto interna como externamente. Permiten, entre otras cosas:

- Romper con el aislamiento profesional.
- Contactar con otras empresas (clientes o vendedores).
- Saber lo que hacen los competidores.
- Agilizar y abaratar las comunicaciones externas de la empresa.
- Comunicar internamente los productos y servicios de la empresa.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	69
1. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA NEGOCIACIÓN	71
1.1. Necesidad de negociación	71
1.2. La negociación y la venta	71
2. VARIABLES BÁSICAS DE LA NEGOCIACIÓN	72
3. REGLAS BÁSICAS PARA LA EFICACIA EN LA NEGOCIACIÓN	74
4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	76
4.1. Preparación de la negociación	76
4.2. Desarrollo de la negociación	79
4.3. Seguimiento de la negociación	83
5. EL ÁMBITO Y LOS LÍMITES DE LA NEGOCIACIÓN	85
6. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN	87
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	285
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN	302





Todos en mayor o menor medida tenemos que negociar constantemente; negociamos en el entorno familiar cuando pretendemos convencer a nuestros padres para que nos presten dinero, y negociamos en el entorno social cuando intentamos convencer a un amigo para que nos acompañe al cine.

En el entorno empresarial, la negociación es parte del trabajo de cualquiera de las personas que se dedican a la actividad comercial de comprar o vender. Por ejemplo, un vendedor está negociando cuando pretende que un cliente amplíe el volumen de compra de sus productos.

¿Se necesita algún tipo de preparación para saber negociar?

Cuando se trata el tema de preparación para la negociación, surgen opiniones divergentes. Para algunos, el único aprendizaje posible es el que proporciona la experiencia. Para otros, sin negar la complejidad de la tarea, una enseñanza, una preparación para la negociación, son no sólo posibles, sino deseables.

Nosotros consideraremos que todos tienen razón: es cierto que la negociación puede aprenderse y es cierto que la experiencia es insustituible.

En esta unidad partiremos de una visión global del concepto de negociación y de las reglas que pueden ayudarnos a conseguir que sea más efectiva, para centrarnos después en el análisis del proceso de negociación, etapa a etapa.

Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Distinguir entre la acción de vender y la acción de negociar.
- Determinar las variables que condicionan la posición negociadora de las partes.
- Aplicar las reglas que ayudan a conseguir una negociación eficaz.
- Identificar las etapas de un proceso de negociación.
- Aplicar las tácticas de negociación más utilizadas.
- Valorar la conveniencia de que la negociación resulte favorable para ambas partes.

1. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA NEGOCIACIÓN

La **negociación** es el proceso por el cual dos o más partes, a través de un medio de comunicación determinado, hacen una propuesta inicial y reciben una contrapropuesta, con el intento de llegar a un acuerdo que se sitúe entre ambas posturas.

Este proceso sólo es posible cuando las partes implicadas tienen la voluntad de avanzar respecto a su posiciones declaradas y cuando esa voluntad se evidencia en algún punto.

La negociación entre el comprador y el vendedor es el cierre natural de la operación de compraventa; en este proceso se detallarán todos los parámetros que luego darán lugar a un acuerdo entre las partes susceptible de ser formalizado en un contrato.

1.1. LA NECESIDAD DE NEGOCIACIÓN

¿Cuándo es necesario que comprador y vendedor negocien?

La negociación se hace necesaria a partir del momento en que el comprador acepta el producto. En ese instante, el comprador querrá negociar mejores condiciones u otras ventajas con el vendedor, quien, por su parte, deberá obtener el pedido con el máximo beneficio posible.

Esto implica que cuando una parte acepta la oferta que se le hace, ésta espera conseguir alguna cosa en contrapartida. Por tanto, la base de la negociación es un intercambio, es decir, una cesión de algo por otro algo, como puede ser un producto, un servicio o dinero.

En este intercambio comercial los individuos actuarán y tomarán la decisión en uno u otro sentido, en función de que lo que obtengan les reporte mayores ventajas y les cubra sus necesidades.

1.2. LA NEGOCIACIÓN Y LA VENTA

¿Es negociación sinónimo de venta?

Negociación no es sinónimo de venta, ni tampoco todos los vendedores necesitan ser negociadores. Sin embargo, en todas las ventas hay alguna relación con la negociación y, en ventas complejas y largas, incluso mucha.

La negociación se entiende como el proceso por el que se confrontan dos fuerzas opuestas, para intentar llegar a un punto de acuerdo mediante la integración de intereses o un mayor o menor dominio del contrario. En la venta no siempre ocurre así; a menudo no existe enfrentamiento alguno.

La venta, aun con sus posibles componentes de negociación, es preferentemente un proceso de persuasión; el vendedor tiene que convencer al cliente de que su oferta es la más adecuada a sus necesidades.

En la negociación ambas partes están de acuerdo, como mínimo, en que han de ceder en algo para conseguir una situación mejor que la anterior. No obstante, cada vez más esta cesión mutua para aproximarse,

Actualmente la venta se
enfoca hacia la
negociación

La información también
**La negociación sólo es
posible cuando las partes
implicadas desean
avanzar**

**La negociación comienza
cuando una de las partes
acepta la oferta que la
otra le hace**

**En todas las ventas existe
algo de negociación**

se considera una aplicación sincera de reciprocidad. En la venta lo normal es que nadie tenga que ceder.

¿Es posible un acercamiento entre estos dos conceptos?

Actualmente la venta se enfoca hacia la negociación

La forma tradicional de vender ha cambiado mucho en los últimos años. En la actualidad, la venta se enfoca más hacia la negociación que hacia la persuasión. Se da con relativa frecuencia la circunstancia de que el comprador, un profesional conocedor de sus necesidades y los productos que se le ofrecen, no necesita convencerse de que debe comprar, sino negociar, acordar una serie de condiciones de la operación que le resultan tan ventajosas a él como la venta al vendedor.

Es decir, se tiende a relaciones en las que ambos ganan, "gano-ganas", en vez de relaciones de "gano-pierdes", en las que uno convence y el otro acepta, quizá con cierta desventaja para el segundo.

RECUERDA

- Entre comprador y vendedor la negociación es el cierre natural de la operación de compraventa, y se hace necesaria a partir del momento en que el comprador acepta el producto.
- La venta está pasando de ser un proceso de persuasión a un proceso de negociación, en el que ambas partes tienen que ganar: "gano yo-ganas tú".

ACTIVIDADES

1° Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- Para negociar no es necesario que el vendedor y el comprador deseen avanzar respecto a sus posiciones iniciales declaradas.
- Actualmente la venta tiende más a la negociación que a la persuasión.
- En el transcurso de la negociación vendedor y comprador discuten entre sí con objeto de conciliar intereses opuestos.
- Cuando durante una negociación el vendedor cede en un punto, nunca espera que el comprador haga lo mismo.

2. VARIABLES BÁSICAS DE LA NEGOCIACIÓN

¿Por qué muchas veces cuando estamos negociando tenemos la sensación de estar en desventaja respecto a nuestro oponente?

Esto es así, porque la negociación está condicionada por una serie de variables que definen nuestra posición negociadora. Estas variables son principalmente cuatro:

● **El poder.** Se refiere al poder relativo de cada una de las partes para conseguir un acuerdo favorable.

No es lo mismo negociar con una empresa que tiene un producto único en el mercado, que con la misma en un mercado de competencia. Tampoco es lo mismo negociar con una persona de igual nivel jerárquico que con otra de nivel superior, de mucho más poder.

El poder de negociación crece en la medida en que aumente el prestigio y el buen nombre de la empresa. Representar a una empresa con buena imagen, es contar con una gran ventaja inicial.

● **La información.** La información es, en cierta medida, otra forma de ostentar poder. Cuanto más información conozca el negociador de su oponente, mayor será el poder que pueda ejercer sobre éste.

En la negociación, la información representa un aspecto crucial que permite a los participantes precisar hasta dónde pueden llegar en sus pretensiones económicas o de servicio, o cuándo puede ser el momento más oportuno para negociar. Para el comprador, por ejemplo, será interesante conocer los costes que incorpora el producto o servicio, mientras que para el vendedor resulta de gran interés el conocimiento de las ofertas de la competencia.

● **El marco de la negociación.** Es el contexto en que se va a desarrollar la negociación. Partes de este contexto son el lugar, las costumbres, la forma de negociación, el tiempo que tenemos para negociar, etc.

El factor **tiempo** es una de las partes más importantes de la negociación, ya que se puede utilizar como elemento de presión para forzar la conclusión en la negociación.

El tiempo es el período temporal de que dispone cada una de las partes para llegar a un acuerdo. Un período temporal mayor significa, lógicamente, un margen mayor de maniobra en la negociación.

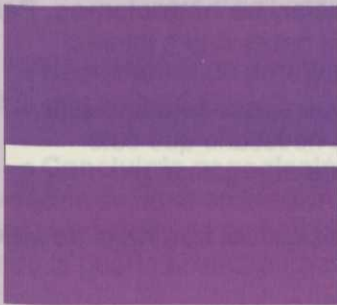
La información también aumenta el poder de negociación

ACTIVIDADES

Mayor tiempo de negociación supone mayor margen de maniobra

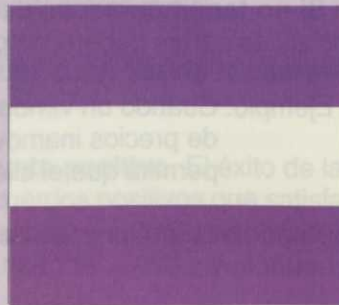
EL TIEMPO DE LA NEGOCIACIÓN

PRIMERAS SESIONES



Al principio, cada parte tiene grandes expectativas y trata de dejar claros sus objetivos y de estudiar los de la otra parte

SESIONES POSTERIORES



Más tarde, los márgenes comienzan a estrecharse y quedan excluidas las posibilidades más extremas

ACUERDO



Hacia el final, el área definitiva de acuerdo se hace más clara

● **Los objetivos y las alternativas.** Es la parte donde se ponen en juego los intereses de ambos interlocutores. Entendiendo por intereses todo aquello que aporta una ventaja al negociador.

Es conveniente fijar los objetivos de forma realista ya que si, a lo largo del proceso de negociación, no se van cumpliendo las expectativas previstas, se creará una presión negativa que jugará en contra del negociador.

Cuando vamos a negociar es imprescindible tener muy claro cuáles son los objetivos que se pretenden, hasta dónde se puede ceder, y si cedemos, qué alternativas compensatorias debemos pedir, así como el margen mínimo a partir del cual no estamos dispuestos a negociar.

ACTIVIDADES

2ª “Un occidental es menos propenso a alargar un proceso de negociación que un oriental. El oriental disfruta negociando y la más insignificante de las ventas lleva un largo período de regateo”.

¿A cuál de las siguientes variables de la negociación se refiere este hecho? Razona tu elección.

- a) Poder.
- b) Marco de la negociación.
- c) Objetivos.

3. REGLAS BÁSICAS PARA LA EFICACIA EN LA NEGOCIACIÓN

Que la negociación se considere como un proceso de “toma y daca” entre comprador y vendedor, no quiere decir que éstos deban utilizar todas las “armas sucias” posibles para vencer a toda costa a su oponente.

Un buen negociador, debe seguir una serie de reglas básicas que potencien sus habilidades personales y, por tanto, le ayuden a ganar eficacia en los procesos de negociación. Estas reglas son las siguientes:

● **Si no tenemos necesidad de negociar, no negociemos.** Para negociar, las partes deben compartir alguna necesidad e interés.

Ejemplo: Cuando un vendedor tiene que ajustarse a una lista de precios inamovible, no es necesario que éste permita que el cliente empiece a “regatear”.

● **Negociar con los interlocutores adecuados, con nivel de autoridad suficiente.**

Ejemplo: No vale para nada que un vendedor de una firma de cosmética llegue a un acuerdo de venta con el encargado de una gran perfumería, cuando el que realiza las compras en ésta es siempre el jefe de tienda.

● **Dominar la comunicación y las técnicas de escucha.** No debemos olvidar que la negociación es un proceso basado en la transmisión de ideas, mensajes y argumentos.

● **Preparar adecuadamente la negociación.** No es conveniente realizar una negociación cuando no se haya tenido tiempo suficiente para prepararla.

Es preciso seguir una serie de reglas para conseguir una negociación eficaz

● **Ser respetuoso con la postura del otro.** Es necesario saber ponerse en el lugar de la otra parte. Hay que tratar con objetividad el punto de vista de la parte contraria. Es lo que llamaremos, tener capacidad de empatía.

Ejemplo: El vendedor debe comprender que, por precaución, el primer pedido realizado por un nuevo cliente sea de poco volumen, aún teniendo capacidad para realizar una compra de gran tamaño.

● **No subestimar nunca a la otra parte.** En ocasiones la aparente debilidad de nuestro interlocutor no es más que una estratagema para que bajemos la guardia.

● **Respetar las reglas del juego establecido.** Es esencial que se respeten los acuerdos previamente establecidos. Para ello se debe intentar convencer por medio de la persuasión, pero nunca por medio de la fuerza o la imposición.

● **Ser abierto y flexible.** Hay que estar dispuesto a aceptar que las soluciones bajo enfoques distintos, pueden dar mejores resultados de los previstos al principio.

● **Ser paciente y perseverante.** No es prudente acelerar el proceso ya que puede llevar a tomar decisiones no satisfactorias.

● **Asegurar un flujo de información adecuado.** La información debe ser suficiente para que no dé lugar a malos entendidos.

● **No renunciar nunca a los objetivos mínimos.** Si negociamos por debajo del mínimo, podemos llegar a sentirnos mal y perder la consideración profesional del otro.

Ejemplo: Si el vendedor de la empresa "X" nunca ha accedido a venderle a la empresa "Y" su producto a menos de 100 ptas./ud., una vez que acceda, le será difícil conseguir volver al precio inicial.

● **Negociar en un ambiente agradable, controlando la emotividad de la negociación.**

● **Concluir la negociación en un punto positivo.** El éxito de la negociación se basa en finalizarla sobre acuerdos positivos que satisfagan las necesidades de ambas partes, bajo un entorno de cordialidad y dejando la puerta abierta para posteriores negociaciones.

ACTIVIDADES

3º Ricardo Gutiérrez, ex-jefe de compras de una empresa, en su último día de trabajo da a su nuevo sustituto el siguiente consejo:

"Cuando tengas que negociar con un proveedor, intenta exponer tus argumentos sin dar opción a que éste te haga preguntas. Lo importante es llegar a un acuerdo cuanto antes, aunque para ello tengas que ceder más de lo que tenías previsto".

En relación con las reglas estudiadas para conseguir una negociación eficaz, ¿crees que Ricardo Gutiérrez aconsejó bien a su sustituto? Razona tu respuesta.

Durante la preparación se determinan las posibles estrategias

Todos los etapas del proceso son igual de importantes

Es muy importante recopilar el máximo de información posible de nuestro oponente

4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

El proceso de negociación puede compararse al desarrollo de una partida de ajedrez, en la que una parte despliega estratégicamente sus argumentos y concesiones para hacer frente a las objeciones de la otra parte y conducirla hacia la consecución de un acuerdo satisfactorio para ambas.

El proceso de negociación consta de tres etapas:

- 1ª - preparación
- 2ª - desarrollo
- 3ª - seguimiento

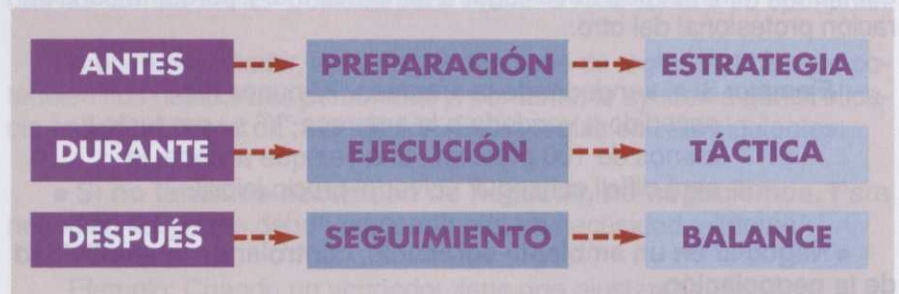
¿Existe alguna etapa más importante que otra?

Todas las etapas del proceso son igual de importantes

Como en la mayoría de los procesos, todas las partes son imprescindibles para que éste llegue a buen fin. Igual de importante es lo que ocurre **antes, como, durante y después** de la negociación.

A menudo se considera que el éxito de la negociación se centra en el desarrollo de la misma, pero una negociación que no se ha preparado, al igual que un acuerdo que no se lleva a la práctica, es una derrota.

Estas tres fases dictan el plan a realizar cuando tengamos que negociar:



La **estrategia** es el arte o técnica de combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados.

La **táctica** es la adaptación permanente de la estrategia a las condiciones de la negociación para conseguir los objetivos previstos. De manera sencilla, por táctica se entiende la forma de proceder para obtener la ventaja.

4.1. PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

El negociador que más tiempo dedique a la preparación de la negociación, gozará de una posición inicial más ventajosa que su interlocutor.

¿En qué consiste esta preparación?

La etapa de preparación consiste principalmente en acumular el máximo de información posible sobre nuestro oponente en la negociación y sobre nosotros mismos.

Ejemplo: Una empresa que se dedica a vender magdalenas deberá informar a sus vendedores negociadores, y a sus jefes de ventas, no sólo de sus propios productos y las actuaciones de su empresa, sino también, y muy importante, sobre el mercado de la bollería y repostería, la competencia y el tipo de cliente que adquiere estos productos: pastelerías, pequeñas tiendas de ultramarinos, hipermercados, etc.

La preparación determinará qué posibles estrategias podemos elaborar para utilizar durante el proceso de negociación, por lo que, cuanta más información seamos capaces de recopilar del "otro", mejores tácticas podremos emplear.

La etapa de preparación pasa, básicamente, por estos tres puntos:

- Recogida de información.
- Inventario de las bazas.
- Fijación de objetivos.

RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Como acabamos de decir, los datos más valiosos son los que se refieren a la otra parte de la negociación, es decir a nuestro oponente. Para saber qué pretende al negociar, es preciso que conozcamos de éste los siguientes aspectos:

● **Quiénes son.** Debemos saber qué tipo de empresa es y qué posición ocupa en el mercado.

Por otro lado, hay que conocer la capacidad y autoridad para tomar decisiones de la persona con quien se está tratando de negociar. Si una de las partes no tiene poder de decisión la negociación está condenada al fracaso.

También puede resultar interesante conocer qué interés en particular puede tener nuestro negociador.

Ejemplo: Un acuerdo provechoso para un comprador puede ser aquél que aumente su prestigio profesional frente a sus superiores.

● **La filosofía de la empresa con quien se va a negociar.** Es necesario averiguar qué objetivos pretenden. Si éstos se centran en obtener unos beneficios más elevados, o en controlar el mercado; en dar buena imagen, buen servicio o calidad; o si, por el contrario, simplemente se limitan a tratar de evitar el fracaso.

● **El estilo de negociar que tienen.** El modo en que una empresa adopta sus decisiones refleja su estilo de negociación, dato importante a conocer antes de proceder a la negociación.

¿Cómo obtener esta información?

Entre otros medios podemos utilizar: los propios colegas, las publicaciones profesionales del sector, los organismos públicos (Cámaras de Comercio, Hacienda, Registros, Ayuntamientos, etc.), los contactos con personas de la competencia, etc.

Es preciso hacer una relación de nuestros puntos fuertes y débiles

Durante la preparación se determinan las posibles estrategias

Es muy importante recopilar el máximo de información posible de nuestro oponente

En la etapa de desarrollo se pasa del acercamiento al acercamiento

Se deben definir los objetivos que se existen muchos medios para obtener esta información

Es preciso hacer una relación de nuestros puntos fuertes y débiles

También, de los puntos fuertes y débiles de la competencia

Se deben definir los objetivos que se pretenden con la negociación

INVENTARIO DE LAS BAZAS

A la hora de preparar nuestra negociación nos servirá de gran ayuda hacer un inventario completo y preciso de nuestros puntos fuertes y nuestras debilidades, tal como nosotros lo conocemos y como puede conocerlo nuestro interlocutor. (No suele ser muy probable que coincidan ambas listas).

Cada punto débil que nos detectemos, dará lugar a un análisis detallado que deberá conducir a una estrategia precisa. Si nuestro oponente hace hincapié en este punto débil, deberemos saber a ciencia cierta cómo actuar en respuesta.

Ejemplo: Ante los planes de jubilación que ofrecen las compañías de seguros, los clientes siempre plantean como objeción el efecto de la inflación sobre el valor del dinero ahorrado. Los argumentos que utilizan algunos vendedores ante esta objeción se centran en que, gracias a la inflación, cada año les costará menos pagar la prima. Lo sueldos se elevan cada año en función de la inflación, y, por lo tanto, si el cliente paga "X" pesetas este año, le será más fácil reunir esta suma de dinero el año próximo. Lo único que tiene que hacer para mantener el valor de los ahorros es aumentar la prima en la medida en que lo permitan las subidas de sueldo.

Al mismo tiempo, realizaremos un análisis simétrico de las fuerzas y debilidades de nuestro adversario tal y como las conocemos. Es importante determinar hasta dónde estarán dispuestos a ceder, o qué necesidad real tienen de nuestra oferta.

¿Por qué es tan importante el conocimiento de los puntos fuertes y débiles?

El arte de la negociación va a consistir precisamente en explotar lo mejor posible las fuerzas sin mostrar jamás debilidades. La mayoría de las veces las fuerzas del uno serán las debilidades del otro, pero en diferentes medidas, dado que la negociación no es una ciencia, que los objetivos son distintos y que tienen valores diferentes en la mente de los negociadores.

Ejemplo: Un comprador que tenga muchos vendedores interesados en conseguir el pedido, tendrá mayor fuerza que otro que sólo tenga la oferta de un único vendedor.

Examinando nuestra fuerza negociadora antes de proceder a negociar, podremos encontrar los argumentos necesarios para intensificarla.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Antes de empezar a negociar habrá que definir claramente cuáles son las razones que nos incitan a desarrollar el proceso. Debemos tener claro:

● **Qué queremos conseguir.** Es importante que los objetivos sean accesibles, ya que de lo contrario, durante la negociación daremos la im-

presión de que más bien son deseos y no objetivos precisos, con lo cual perderemos parte de nuestra convicción. Esto no implica que debamos limitar las aspiraciones; recordemos que, cuanto más altos sean los objetivos, más posibilidades de obtener mejores resultados.

● **Cuál será el margen mínimo por debajo del cual no estamos dispuestos a negociar.** Es muy importante fijarse el “margen mínimo” por debajo del cual no interesa seguir hablando, ya que no reporta ningún beneficio e incluso puede ocasionar una pérdida de credibilidad profesional si se acepta.

● **Qué pasa si no hay acuerdo.** Como ya comentamos anteriormente, debemos pensar y evaluar las posibles alternativas compensatorias en el supuesto de no llegar al éxito en la negociación.

Además, los objetivos deben tener estas otras “características”: *ser mensurables, no ser muy numerosos, ser concretos, ser posibles y haber sido fijados previamente por escrito.*

RECUERDA

- En la etapa de preparación de la negociación, se determinarán las posibles estrategias a utilizar durante el proceso de negociación, por lo que cuanta más información tengamos de nuestro oponente, mejores tácticas podremos emplear.

En esta etapa deberemos realizar las siguientes acciones:

- ▶ Recoger información.
- ▶ Realizar un inventario de las bazas.
- ▶ Fijar los objetivos.

ACTIVIDADES

4º Identifica a cuáles de las tres acciones que debemos llevar a cabo en la etapa de preparación, corresponden las siguientes tareas:

- Analizar nuestras fuerzas y debilidades.
- Conocer el poder de toma de decisión de nuestro oponente.
- Fijar nuestro margen mínimo.
- Averiguar el modo en que la empresa oponente adopta sus decisiones.
- Determinar hasta dónde puede estar dispuesto a ceder nuestro oponente.

4.2. DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN

En esta etapa de la negociación, los interlocutores pasan de una situación inicial en la que existe un cierto grado de distanciamiento, a una situación posterior en la que va surgiendo el acercamiento que puede terminar en acuerdo.

En la etapa de desarrollo se pasa del distanciamiento al acercamiento

El desarrollo de la negociación pasa por las siguientes fases:

- Presentación de las propuestas.
- Calcular la distancia real entre las partes.
- Negociación y alternativas.
- Acuerdo.

Cada parte expone sus deseos y objetivos



Durante el desarrollo de la negociación, las partes examinan las necesidades y ventajas de cada una de ellas.

Cada parte presenta sus argumentos, sus objeciones y alternativas

PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

En esta etapa cada uno de los interlocutores hace una exposición de sus deseos y objetivos a la otra.

Es el momento en el que cada parte obtiene las primeras impresiones de la otra, por lo que debemos prestar atención tanto a nuestros mensajes verbales y no verbales como a los del otro. De igual manera no es conveniente hacer de la exposición un monólogo que haga pensar a la otra parte que somos unos ineptos y egocéntricos; debemos utilizar la escucha activa.

En la presentación es esencial ganarse la confianza de nuestro oponente, por lo que debemos esforzarnos en crear un ambiente agradable.

CALCULAR LA DISTANCIA REAL ENTRE LAS PARTES

Al iniciarse la negociación, existirá una distancia entre las condiciones que el cliente dice que quiere y lo que el vendedor afirma que está dispuesto a ofrecer.

Una vez que se han expuesto los objetivos, el siguiente paso es calcular con exactitud la distancia real que existe entre las dos partes, en oposición a la distancia declarada.

A este cálculo se llega mediante el examen de lo que cada parte necesita y de las ventajas que puede ofrecer a la otra a cambio de la satisfacción de sus necesidades.

Un recurso usual de esta etapa es exagerar la distancia existente entre las partes, con el único fin de desconcertar a nuestro oponente.

Ejemplo: Un cliente puede abrir la negociación de la siguiente forma: "Es abusiva la tónica de su empresa de ir aumentando los precios cada seis meses. Antes de empezar quiero que sepa que no voy a aceptar este aumento, y, por lo tanto, es mejor no seguir discutiendo".

Por tanto, en esta etapa se empieza a tomar conciencia del estilo de negociación del oponente.

En este momento es cuando se establecen las "reglas del juego". Es conveniente que se acuerde: el tiempo de que se dispone, la información adicional que se puede precisar, cada cuánto se harán los descansos, y lo que es más importante, qué aspectos negociar primero y en cuáles es preciso llegar al acuerdo antes de pasar a otro punto a negociar.

NEGOCIACIÓN Y ALTERNATIVAS

También denominada **argumentación**, es la fase donde se utilizan los argumentos para conseguir persuadir a la otra parte de la oportunidad de la oferta y los beneficios que le puede representar si la acepta.

Durante esta parte del proceso se presentan las posibles objeciones y alternativas a los argumentos de la parte contraria. Es conveniente que nuestra actitud sea en todo momento constructiva, donde se vea reflejada una cierta flexibilidad a la hora de hacer las primeras conce-

siones, pero manteniendo, por otra parte, una firmeza en los aspectos principales, que estará sustentada por las razones subjetivas de nuestros argumentos.

Cuando tengamos que hacer algún tipo de concesión es imprescindible que la otra parte también lo haga; de lo contrario estaremos demostrando una posición débil frente al otro. En el supuesto de que la otra parte no ofrezca otra concesión como intercambio, la nuestra la mantendremos condicionada.

Ejemplo: El cliente solicita al vendedor un descuento mayor al 8% que éste le ofrece. El vendedor accede a un 10% de descuento, siempre y cuando los pedidos del cliente superen las 200.000 ptas.

En esta etapa es donde más nos damos cuenta de la utilidad del tiempo empleado en la fase de preparación, ya que, el disponer de una estrategia planificada, hace que nuestras tácticas sean más efectivas y contundentes.

ACUERDO

Se denomina así a la situación en que ambas partes aceptan unas determinadas condiciones.

El acuerdo es el momento por excelencia de la negociación, y sólo se puede llegar a éste mediante el desarrollo adecuado de las fases anteriores.

Cuando un negociador quiere cerrar, debe elegir el momento oportuno. La otra parte debe estar "dispuesta" psíquicamente. Su interés debe ser alto en este momento.

¿Va el interés elevándose escalonadamente a lo largo de la conversación a medida que se revela una nueva faceta de la exposición?

Como podemos ver en la siguiente imagen, el interés va subiendo y bajando en forma de curvas sucesivas, nunca de forma escalonada.

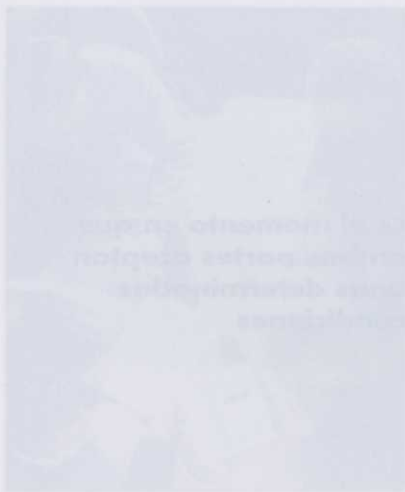
El seguimiento se hace preciso tanto si la negociación acaba en acuerdo, como si no

Nunca hay que dar por perdida una negociación
Es el momento en que ambas partes aceptan unas determinadas condiciones



Cada parte expone sus
decesos y objetivos

Durante la negociación los interlocutores emiten "señales" que indican que están preparados para el cierre



Durante el desarrollo de la negociación, las partes examinan las necesidades y ventajas de cada una de ellas.

En ocasiones es conveniente cerrar la negociación con un contrato escrito

Nuestro oponente puede tener interés en un momento, pero si se deja escapar la oportunidad de cerrar, quizá pase inmediatamente a estar indiferente y oponer nueva resistencia. La oportunidad de cerrar puede presentarse en cualquier momento. Casi nunca es demasiado pronto para intentarlo, pero a menudo puede ser demasiado tarde.

¿Cómo podemos detectar cuándo se acerca el momento del acuerdo?

La forma en que el negociador puede detectar cuándo se acerca el momento de intentar llegar al cierre del proceso es mediante las distintas "señales" que apreciamos en la otra parte. Algunas de estas señales son: pedir detalles concretos como fechas de entrega, años de garantía, o si las condiciones se las daremos por escrito, etc.

¿Podemos estimular de alguna forma a la otra parte para que se decida?

La táctica más corriente para conseguir que alguien tome una decisión, es ofrecerle una opción entre una alternativa.

Ejemplo: "¿Quiere que hagamos esto o prefiere que hagamos aquello?"

Como estudiaremos más adelante, ésta es una táctica de presión, pues la forma de hacer la pregunta no deja lugar a la otra parte para decir que no quiere ninguna de las dos opciones, o para no hacer la operación.

En cambio, si el negociador pide una decisión diciendo: "¿Está de acuerdo con esto?", se encontrará en dificultades si el otro responde "NO".

Otras tácticas para saber si el otro está preparado para tomar la decisión consisten en hacerle un pequeño sondeo. Los puntos a cuestionar suelen coincidir con los comentados anteriormente como "señales" para detectar el momento de acuerdo. Estos están relacionados con fechas, condiciones de entrega, o condiciones de pago. El hecho de que la otra parte hable de estos puntos con interés indica que tiene ya tomada una decisión positiva.

No obstante, estas técnicas de cierre deben emplearse con cuidado, ya que el abuso de éstas puede hacer que algunos se retiren.

Una vez llegado a un acuerdo, es muy conveniente que se cierre el pacto con un contrato escrito (siempre que sea posible), ya que, a veces, alguna de las partes puede argumentar que entendió algo distinto de lo expresado; además, al tener la constancia escrita, impedirá cualquier incumplimiento posterior.

RECUERDA

- En la etapa de desarrollo de la negociación, los interlocutores pasan de una situación inicial de distanciamiento a otra de acercamiento, que puede llegar a terminar en acuerdo.
- Las fases por las que atraviesa el desarrollo de la negociación son:
 - ▶ Presentación de las propuestas.
 - ▶ Cálculo de la distancia real entre las partes.
 - ▶ Negociación y alternativas.
 - ▶ Acuerdo.

ACTIVIDADES

5ª Identifica a qué fase del desarrollo de una negociación entre un vendedor de automóviles y un cliente pertenecen cada una de las siguientes frases dichas por el vendedor:

- a) El modelo "X" vale 2.000.000 ptas, el "Y" 2.300.000 ptas y el "Z" 2.550.000 ptas, ¿cuál se acerca más a su presupuesto?
- b) ¿Cómo prefiere usted pagarlo, a través de nuestra financiera o la busca usted por su cuenta?
- c) Dentro del tipo de automóvil que usted desea, podemos ofrecerle el modelo "X", "Y" y "Z".
- d) El modelo "Y" que le ha gustado tiene aire acondicionado, dirección asistida y ABS. Pero, el modelo "Z", por sólo 250.000 ptas más, incluye AIR BAG para conductor y copiloto, y tapicería de piel. Lógicamente, por poco más, tiene un automóvil de mucha más seguridad y categoría.

4.3. SEGUIMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN

Realizar un seguimiento de lo ocurrido en la negociación, es imprescindible para continuar manteniendo una relación favorable con nuestro oponente, tanto si ésta acabó en acuerdo como si no.

El seguimiento se hace preciso tanto si la negociación acabó en acuerdo, como si no

NO HAY ACUERDO

Abandonar un posible negocio porque en un primer encuentro no se llegó a un acuerdo es un error. No debemos desestimar la posibilidad de volver a intentarlo, ya que quizás más adelante las circunstancias en que se desarrolle la negociación sean más favorables.

Nunca hay que dar por perdida una negociación

Ejemplo: Un comprador que no ha llegado a un acuerdo con un posible proveedor por no ofrecerle los mismos precios que su proveedor habitual, puede más adelante interesarse por él en caso de que su proveedor habitual aumente sus precios.

HAY ACUERDO

En el caso de que sí se haya alcanzado el acuerdo en la negociación, ¿ha terminado ésta una vez que las partes se estrechan la mano?

No podemos pensar que una vez que el acuerdo ha sido logrado, de una forma o de otra, el trabajo ha concluido: no ha hecho sino empezar.

La finalidad de la negociación no es la firma del acuerdo, sino la realización efectiva de las obligaciones que cada uno ha asumido.

Ejemplo: Cuando el comprador llega a un acuerdo con el vendedor, debe asegurarse de que todas las obligaciones relacionadas con el suministro se cumplan; el volumen del pedido, la fecha de entrega, la calidad y el estado de la mercancía, etc.

Por ello, es preciso la realización de un seguimiento mediante el cual se controle el cumplimiento de todo lo pactado.

El seguimiento de un acuerdo sirve para controlar el cumplimiento de lo pactado

¿Qué pasa cuando se constate una desviación entre la realización efectiva y lo que se había previsto?

La desviación entre los hechos y lo escrito puede dar lugar a tres situaciones:

- **Cuestionamiento:** las partes intentan solucionar pacíficamente sus diferencias.
- **Ruptura:** Las partes no intentan nada.
- **Conflicto:** Las partes quieren solucionar sus diferencias, pero no lo han logrado de forma directa y pacífica.

● **Cuestionamiento.**

El cuestionamiento legal y pacífico del acuerdo puede realizarse, siempre que haya una voluntad para ello, por medio de la renegociación del aspecto que no quede claro. Cada modificación dará lugar a cláusulas adicionales al contrato principal, que tendrán el mismo valor vinculante.

● **Ruptura.**

La no ejecución por parte de uno de los interlocutores (o la mayoría de las veces, por los dos) de las obligaciones adquiridas a través del contrato, puede dar lugar a la ruptura de las relaciones comerciales.

Es una situación que se constata pero no se llega a declarar. Puede durar tanto tiempo como los interlocutores estimen más interesante o menos desfavorable que la reanudación del diálogo.

Es una situación muy peligrosa porque, con la simple iniciativa de uno de los interlocutores, o incluso de un tercero afectado, pueden llegar a provocarse polémicas, actuaciones e incluso procesos que puedan prolongarse varios años.

● **Conflicto.**

Esta situación se da cuando las diferencias relativas al contrato no se han podido solucionar mediante negociaciones directas entre el comprador y el vendedor, teniendo que recurrir a dos vías:

- La vía contenciosa judicial. Consiste en utilizar los servicios de tribunales que forman parte de la organización judicial del Estado: los tribunales de comercio.
- La vía arbitral. Consiste en que las partes en litigio confíen la misión de dirimir sus diferencias a una o varias personas que ambas conozcan, y en quienes tengan una confianza particular o bien que sean designadas por una organización profesional. Esta o estas personas son los árbitros.

Antes de lanzarnos a esa aventura que representa el recurso al contencioso, comprobaremos una vez más si hemos cumplido correctamente las obligaciones adquiridas y si estamos en condiciones de probar que nuestro interlocutor no ha respetado las suyas.

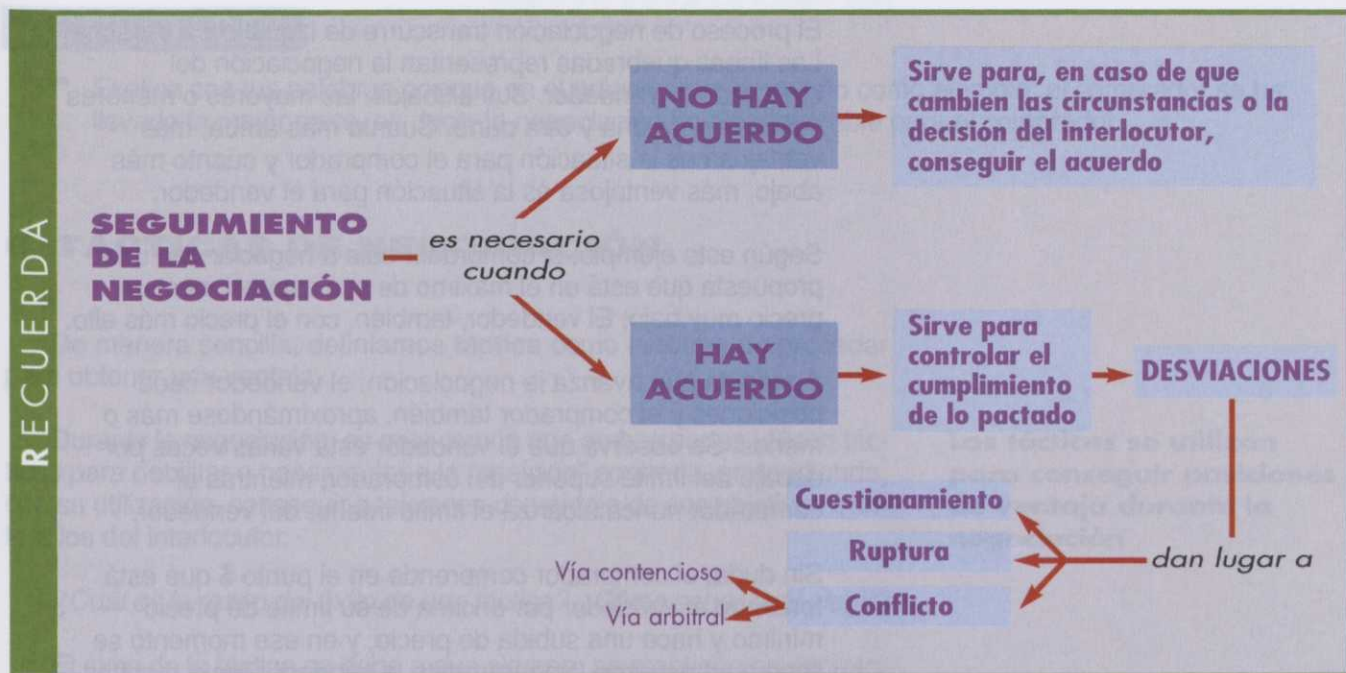
ACTIVIDADES

6ª Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- La desviación entre lo pactado en la negociación y lo realizado tras ésta, sólo puede dar lugar a una ruptura de las relaciones.
- El conflicto se da cuando las diferencias relativas al contrato no se han podido solucionar mediante negociaciones directas entre las partes.
- El seguimiento de lo asumido en la negociación es necesario únicamente cuando ésta ha terminado en acuerdo.
- La falta del cumplimiento de lo acordado en el contrato nunca se puede solucionar de forma legal y pacífica.

RECUERDA

UNIDAD 4

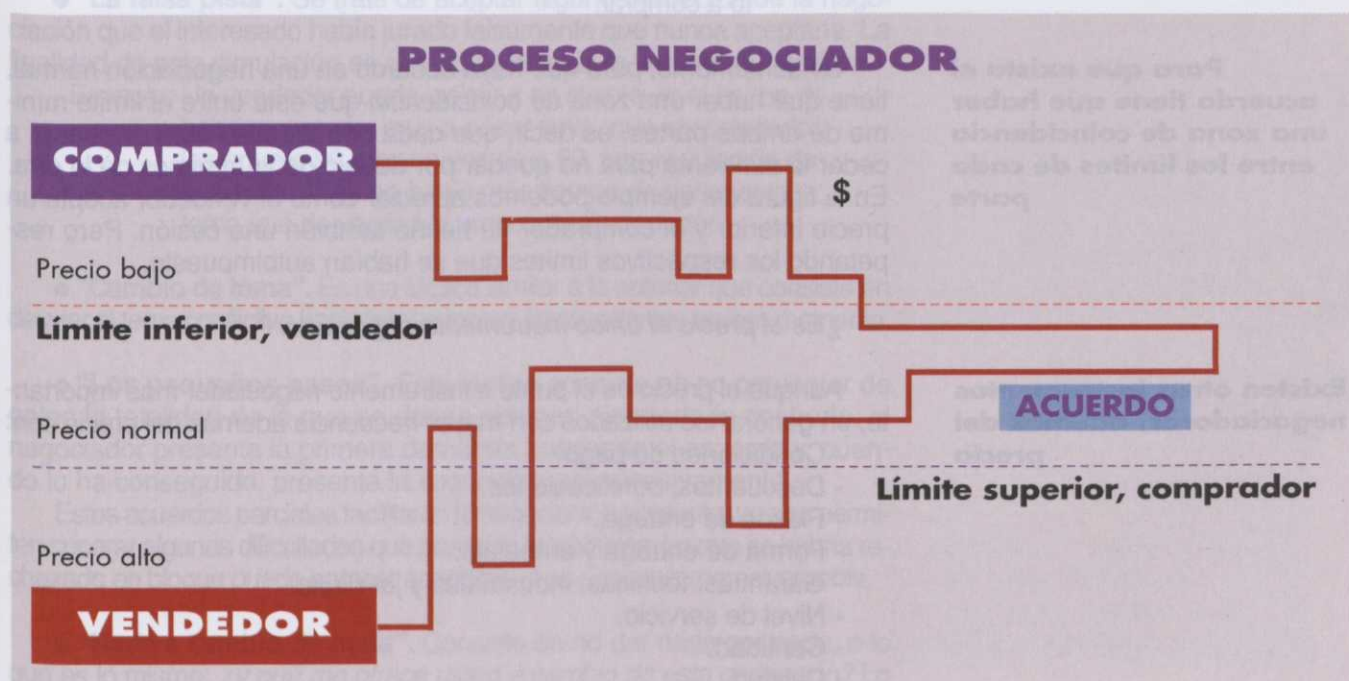


5. EL ÁMBITO Y LOS LÍMITES DE LA NEGOCIACIÓN

Las negociaciones, tal como decíamos al hablar del momento del acuerdo, sufren altibajos a lo largo de su realización. Las fuerzas de ambas partes se desequilibran dando bandazos en uno u otro sentido, conforme se van aproximando, también aumenta la posibilidad de acuerdo.

El siguiente diagrama nos servirá de **ejemplo** para explicar cómo se desarrolla, más o menos, la negociación.

Las tácticas elegidas deben estar dentro del **Las negociaciones sufren altibajos** y como venden y compran son mercados con límites



El proceso de negociación transcurre de izquierda a derecha. Las líneas quebradas representan la negociación del comprador y vendedor. Sus altibajos, las mayores o menores ventajas para una y otra parte. Cuanto más arriba, más ventajosa es la situación para el comprador y cuanto más abajo, más ventajosa es la situación para el vendedor.

Según este ejemplo, el comprador sale a negociar con una propuesta que está en el máximo de sus aspiraciones, un precio muy bajo. El vendedor, también, con el precio más alto.

A medida que avanza la negociación, el vendedor cede posiciones y el comprador también, aproximándose más o menos. Se observa que el vendedor está varias veces por debajo del límite superior del comprador, mientras el comprador nunca alcanza el límite inferior del vendedor.

Sin duda, el comprador comprende en el punto \$ que está forzando al vendedor por encima de su límite de precio mínimo y hace una subida de precio, y en ese momento se llega a un acuerdo. Seguramente el vendedor tenía muchas ganas de vender, pero aguantaba su precio mínimo con riesgo para el comprador de perder la operación.

Ésta ha sido una negociación favorable al comprador en la que hemos visualizado los límites que se impusieron las dos partes al principio.

En general los límites de cada una de las partes son:

● Para el vendedor:

- Límite inferior: el precio (u otras condiciones) por debajo del cual no está dispuesto a vender.
- Límite superior: el precio alto (su máxima esperanza).

● Para el comprador:

- Límite inferior: el precio bajo (su mejor expectativa).
- Límite superior: el precio por encima del cual no está dispuesto a comprar.

Evidentemente, para que haya acuerdo en una negociación normal, tiene que haber una zona de coincidencia que esté entre el límite mínimo de ambas partes, es decir, que cada una de ellas esté dispuesta a ceder lo suficiente para no quedar por debajo de lo mínimos de la otra. En la figura del ejemplo podemos apreciar cómo el vendedor acepta un precio inferior y el comprador ha hecho también una cesión. Pero respetando los respectivos límites que se habían autoimpuesto.

¿Es el precio el único instrumento negociador?

Aunque el precio es el punto o instrumento negociador más importante, en general los utilizados con mayor frecuencia además del precio son:

- Condiciones de pago.
- Descuentos, bonificaciones.
- Plazos de entrega.
- Forma de entrega y embalaje.
- Garantías: técnicas, industriales y jurídicas.
- Nivel de servicio.
- Cantidad.
- Calidad.

Vendedor y comprador tienen marcados unos límites

Para que exista el acuerdo tiene que haber una zona de coincidencia entre los límites de cada parte

Existen otros instrumentos negociadores, además del precio

UNIDAD 5

ACTIVIDADES

7ª Explica con tus palabras por qué en el gráfico anterior puesto como ejemplo, el comprador se ha llevado la mejor parte, es decir, la negociación ha sido favorable para el comprador.

6. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

De manera sencilla, definíamos **táctica** como la forma de proceder para obtener una ventaja.

Durante la negociación, es muy común que ambas partes utilicen tácticas para debilitar o hacer variar a la “posición” contraria, pretendiendo, con su utilización, conseguir posiciones de ventaja de sus objetivos frente a los del interlocutor.

Las tácticas se utilizan para conseguir posiciones de ventaja durante la negociación

¿Cuál es la razón del éxito de una táctica? ¿Cómo saber cuál elegir?

El éxito de la táctica se debe a que siempre se mantiene en secreto. Se elige en función de la importancia de lo que está en juego; de las posiciones de poder, puntos fuertes y débiles del contrario; del poder y voluntad de uno mismo; del contexto global; o de la situación del momento.

Aunque para conseguir que la otra parte acepte ceder, es casi inevitable que surja cierta tensión, esto no quita para que las tácticas elegidas deban encontrarse, siempre que sea posible, dentro del contexto de estilo de negociación de “gano yo-gana él”.

Las tácticas elegidas deben estar dentro del contexto “gano yo-ganas tú”

A continuación explicaremos algunas de las tácticas más utilizadas:

● **“La carta secreta”**. Consiste en mantener una posición clara a lo largo de la entrevista, pero conservando argumentos de reserva para, en caso necesario, sorprender al cliente en la fase final de la negociación.

● **“La falsa pista”**. Se trata de aceptar algunos aspectos de la negociación que el interesado había jurado falsamente que nunca aceptaría. La finalidad de esta simulación es que no se discuta la verdadera cuestión.

Ejemplo: Un vendedor puede insistir a su cliente en el hecho de haber aceptado, muy a pesar suyo, que el comprador le pague a 90 días en vez de a 60, con el único fin de que este último no hable más tiempo de descuentos, tema que de verdad le preocupa al vendedor.

● **“Cambio de tema”**. Es una táctica similar a la anterior que consiste en desviar el tema conflictivo hacia temas menos trascendentes en ese momento.

● **“Los pequeños pasos”**. Esta táctica consiste en no presentar de golpe la totalidad de lo que se desea obtener, sino todo lo contrario; el negociador presenta la primera demanda buscando el acuerdo y, cuando lo ha conseguido, presenta la segunda y así sucesivamente.

Estos acuerdos parciales facilitarán la negociación siguiente, ya que permiten superar algunas dificultades que parecían insalvables. Lo que se habría rechazado en bloque puede parecer aceptable si se negocia progresivamente.

● **“Nada a cambio de nada”**. Consiste en no dar nada por nada, o lo que es lo mismo: *¿y qué me ofrece usted a cambio de esta concesión?* Lo

UNIDAD 4

RECUERDA

que se pretende, de alguna manera, es conseguir que a cambio de aceptar una demanda concreta, la otra parte también haga lo mismo con la nuestra.

● **“Autoridad restringida”**. Esta táctica es muy adecuada para poder bajar el listón máximo del oponente, al manifestarle que no se tiene autorización para aceptar dichas propuestas (aunque en realidad sí que se posee), con el objetivo de que la parte contraria rebaje sus exigencias.

Ejemplo: En una negociación entre un cliente y un importante jefe de ventas, el primero demanda aumentar en cinco puntos el descuento, el jefe de ventas responde que sólo está autorizado para llegar hasta tres puntos, cuando realmente el tiene poder suficiente para conceder los cinco puntos.

Esta táctica nos recuerda que antes de empezar a negociar, debemos informarnos de quién es la persona que está autorizada para aceptar las contrapropuestas.

● **“El regateo”**. Es una táctica muy desacreditada, y suele girar en torno al precio. Llevado a sus últimas consecuencias, puede llevar a la ruptura de la negociación.

● **“Presión”**. Se suele utilizar como táctica final, cuando ya no queda ningún otro recurso que resuelva el problema. Si se adopta, hay que estar seguro de poder llegar hasta el final, ya que no hay posibilidad de volverse atrás sin merma de prestigio. Cuanto menos se emplee, más eficaz será la presión que se ejerza.

Aunque en ocasiones es conveniente que la presión sea tajante, no tiene por qué ser brutal, sino que puede ir revestida de precauciones oratorias.

Ejemplo: “Sintiéndolo mucho, me veo en la obligación de comunicarle que el director financiero me ha dado dos días para arreglar este problema de impagos. Confío en que no me vea obligado a remitir esta orden por la vía judicial”.

No obstante, los negociadores no deben olvidar que el objetivo final es llegar a un acuerdo aceptable para las dos partes; no una demostración de poder frente a su contrario.

RECUERDA

- En la negociación las tácticas se utilizan para conseguir posiciones de ventaja de los objetivos de una parte frente a los de la otra y deben encontrarse siempre dentro del contexto de estilo de negociación del “gano yo-gano él”.
- De la multitud de tácticas que se pueden aplicar, las más utilizadas son: “la carta secreta”, “la falsa pista”, “los pequeños pasos”, “nada a cambio de nada”, “autoridad restringida”, “el regateo” y “la presión”.

ACTIVIDADES

- 8^a Identifica a través de las siguientes frases, qué tácticas está utilizando un jefe de compras de unos grandes almacenes que negocia con un proveedor la posible compra de vajillas de porcelana.
- a) Ya sé que el precio que me ofrece es para la implantación de tres diseños diferentes, pero a mí sólo me permiten introducir una única referencia.
 - b) Ni soñarlo, no piense que con estos precios que me ofrece podemos llegar a un acuerdo; si no los modifica no tenemos nada más que hablar.

UNIDAD 5

COMPRAVENTA

Análisis de los contratos de compraventa

UNIDAD 2

... es conseguir que a cambio de aceptar una demanda concreta, la otra parte también haga lo mismo con la nuestra.

• "Autoridad restringida". Esta táctica es muy adecuada para poder bajar el listón máximo del oponente, al manifestarse que no se tiene autorización para aceptar dichas propuestas (aunque en realidad sí que se posee), con el objetivo de que la parte contraria rebaje sus exigencias.

Ejemplo: En una negociación entre un cliente y un importante jefe de ventas, el primero demanda aumentar en cinco puntos el descuento, el jefe de ventas responde que solo está autorizado para llegar hasta tres puntos, cuando realmente el jefe poder suficiente para conceder los cinco puntos.

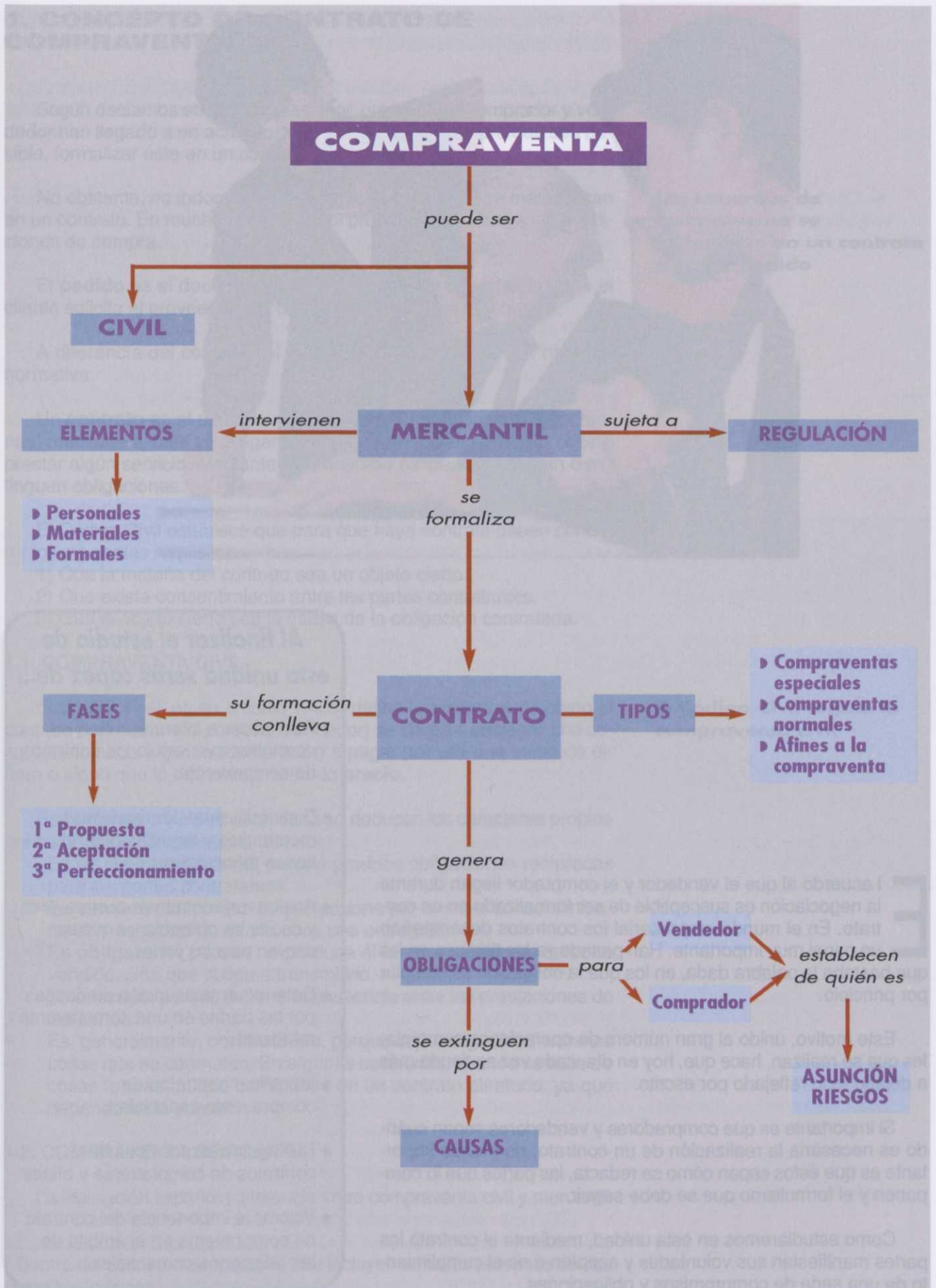
Esta táctica nos recuerda que antes de empezar a negociar, debemos informarnos de quién es la persona que está autorizada para aceptar las contrapropuestas.

• "El regateo". Es una táctica muy desacreditada, y suele girar en torno al precio. Llevado a sus últimas consecuencias, puede llevar a la ruptura de la negociación.

... como táctica final, cuando ya no queda nada que negociar. Si se adopta, hay que estar seguro de poder llegar hasta al final, ya que no hay posibilidad de volver a ellas sin riesgo de prestigio. Cuanto mejor se emplea, más

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	91
1. CONCEPTO DE CONTRATO DE COMPRAVENTA	93
1.1. Compraventa civil	93
1.2. Compraventa mercantil	93
1.3. Regulación de la compraventa	94
2. ELEMENTOS DEL CONTRATO DE COMPRAVENTA	96
3. FASES DE FORMACIÓN DE UN CONTRATO	99
4. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE UN CONTRATO	100
5. OBLIGACIONES DE LAS PARTES	103
5.1. Obligaciones del vendedor	103
5.2. Obligaciones del comprador	104
6. TRANSMISIÓN DEL RIESGO EN LA COMPRAVENTA MERCANTIL .	105
7. CAUSAS DE EXTINCIÓN DE UN CONTRATO	106
8. ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS DE COMPRAVENTA ESPECIALES	108
9. OTROS CONTRATOS DE COMPRAVENTA Y AFINES	109
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	286
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN	304





Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Reconocer e interpretar la normativa que regula los contratos de compraventa.
- Distinguir entre compraventas mercantiles y aquellas que no tienen tal carácter.
- Analizar un contrato de compraventa y decidir las obligaciones que se derivan para las partes.
- Determinar la asunción de riesgos por las partes en una compraventa mercantil.
- Identificar contratos de compraventa especiales.
- Distinguir distintos tipos de contratos de compraventa y afines.
- Valorar la importancia del contrato de compraventa en el ámbito de las relaciones comerciales.

El acuerdo al que el vendedor y el comprador llegan durante la negociación es susceptible de ser formalizado en un contrato. En el mundo empresarial los contratos desempeñan un papel muy importante. Han pasado ya los tiempos en los que bastaba la palabra dada, en los que la obligación se cumplía por principio.

Este motivo, unido al gran número de operaciones comerciales que se realizan, hace que, hoy en día, cada vez se tienda más a dejarlo todo reflejado por escrito.

Si importante es que compradores y vendedores sepan cuándo es necesaria la realización de un contrato, no menos importante es que éstos sepan cómo se redacta, las partes que lo componen y el formulismo que se debe seguir.

Como estudiaremos en esta unidad, mediante el contrato las partes manifiestan sus voluntades y aceptan o no el cumplimiento de una serie de compromisos y obligaciones.

1. CONCEPTO DE CONTRATO DE COMPRAVENTA

Según decíamos en la unidad anterior, una vez que comprador y vendedor han llegado a un acuerdo, será conveniente, siempre que sea posible, formalizar éste en un contrato.

No obstante, no todos los acuerdos de compraventa se materializan en un contrato. En muchas ocasiones el propio pedido recoge las condiciones de compra.

El **pedido** es el documento donde se detallan los artículos que el cliente solicita al proveedor, así como las condiciones de compra.

A diferencia del contrato, el pedido no está regulado por ninguna normativa.

Un **contrato** es el acuerdo verbal o escrito entre dos o más personas¹ mediante el cual se obligan a dar, hacer o no hacer alguna cosa o prestar algún servicio. Mediante este acuerdo se crean, modifican o extinguen obligaciones.

El Código Civil establece que para que haya contrato deben concurrir los siguientes requisitos:

- 1) Que la materia del contrato sea un objeto cierto.
- 2) Que exista consentimiento entre las partes contratantes.
- 3) Que el objeto cierto sea la causa de la obligación contratada.

1.1. COMPRAVENTA CIVIL

El Código Civil, en su artículo 1.455, define la compraventa como el contrato por el cual una persona (vendedor) se obliga a **entregar** una cosa determinada y la otra (comprador) a pagar por ella una suma de dinero o signo que lo represente llamado **precio**.

Basándonos en la definición dada se deducen los caracteres propios del contrato de compraventa, que son:

- Es un contrato **bilateral**, porque produce obligaciones recíprocas para las partes contratantes.
- Es **consensual**, porque se perfecciona por el mero consentimiento, sin necesidad de que la cosa sea entregada.
- Es **obligatorio**, porque no produce él la transmisión del derecho vendido, sino que obliga a transmitirlo.
- Es **oneroso**, porque supone equivalencia entre las prestaciones de las partes.
- Es, generalmente, **conmutativo**, porque supone igualdad entre las cosas que se conmutan. En algunas ocasiones, cuando se trate de cosas futuras, puede convertirse en un contrato aleatorio, ya que depende de la suerte.

1.2. COMPRAVENTA MERCANTIL

La legislación española diferencia entre compraventa civil y mercantil.

Los acuerdos de compraventa se formalizan en un contrato o en un pedido

El Código Civil regula la compraventa civil

¹ Dentro del concepto de "persona", se incluyen tanto las personas físicas como las jurídicas.

¿Cómo sabremos cuándo estamos ante una compraventa civil y cuándo ante una mercantil?

Para diferenciar un contrato civil de su correspondiente contrato mercantil, tendremos que ver si el acto que contienen es "un acto de comercio o no". Si es acto de comercio, aparecerá recogido en el Código de Comercio y por tanto el contrato será mercantil.

El Código de Comercio regula la compraventa mercantil

Así como antes hemos definido la compraventa civil, el Código de Comercio, en su artículo 325, nos dice que la compraventa será mercantil cuando el objeto sobre el que recae son cosas **muebles** para **revenderlas**, bien en la misma forma en que se compraron o bien en otra diferente, **con ánimo de lucrarse** en la reventa.

El objeto de nuestro estudio es la compraventa mercantil.

A) REQUISITOS DE LA COMPRAVENTA MERCANTIL

Para que el contrato de compraventa se considere mercantil debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Que el objeto de la reventa sea un bien mueble, transformado o sin transformar.** La cosa comprada ha de ser necesariamente mueble. Se entiende por cosa mueble la susceptible de apropiación y transporte de un lugar a otro sin menoscabo en su integridad.

No obstante, en la práctica habitual se admiten algunas compraventas de inmuebles dentro del ámbito mercantil, ya que se hacen para la reventa con ánimo de lucro.

Ejemplo: La venta de pisos de una constructora a una promotora.

- **Que exista intención de reventa.** El destino de lo comprado (bien de la misma forma que se compró o adecuadamente transformado), es la reventa.

- **Que exista ánimo de lucro en la reventa.** La compraventa mercantil no se hace para que el comprador satisfaga sus necesidades de consumo, sino para lucrarse con tal actividad.

B) EXCEPCIONES

Sin embargo, no todas las compraventas hechas con ánimo de lucro se consideran mercantiles. Son excepciones:

- Las ventas realizadas por los empresarios a los particulares o consumidores.
- Las ventas que los artesanos, agricultores y ganaderos realicen de sus productos.
- La reventa que haga cualquier persona no comerciante del resto de los acopios que hizo para su consumo.

1.3. REGULACIÓN DE LA COMPRAVENTA

El Código de Comercio, en las disposiciones generales sobre los contratos de comercio, establece en su art. 50: "Los contratos mercantiles, en todo lo relativo a sus requisitos, modificaciones, excepciones, interpretación y extinción y a la capacidad de los contratantes, se regirán en

todo lo que no se halle expresamente establecido en este Código o en leyes especiales por las reglas generales del Derecho Común².”

Así como el Código de Comercio se preocupa especialmente de la protección del vendedor, la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios establece un conjunto de medidas de protección al consumidor.

NORMATIVA BÁSICA

- Código de Comercio. Real Decreto de 22 de agosto de 1885 (C de C).
- Código Civil. Real Decreto de 24 de julio de 1889 (CC).
- Ley 50/1965, de 17 de julio, sobre Venta de Bienes Muebles a Plazos (L 50/65).
- Ley de Enjuiciamiento Civil. Real Decreto de 3 de febrero de 1881 (LEC).
- Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (L 26/84).
- Ley 43/1995, de 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades (L 43/95).
- Ley 7/1995, de 23 marzo, de Crédito al Consumo (L 7/95).
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (L 7/96).

RECUERDA

- La legislación española diferencia entre contrato de compraventa civil y mercantil:
 - La compraventa civil es el contrato por el cual una persona (vendedor) se obliga a entregar una cosa determinada y la otra (comprador) a pagar por ella una suma de dinero o signo que lo represente llamado precio.
 - La compraventa será mercantil cuando el objeto sobre el que recae son cosas muebles para revenderlas, bien en la misma forma en que se compraron o bien en otra diferente, con ánimo de lucrarse en la reventa.
- Así pues, los requisitos para que una compraventa se considere mercantil son que se realice:
 - Sobre bienes muebles.
 - Con objeto de ser revendidas.
 - Con ánimo de lucro.
- Los aspectos legales relacionados con la compraventa mercantil se encuentran recogidos principalmente en el Código de Comercio, Código Civil y la Ley de Defensa de los Consumidores y Usuarios.

ACTIVIDADES

- 1ª “Eusebia hace colchas de encaje de bolillos para venderlas a una tienda de ropa para el hogar”. Según lo estudiado hasta ahora, determina si esta compraventa es mercantil. Razona tu respuesta.
- 2ª Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.
 - a) Las ventas realizadas por los empresarios a los particulares o consumidores no se consideran mercantiles.
 - b) El Código Civil establece como únicos requisitos para la existencia de un contrato: que exista consentimiento entre los contratantes y que el objeto materia del contrato sea cierto.
 - c) La compraventa se regirá por el Derecho Común para todo aquello que no esté establecido en el Código de Comercio o en leyes especiales.

² Derecho Común: Código Civil.

2. ELEMENTOS DEL CONTRATO DE COMPRAVENTA

Los elementos que intervienen en la compraventa se dividen en personales, materiales o reales y formales.

ELEMENTOS PERSONALES

Los elementos personales del contrato de compraventa son el **comprador** y el **vendedor** que, como cualquier otro contrato, requiere la capacidad de las partes contratantes para contraer obligaciones.

Están **capacitados** para comprar y vender:

- Los mayores de edad (18 años), siempre que no hayan sido incapacitados por sentencia judicial.
- Los emancipados por sí mismos, excepto para obtener dinero a préstamo, enajenar bienes inmuebles, establecimientos mercantiles u objetos de extraordinario valor.
- Los menores asistidos de representante legal.

Sin embargo, a pesar de que las partes tengan capacidad para contratar, el Código Civil **prohíbe** adquirir por compra, aunque sea en subasta pública o judicial, por sí ni por persona alguna intermedia:

- 1- Al **tutor o protutor**², los bienes de la persona o personas que estén bajo su tutela.
 - 2- A los **mandatarios**³, los bienes de cuya administración o enajenación estuviesen encargados.
 - 3- A los **albaceas**⁴, los bienes confiados a su cargo.
 - 4- A los **empleados públicos**, los bienes del Estado, de los municipios de los pueblos y de los establecimientos también públicos, de cuya administración estuviesen encargados.
 - 5- A los **magistrados, jueces, individuos del ministerio fiscal, secretarios de tribunales y juzgados y oficiales de justicia**, los bienes y derechos que estuviesen en litigio ante el tribunal, en cuya jurisdicción o territorio ejercieran sus respectivas funciones, extendiéndose esta prohibición al acto de adquirir por cesión.
- Esta prohibición comprenderá también a los **abogados y procuradores** respecto a los bienes y derechos que sean objeto de un litigio en el que intervengan por su profesión y oficio.

ELEMENTOS MATERIALES O REALES

Los elementos reales de la compraventa son la **cosa** objeto de la misma y el **precio** que por ella se paga, los cuales vamos a examinar a continuación:

● **La cosa.** Se entiende por "cosa" aquellos bienes y derechos que pueden ser objeto de la compraventa. Para que ésta pueda transmitirse, tiene que reunir las siguientes condiciones:

² Protutor: cargo establecido por la ley para intervenir las funciones de la tutela.

³ Mandatario: persona que en el contrato consensual, llamado mandato, acepta del mandante la gestión de uno o más negocios.

⁴ Albacea: testamentario, persona encargada de cumplir la voluntad del testador.

El Código de Comercio
Los elementos personales son el comprador y el vendedor

Los elementos materiales son la cosa y el precio

- **Ha de ser posible, y estar dentro del comercio.** Sin la existencia de la cosa no se concibe la compraventa. De ahí se deriva que la ley establezca que, si al tiempo de celebrarse la venta se hubiese perdido en su totalidad la cosa objeto de la misma, el contrato quedará sin efecto. Si la pérdida es parcial, será la parte compradora la que decidirá rescindir el contrato o reclamar la parte existente abonando el precio que corresponda.
- **Debe ser de venta lícita,** puesto que la ley no puede amparar una transmisión de algo que es ilícito. Por ejemplo, las drogas.
- **Ha de ser determinada o determinable.** La ley establece que la cosa objeto de contrato, pueda llegarse a determinar en cuanto a su especie. La indeterminación en la cantidad no será obstáculo para la existencia del contrato, siempre que sea posible determinarla sin necesidad de nuevo convenio entre los contratantes.

¿Qué se puede considerar objeto de compraventa mercantil?

Puede ser objeto de la compraventa mercantil no sólo lo que tradicionalmente se considera en el tráfico mercantil como mercaderías o mercancías, sino también otras, como los metales preciosos, la energía eléctrica e, incluso, derechos como los de la propiedad industrial sobre marcas, patentes y otros.

● **El precio.** Se trata del elemento más característico de la compraventa, consistiendo en la suma de dinero que el comprador se obliga a entregar a cambio de la cosa que recibe. El precio debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Ha de consistir en dinero o signo que lo represente.** El precio puede ser fijado en dinero, en otra cosa o parte en dinero y parte en otra cosa. El contrato de compraventa que establezca el cambio de cosa por cosa será considerado como permuta.
- **Ha de ser cierto.** De no ser cierto, se incurre en falsedad en el contrato, o se convierte en una donación.
- **Ha de ser determinado.** El precio ha de poderse determinar sin necesidad de un nuevo contrato, bastando que pueda fijarse con referencia a una cosa cierta o que pueda fijarse por medio de peritos.

En principio, el precio se fija libremente por los contratantes, salvo disposición que lo regule.

Se considera nulo el contrato de compraventa que deje el precio al arbitrio de una de las partes.

El precio se puede fijar en moneda nacional o extranjera; pero, en este último caso, se deberán observar las disposiciones relativas al régimen de divisas.

En función de cómo se fije el precio, se puede distinguir:

- **Precio firme:** el precio fijado en el momento de la firma del contrato, no varía con posteridad, cualesquiera que sean las condiciones pactadas para la entrega de la cosa.
- **Precio variable:** suele darse cuando la venta se realiza en varias entregas periódicas y sucesivas; entonces se contempla la posibilidad de una variación en el precio en función de factores como la tendencia del mercado.

De todas formas, independientemente de cómo se fije el precio, las partes quedan obligadas a él, desde el momento en que se conviene, sin posibilidad de especular posteriormente sobre el mismo.

Los elementos formales son la forma del contrato

ELEMENTOS FORMALES

La forma es el modo en que se manifiestan o exteriorizan las voluntades.

Existe un principio general de libertad de forma, que significa que los contratos son válidos independientemente de si son escritos o verbales y el idioma en que se celebren, excepto en aquellos casos en los que la ley exige una forma determinada, como, por ejemplo, los bienes inmuebles, cuya compraventa ha de ser por escrito.

¿Cuáles son las formas de contrato que se pueden presentar en la actividad comercial?

- Entre otras, las siguientes:
 - Contratos que se celebran **por correspondencia**. Se considerarán con plena fuerza legal cuando se conteste aceptando la propuesta o las condiciones.
 - Los contratos que se **celebren con la intervención de un agente o corredor**. Se considerarán aceptados cuando los contratantes hayan aceptado su propuesta o las condiciones.
 - Los contratos realizados **mediante un acuerdo oral**. Es conveniente hacerlos posteriormente por escrito, para poderlos utilizar como medio de prueba de las obligaciones en ellos consignadas. Además, el Código de Comercio establece que cuando la cuantía de un contrato exceda de 1.500 ptas., la declaración de testigos no será suficiente para probar la existencia del mismo.

¿Qué establece la ley respecto a la forma en el comercio minorista?

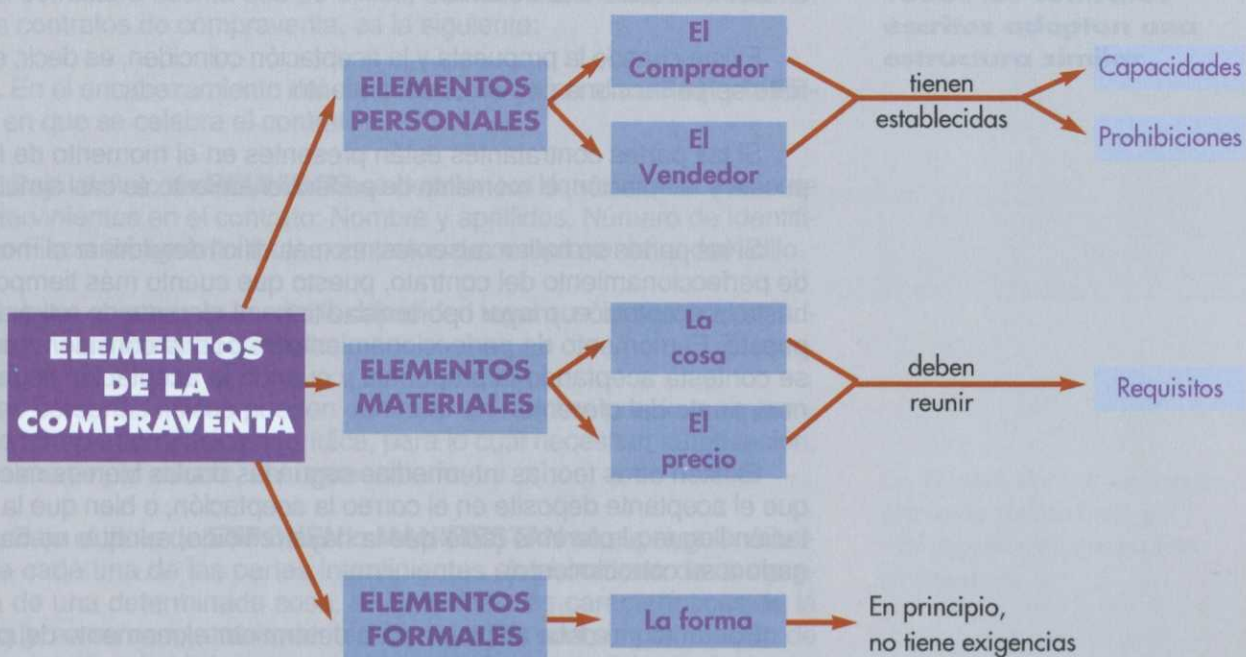
La Ley de Ordenación del Comercio Minorista, cuando se refiere a los contratos de compraventa dice que no estarán sujetos a formalidad alguna con excepción de los supuestos expresamente señalados en los Códigos Civil y de Comercio y en ésta o en otras leyes especiales.

También establece que, cuando la perfección del contrato no sea simultánea con la entrega del objeto o cuando el comprador tenga la facultad de desistir del contrato, el comerciante deberá expedir factura, recibo u otro documento análogo en el que deberán constar los derechos o garantías especiales del comprador y la parte del precio que, en su caso, haya sido satisfecha. En todo caso, el comprador podrá exigir la entrega de un documento en el que, al menos, conste el objeto, el precio, y la fecha del contrato.

ACTIVIDADES

- 3º "Santiago Ruiz Morales tiene 17 años y no está emancipado; ha llegado a un acuerdo con un amigo para la venta de la motocicleta que le habían regalado sus padres para su cumpleaños. El precio acordado es de 90.000 pesetas. Ambos han firmado el contrato con todos los datos que se les exigen". Determina la validez de este contrato y razona la respuesta.
- 4º Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.
 - a) El precio de la cosa objeto del contrato se puede dejar al arbitrio de una de las partes.
 - b) La cosa objeto del contrato debe ser una cosa determinada en cuanto a su especie y cantidad.
 - c) El precio de la cosa sólo se puede fijar en dinero.
 - d) Todos los contratos deben ser, obligatoriamente escritos, ya que los realizados de forma verbal no tienen validez.

RECUERDA



3. FASES DE FORMACIÓN DE UN CONTRATO

Los contratos pasan por tres fases hasta que se forman, que son la **propuesta u oferta**, la **aceptación de la oferta** y por último la **perfección del contrato**.

El contrato pasa por tres fases hasta que se forma

1ª LA PROPUESTA U OFERTA

Es la declaración de voluntad de contratación de las partes.

Esta oferta ha de contener todos los elementos del contrato, es decir, ha de ser completa. Por ejemplo, el anuncio en prensa no completa la oferta.

La propuesta ha de incluir la intención de perfeccionar el contrato, y así, no son ofertas, los pedidos informativos o aquellas ofertas en que se especifica "sin compromiso".

La oferta debe mantenerse durante algún tiempo no indefinido, pues así lo exige la rapidez del tráfico mercantil, aunque legalmente no se fija plazo.

2ª LA ACEPTACIÓN

Es la declaración de voluntad, en respuesta y de acuerdo a las condiciones de la oferta, de querer concluir el contrato.

Por tanto la aceptación debe contener exclusivamente la propuesta y no puede contener ampliaciones, limitaciones o modificaciones. En estos casos, existe rechazo de la propuesta original y una nueva oferta posterior.

3ª LA PERFECCIÓN DEL CONTRATO

Existe cuando la propuesta y la aceptación coinciden, es decir, el contrato se perfecciona por el consentimiento.

Si las partes contratantes están presentes en el momento de la propuesta y aceptación, el momento de perfeccionamiento es casi simultáneo.

Si las partes se hallan ausentes, es más difícil determinar el momento de perfeccionamiento del contrato, puesto que cuanto más tiempo pase hasta la aceptación, mayor oportunidad tiene el oferente de retirar la propuesta. El momento de perfeccionamiento se podría considerar cuando se contesta aceptando la propuesta y cuando la aceptación llega a conocimiento del oferente.

Existen otras teorías intermedias según las cuales bien es necesario que el aceptante deposite en el correo la aceptación, o bien que la aceptación llegue al oferente (sólo que la haya recibido, aunque no haya llegado a su conocimiento).

Por tanto, no debe utilizarse para determinar el momento del perfeccionamiento del contrato la ausencia o presencia de las partes, sino el medio de comunicación empleado para enviar la aceptación.

RECUERDA

● Las fases por las que pasa un contrato hasta que se forma son:

- 1ª Propuesta u oferta: es la declaración de voluntad de contratación de las partes.
- 2ª Aceptación: es la declaración de voluntad de concluir un contrato. Se da en respuesta a la oferta y de acuerdo con las condiciones de éste.
- 3ª Perfección del contrato: se llega a ella cuando la propuesta y la aceptación coinciden.

ACTIVIDADES

5ª Vendedor: empresa BICICLETAS JH, S.A.
Comprador: tienda DEPORTES DOS RUEDAS

Ordena las siguientes acciones, del modo en el que crees que se han llevado a cabo entre estas dos empresas, hasta llegar a la formación de un contrato.

- BICICLETAS JH, S.A. envía por correo a DEPORTES DOS RUEDAS el contrato para que lo firme y le devuelva una copia.
- La tienda DEPORTES DOS RUEDAS llama por teléfono al jefe de ventas de BICICLETAS JH, S.A. para decirle que está de acuerdo con las condiciones de la oferta y que estaría interesado en la compra de 50 bicicletas.
- La tienda DEPORTES DOS RUEDAS recibe una oferta de la empresa BICICLETAS, JH, S.A.

4. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE UN CONTRATO

Ante la situación de tener que confeccionar un contrato, recurriremos a cualquier tipo de aplicación informática que nos facilite esta labor.

La estructura escrita que se utiliza, normalmente, para la redacción de los contratos de compraventa, es la siguiente:

1. En el encabezamiento del documento se indica el **LUGAR** y la **FECHA** en que se celebra el contrato.

2. Bajo el título de **REUNIDOS** se detallan los datos identificativos de los intervinientes en el contrato: Nombre y apellidos, Número de Identificación Fiscal (obligatorio en los contratos de compraventa) y domicilio.

Se hace constar por escrito la capacidad legal que se reconocen mutuamente para firmar el contrato.

Las personas físicas pueden contratar en nombre propio o en nombre de otra persona física o jurídica, para lo cual necesitan autorización, normalmente por escrito, del representado.

3. Bajo el título de **EXPONEN o MANIFIESTAN** se expresa la voluntad de cada una de las partes intervinientes en el contrato de compraventa de una determinada cosa, se describen las características de la misma y, en su caso, antecedentes. Es decir, es una simple relación de motivos por los que las partes van a firmar el contrato.

Cuando las manifestaciones están claramente expresadas, desde el punto de vista jurídico será más fácil determinar las consecuencias legales que se deriven y su interpretación.

4. Bajo el título de **CLÁUSULAS** se definen los acuerdos adoptados en cuanto a: la cosa objeto del contrato, el precio, la forma de pago de la contraprestación y cuantas disposiciones, pactos y condiciones tengan por conveniente, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral, ni al orden público, tal como lo establece el Código Civil en su art. 1255.

En algunos contratos, la palabra **CLÁUSULAS** se sustituye por **ESTIPULACIONES** o **PACTOS**.

La redacción de las cláusulas será lo suficientemente clara y concreta para que no dé lugar a dudas en la interpretación de las mismas.

En todo tipo de contrato debe figurar una cláusula que indique el juzgado, tribunal o junta arbitral, así como la ubicación de los mismos, al que se someterán las partes en caso de conflicto y controversia o duda en la interpretación.

5. El contrato se perfecciona cuando las partes consienten con su **FIRMA**.

Cada uno de los folios que componen el contrato ha de estar firmado por las partes intervinientes; sin embargo, el hecho de que un contrato haya sido firmado no significa que éste tenga validez legal, puesto que puede recoger cláusulas no admitidas por la ley.

Una vez formalizado el contrato de compraventa, cada una de las partes intervinientes poseerá un ejemplar del mismo con las firmas originales.

A continuación te presentamos, a modo de **ejemplo**, el contrato de compraventa realizado entre el propietario de un empresa de compraventa de coches usados y un particular.

Todos los contratos escritos adoptan una estructura similar

La firma de un contrato genera derechos y obligaciones para los firmantes

La entrega de la cosa vendida no siempre se produce en el mismo momento del contrato

En Pontevedra a 26 noviembre de 1997

REUNIDOS

De una parte D^a. Nita Macía Peleteiro, mayor de edad, con domicilio en Pontevedra, calle Isaac Peral número 19, piso 2º, provista de Número de Identificación Fiscal, número 19136250Q, quien en adelante será denominada vendedor.

Y de otra D. Joaquín Barreiro Bazán, mayor de edad, con domicilio en Orense, calle Avenida La Habana, número 10, provisto de Número de Identificación Fiscal, número 1365732M, quien en adelante será denominado comprador.

Ambos intervienen en su propio nombre y derecho, reconociéndose con capacidad suficiente para otorgar el presente contrato de compraventa mercantil y,

EXPONEN

A) Que D^a. Nita Macía Peleteiro es propietaria del automóvil FORD FIESTA 1.3 de tres puertas, color burdeos, año 1994, con 45.000 kilómetros, aire acondicionado, elevalunas eléctrico y cierre centralizado, matrícula PO-3276-AX

B) Que el bien descrito se encuentra en perfectas condiciones de conservación y uso.

C) Que D. Joaquín Barreiro Bazán está interesado en la compra del referido bien, en las condiciones y formas que luego se dirán.

Por todo ello, establecen las siguientes

CLÁUSULAS

Primera. D^a. Nita Macía Peleteiro vende a D. Joaquín Barreiro Bazán, quien a su vez compra, el bien mueble descrito en el punto A), recibéndolo la parte compradora en este acto a su entera satisfacción, sin que nada tenga que reclamar acerca de la calidad o de su estado.

Segunda. El precio establecido para la compraventa es el de 900.000 pesetas.

Tercera. El vendedor recibe del comprador, en este acto, el importe establecido en el pacto anterior, en billetes de curso legal, a su entera satisfacción, sirviendo la firma del presente documento de recibo.

Cuarta. Ambas partes, con renuncia a su fuero propio si lo tuvieren, se remiten a los juzgados y tribunales de Pontevedra para la discusión litigiosa de cualquier cuestión dimanante de este contrato.

Y para que conste, firman por duplicado y a un solo efecto, en el lugar y fecha indicada en el encabezamiento, quedando el original en poder de la parte vendedora y la copia en poder de la parte compradora.

Nita Macía

Joaquín B.B.

Fdo.: Nita Macía Peleteiro

Fdo.: Joaquín Barreiro Bazán

- La estructura tipo de un contrato de compraventa es:
 - 1- (Lugar y fecha en que se celebra el contrato).
 - 2- REUNIDOS. (Datos identificativos de los intervinientes en el contrato).
 - 3- EXPONEN. (Relación de motivos por los que las partes van a firmar el contrato y características de la cosa).
 - 4- CLÁUSULAS. (Condiciones de la contraprestación que se establece para el bien o servicio objeto del contrato).
 - 5- (Firma de las partes).

5. OBLIGACIONES DE LAS PARTES

La compraventa es un contrato bilateral que genera obligaciones para las partes contratantes: vendedor y comprador.

5.1. OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

El vendedor está obligado a:

- **Conservar la cosa vendida antes de efectuar su entrega al comprador.** El bien se considera entregado cuando está en poder y posesión del comprador; hasta ese momento el vendedor conservará en perfecto estado la cosa vendida.

Sin embargo, en el campo mercantil se estima que la obligación del vendedor está cumplida cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador.

¿En qué momento se produce la entrega de la cosa vendida?

- En las ventas en establecimientos abiertos al público, se considerará realizada la entrega en el establecimiento del vendedor.
- En las ventas que exigen el transporte de las mercancías, éstas se consideran entregadas al comprador en el momento en que son puestas a disposición del transportista.
- En las ventas sobre documentos, la entrega o puesta a disposición se entenderá realizada con la entrega de los documentos representativos de las mismas (factura, carta de porte, póliza de seguro, etc.).

- **La entrega de la cosa vendida en el plazo y lugar pactados en el contrato.** La entrega de la cosa se realizará en el plazo acordado, y si no se ha fijado, en las 24 horas siguientes a la perfección del contrato.

Los gastos para la entrega de la cosa vendida serán de cuenta del vendedor, y los de su transporte o traslación de cargo del comprador, salvo que se estipule lo contrario.

El vendedor no está obligado a entregar la cosa vendida si el comprador no le ha pagado el precio o no se ha señalado en el contrato un plazo para el pago.

En el supuesto de que una misma cosa hubiere sido vendida a diferentes compradores, el art. 1473 del Código Civil establece que "la propiedad se transferirá a la persona que primero haya tomado posesión de ella con buena fe, si se tratara de una cosa mueble".

La firma de un contrato genera derechos y obligaciones para los firmantes

La entrega de la cosa vendida no siempre se produce en el mismo momento

En el supuesto de que se trate de un inmueble, la propiedad pertenecerá al adquirente que antes lo haya inscrito en el Registro de la Propiedad. Si esta inscripción no existe, la propiedad pertenecerá a quien de buena fe sea el primero en poseerla. Si falta la posesión, a quien presente título de fecha más antigua, siempre que haya buena fe.

● **El saneamiento⁶ de la cosa vendida.** En el contrato de compraventa no basta con la entrega de la cosa, el vendedor no cumple su parte del contrato entregando el objeto vendido.

Para el comprador, la finalidad de la compraventa es adquirir la cosa para servirse de ella, para utilizarla, y no sería posible si realizada la entrega se viera el poseedor privado de lo adquirido o imposibilitado de aplicarla a los usos que le son propios.

El Código Civil señala que el vendedor responderá ante el comprador:

1. De la posesión legal y pacífica de la cosa vendida.
2. De los vicios o defectos ocultos que tuviere.

Esto deriva en la responsabilidad del vendedor del saneamiento por evicción⁷ y vicios ocultos.

En el supuesto que el comprador sea privado de la cosa adquirida por sentencia como consecuencia de un derecho anterior (el vendedor no era propietario de la cosa objeto del contrato), el vendedor responde por **evicción** a través de una indemnización a la otra parte.

En el caso de que existan **vicios o defectos ocultos** (defectos de calidad, defectos de cantidad) en las mercancías vendidas, que imposibiliten al comprador del disfrute o posesión útil de la misma, el vendedor está obligado a sanear, deshaciendo la compraventa o llevando a cabo su estricto cumplimiento. Sin perjuicio, en ambos casos, de indemnizar al comprador por los daños y perjuicios causados si éste los reclamase.

5.2. OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

El comprador está obligado a:

● **Pagar el precio de la cosa vendida en el tiempo y lugar fijados en el contrato.** Si no se hubiera fijado, deberá hacerse el pago en el tiempo y lugar en que se haga la entrega de la cosa vendida.

La demora en el pago del precio obliga al comprador a pagar el interés legal de la cantidad que adeude al vendedor.

● **La recepción de la cosa.** Si el comprador rehusa hacerse cargo de la cosa o si se demora en hacerlo, el vendedor podrá rescindir el contrato, o bien optar por el cumplimiento del mismo depositando judicialmente los bienes.

El comprador sólo podrá rehusar el recibo de los mismos si alega causa justa para ello.

⁶ Saneamiento: reparación de un daño.

⁷ Evicción: privación que sufre el comprador, por sentencia firme y en virtud de un derecho anterior a la compra, de todo o parte de la cosa comprada. (Art. 1475 C.C.).

El vendedor tiene la responsabilidad del saneamiento por evicción y por vicios ocultos

Si no hay fecha de pago, éste se hará en el momento en que se haga la entrega de la cosa vendida

El comprador sólo puede rehusar la recepción de la cosa por causa justificada

Salvo pacto en contrario la entrega ha de ser total. El comprador no está obligado a recibir una parte, ni aun bajo promesa de recibir el resto; pero si acepta la entrega parcial quedará consumada la venta en cuanto a los géneros recibidos, sin perjuicio del derecho a exigir el cumplimiento total del contrato o su rescisión, con el abono de la correspondiente indemnización.

RECUERDA

OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

- Conservar la cosa vendida hasta su entrega.
- Entregar en el plazo y lugar pactados.
- Sanear la cosa vendida.

OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

- Pagar el precio acordado.
- Recibir la cosa comprada.

ACTIVIDADES

6ª “Una empresa de confección textil vende a una empresa de compraventa de maquinaria de segunda mano una máquina de coser industrial de ocasión. Transcurridos dos meses de la compraventa, esta última se da cuenta de que la máquina de coser comprada tiene una pieza bastante gastada que reduce considerablemente su vida útil”.
Determina las posibles actuaciones del comprador.

7ª Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- El comprador a través del contrato de compraventa se obliga, exclusivamente, a pagar el precio pactado, en el tiempo y lugar establecido.
- El vendedor no está obligado a entregar la cosa vendida si el comprador no le ha pagado el precio o no se ha señalado en el contrato un plazo para el pago.
- El saneamiento por evicción surge cuando se oculta al comprador la existencia de algún vicio o defecto oculto en las mercancías vendidas.

6. TRANSMISIÓN DEL RIESGO EN LA COMPRAVENTA MERCANTIL

Tras formalizar el contrato, las mercancías vendidas pueden destruirse o sufrir desperfectos antes de ser entregadas, o incluso pueden no llegar a manos del comprador. Es decir, están sometidas a riesgo de menoscabo⁸, deterioro o pérdida.

¿A partir de qué momento el comprador asume este riesgo y está obligado a realizar el pago, aunque no reciba nada a cambio?

En la compraventa mercantil, el comprador asume los riesgos desde que el vendedor le entrega o pone a su disposición la cosa comprada. Hasta la entrega material o puesta a disposición, el riesgo lo soporta el vendedor.

Hasta la entrega o puesta a disposición, el riesgo lo soporta el vendedor

Si el riesgo recae en el vendedor, éste pierde todo el derecho al precio. Si el riesgo recae sobre el comprador, éste está obligado al pago del precio aún cuando no reciba nada a cambio o lo reciba deteriorado.

⁸ Menoscabo: mermar una cosa quitándole una parte.

U
N
I
D
A
D
5

No rige este principio de transmisión y asunción de riesgos en los siguientes casos:

- Si por pacto expreso o por uso del comercio, atendida la naturaleza de la cosa vendida, el comprador tiene la facultad de reconocerla y examinarla previamente: ventas con derecho a examen. El riesgo se asume por el vendedor hasta que el comprador manifiesta su conformidad.

Ejemplo: Determinado cuadro de determinado autor.

- Si la compraventa se realiza bajo la condición de no hacer la entrega hasta que la cosa vendida adquiera los requisitos estipulados. El riesgo se asume por el vendedor hasta que la mercancía alcanza la calidad determinada.

Ejemplo: La entrega de una vaca hasta que no esté preñada.

La responsabilidad por el daño o menoscabo recae íntegramente en el vendedor cuando incurra en dolo⁹, culpa o negligencia¹⁰.

ACTIVIDADES

8ª ¿En cuáles de los siguientes casos el comprador está obligado a realizar el pago? Razona tu respuesta.

- a) El comprador recoge la mercancía en el puerto, lugar acordado con el vendedor, un mes después de la fecha acordada y se encuentra con ciertos deterioros.
- b) El comprador, a la recepción de la mercancía en su establecimiento, entregada por un transportista pagado por el vendedor, comprueba el menoscabo de ésta.

7. CAUSAS DE EXTINCIÓN DE UN CONTRATO

El contrato se extingue por diversas causas

5.2. OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

El Código Civil en su artículo 1156 enumera las causas que, con carácter general, extinguen las obligaciones derivadas del contrato de compraventa mercantil:

● **Por el pago o cumplimiento.** Es la manera normal de extinción de las obligaciones. Resulta del cumplimiento por parte del deudor de la prestación contratada.

Habitualmente, el medio o documento que constituye prueba de la extinción de la deuda es el recibo.

● **Por la pérdida de la cosa vendida.** La pérdida o deterioro de la cosa objeto del contrato antes de su entrega, por accidente imprevisto o sin culpa del vendedor, da derecho al comprador para rescindir el contrato, a no ser que el vendedor se haya constituido en depositario de las mercaderías, en cuyo caso se limitará su obligación a la que nazca del depósito.

⁹ Dolo: engaño o fraude. Maquinación o artificio de que se sirve uno de los contratantes para engañar al otro.

¹⁰ Negligencia: falta de diligencia y cuidado que produce el pago de la indemnización de los daños causados.

● **Por la condonación¹¹ de la deuda.** Cuando la deuda se perdona, se extingue tanto la deuda principal como las accesorias.

● **Por confusión de los derechos entre el comprador y el vendedor.** Cuando recaen en el mismo sujeto los derechos de acreedor y de deudor, entonces las obligaciones se extinguen.

● **Por compensación¹².** Cuando dos personas son recíprocamente deudoras y acreedoras, la obligación se extingue en la cantidad concurrente.

● **Por novación¹³.** Cuando se sustituye una obligación antigua por una nueva, ésta extingue a la anterior.

Ejemplo: El contrato de suministro de luz que tiene una empresa puede extinguirse por novación al efectuar otro nuevo en el que se contrata mayor potencia o mayor capacidad.

A las causas anteriores expresadas hay que añadir otras que producen el mismo efecto, extinción de obligaciones, en los contratos de compraventa. Por un lado, aquellas causas específicas como la falta de pago, los vicios ocultos, etc. Y por otro, el derecho de retracto ejercitado por el vendedor.

El derecho de retracto nace cuando en el contrato de compraventa el vendedor se reserva el derecho de volver a adquirir la cosa vendida. Si el vendedor ejercita este derecho dentro del plazo, la venta queda resuelta con carácter retroactivo; eso supone que el vendedor no ha dejado nunca de ser dueño de la cosa.

Ejemplo: El derecho de retracto aparece en el clausulado de la siguiente manera: "D. Higinio Gascón Vera se reserva el derecho de recuperar el objeto de esta compraventa en el plazo de 3 meses, a partir de la fecha de este contrato. Transcurrido dicho plazo, el vendedor perderá su derecho."

ACTIVIDADES

9ª Determina cuáles de las siguientes causas pueden producir la extinción de un contrato de compraventa mercantil. Razona tu respuesta.

- Quando recaen en el mismo sujeto los derechos de acreedor y de deudor.
- Quando el comprador ha encontrado una oferta mejor de otro proveedor.
- Quando se firma un nuevo contrato que incluye las obligaciones del contrato antiguo.
- Quando se deteriora la cosa objeto del contrato antes de su entrega, por imprudencia del vendedor.

¹¹ Condonación: perdón o renuncia de una deuda.

¹² Compensación: cancelación de las deudas recíprocas entre el vendedor y el comprador.

¹³ Novación: sustitución de la obligación correspondiente por otra.

8. ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS DE COMPRAVENTA ESPECIALES

Como ya vimos al estudiar la transmisión de riesgos, existen compraventas en las que el consentimiento definitivo del comprador queda supeditado al cumplimiento de una condición. Estos contratos se denominan especiales, y básicamente son los siguientes:

SOBRE MUESTRAS

En muchas ocasiones la compraventa se efectúa tomando como referencia una determinada calidad o muestra.

El comprador no podrá rehusar el recibo de los géneros contratados si son conformes a las muestras o a la calidad precisada en el contrato.

En caso de que el comprador alegue que existen diferencias de calidad en la mercancía recibida, se nombrarán peritos que determinarán si ésta es de recibo o no.

¿Qué ocurre si éstos declaran que la mercancía sí se adecua a las condiciones pactadas?, ¿y si no se adecua?

Si se declara que sí es de recibo la mercancía, el vendedor habrá cumplido su obligación. En caso contrario, el comprador podrá pedir la rescisión del contrato y una indemnización por los daños ocasionados, o el cumplimiento del contrato además de la indemnización.

La venta sobre muestras se asimila a la *venta según catálogo*. En ésta, el consentimiento del comprador no se determina por la exhibición de una muestra, sino por la descripción de calidades específicas del bien. Los objetos vendidos, deben ser conformes con las calidades señaladas por el vendedor.

SALVO APROBACIÓN

En la compraventa salvo aprobación queda supeditada aquélla al momento en que el comprador acepta definitivamente.

Se da cuando los bienes objeto de la compraventa no se tienen a la vista, ni pueden clasificarse según una cualidad conocida en el mercado (por ejemplo, compra por catálogo).

El comprador puede rescindir el contrato, si una vez examinada la mercancía, ésta no le conviene.

A ENSAYO O PRUEBA

En ésta, el comprador adquiere un bien posponiendo su aceptación definitiva al resultado de una prueba o ensayo. Con la finalidad de conocer la correcta adecuación del bien a las necesidades que con él se pretenden cubrir.

En esta situación el comprador podrá rescindir el contrato si después de ensayar el bien que ha comprado, éste no cumple las condiciones que pactó con el vendedor, o no satisface sus necesidades. Por ejemplo, la compra de maquinaria de precisión.

La compraventa se realiza tomando como referencia una muestra

ACTIVIDADES

En cuáles de los siguientes casos...

- a) El comprador recoge la mercancía...
- b) El comprador...

La aprobación de la compraventa queda supeditada al examen de la mercancía

La aceptación de la compraventa queda supeditada a un ensayo o prueba

En el caso de desacuerdo entre el comprador y el vendedor se suele acudir a la vía de peritaje a fin de que el dictamen opere como un laudo arbitral.

La diferencia con la compraventa de salvo aprobación reside en que, si el ensayo es satisfactorio, el comprador no podrá rechazar la mercancía.

SALVO CONFIRMACIÓN

Las compraventas salvo confirmación son aquellas realizadas entre el comprador y un representante del vendedor (agente comercial). El perfeccionamiento definitivo del contrato queda condicionado a la confirmación expresa del vendedor principal para el que trabaja el agente mediador.

RECUERDA

- Las compraventas especiales son aquellas en las que el consentimiento definitivo queda supeditado por el comprador al cumplimiento de una condición. Principalmente son las siguientes:
 - ▶ Sobre muestras: la compraventa se efectúa tomando como referencia una determinada calidad o muestra.
 - ▶ Salvo aprobación: la compraventa queda supeditada al momento en que el comprador acepta definitivamente.
 - ▶ A ensayo o prueba: la aceptación definitiva de la compraventa depende del resultado de una prueba o ensayo.
 - ▶ Salvo confirmación: la aceptación de la compraventa depende en último caso de la confirmación expresa del vendedor principal.

9. OTROS CONTRATOS DE COMPRAVENTA Y AFINES

Para acabar el estudio de los contratos de compraventa es necesario que analicemos otros tipos de contratos que por sus características tienen una gran difusión en la sociedad.

● **Contrato de compraventa a plazos.** Es aquél mediante el cual el comprador paga una parte del precio en el momento en que el vendedor le entrega la cosa objeto de venta, con la obligación de pagar diferido en un período superior a tres meses y en una serie de plazos establecidos. El desembolso mínimo inicial ha de ser al menos el 10% del importe al contado.

Como características más relevantes de este contrato de compraventa a plazos podemos resaltar:

- Debe incluir la cláusula de "prohibición de disponer". Esto significa que el comprador no puede transmitir ni gravar el bien objeto del contrato sin permiso del vendedor hasta que no termine de pagar los plazos.
- Suele incluir la cláusula de "reserva de dominio"; el bien no será propiedad del comprador hasta que no se pague totalmente.
- Debe formalizarse por escrito para que sea válido. Se realiza normalmente para la venta de bienes de equipo, vehículos y aparatos de uso doméstico.

Quedan expresamente excluidas de esta regulación específica:

- Las compras de cosas posteriormente dedicadas a la reventa y no al uso del comprador (ventas de fabricantes a comerciantes).

Una parte cede a la otra el uso de bienes para el desarrollo de una actividad económica, y a

Es la realizada a través de intermediarios

El pago se realiza de manera fraccionada y sucesiva

- Las ventas ocasionales sin finalidad lucrativa por parte del vendedor.
- Las operaciones de comercio exterior.

La compraventa a plazos se rige por el Código Civil y, en su caso, por el Código de Comercio. Sin embargo, la proliferación de tal modalidad de compraventa respecto de determinados bienes ha dado lugar a una regulación específica, la Ley de Ventas a Plazos.

Se da cuando una de las partes se obliga a realizar unas prestaciones continuas y periódicas a la otra, a cambio de un precio

● **Contrato de suministro.** Aquél por el que una de las partes (suministrador), a cambio de un precio, se obliga a realizar a favor de otra (suministrado) una serie de prestaciones continuas y periódicas.

Pueden ser objeto del contrato de suministro cualquier clase de bienes, si bien en algunos casos la descripción de los mismos suele ser bastante imprecisa: agua, gas y electricidad. Sin embargo no pueden ser objeto de este contrato, determinadas prestaciones de servicios periódicos o discontinuos como los contratos de asistencia técnica o mantenimiento.

En este tipo de contrato rige también el principio de libertad de forma. Ahora bien, como ciertos suministros son prestados en régimen de monopolio u oligopolio, es habitual el uso de contratos tipo establecidos por las compañías suministradoras.

En los contratos de suministro es frecuente la utilización de cláusulas de actualización para posibilitar revisiones de precios y evitar así desajustes inflacionarios.

No tienen una regulación específica por lo que son de aplicación las normas de la compraventa.

El mayorista ofrece mercancía en consignación al minorista

● **Contrato estimatorio.** Es un contrato típico y específico de las relaciones comerciales entre mayoristas o productores y minoristas o comerciantes. Mediante este contrato, el mayorista entrega una mercancía al minorista, quien procura la venta de dichos bienes. En el plazo acordado paga el importe de los vendidos y devuelve los no vendidos o los retiene hasta su venta. En la práctica, se le suele denominar "venta en consignación".

La diferencia básica con el contrato de compraventa, radica en que la entrega del bien en el contrato estimatorio no genera la transmisión de la propiedad, pero sí la plena disposición para la venta.

El minorista posee la absoluta disposición de las mercancías y corre con todos los riesgos que ello conlleva. Si la mercancía se pierde o deteriora, será responsable de entregar su valor al mayorista.

Este contrato, ofrece dos aspectos de interés:

- El mayorista logra el acercamiento del producto al consumidor por una difusión de sus mercancías, ya que utiliza la colaboración de comerciantes introducidos en el mercado para un mayor difusión de sus productos.
- El minorista obtiene un beneficio económico con menor riesgo y desembolso.

Este tipo de contrato se rige por las normas establecidas en el Código Civil y, en su caso, en el Código de Comercio.

● **Contrato de leasing.** Se entiende por operaciones de arrendamiento financiero o *leasing*, aquellos contratos que tienen por objeto ex-

UNIDAD 6

clusivo la cesión de uso de bienes muebles o inmuebles para el desarrollo de una actividad económica a cambio de una contraprestación consistente en el abono periódico de cuotas.

En el contrato se debe establecer la posibilidad de que el cliente pueda ejercer a su término la opción de compra, es decir, adquirir el bien a un precio inicialmente convenido, que se denomina "residual". En la práctica este precio residual suele ser notablemente inferior al valor inicial del bien, pues en alguna medida el precio total ha sido fraccionado en el pago de las mensualidades.

Si el cliente no ejercita la opción de compra, ha de devolver el bien o negociar una prórroga con cuotas periódicas más reducidas.

Esta forma de contratación está siendo muy utilizada por las empresas para la adquisición de determinados bienes: maquinaria, equipos informáticos, coches, etc.

El arrendador del bien puede ser una entidad financiera y en ese caso se conoce como **leasing financiero**, o el propio fabricante o distribuidor del bien y entonces se conoce como **leasing operativo**.

El arrendatario según establece la Ley, debe ser un empresario, titular de explotaciones agrícolas, pesqueras, industriales, comerciales, artesanales, de servicios o profesionales.

Una parte cede a la otra el uso de bienes para el desarrollo de una actividad económica, y a cambio recibe un abono periódico

RECUERDA

- Contrato de compraventa a plazos. El pago del precio se realiza de manera fraccionada y sucesiva.
- Contrato de suministro. Una de las partes (suministrador), a cambio de un precio, se obliga a realizar a favor de otra (suministrado) una serie de prestaciones continuas y periódicas.
- Contrato estimatorio o "venta en consignación". El mayorista o productor entrega una mercancía al minorista o comerciante, quien procura la venta de dichos bienes y, en el plazo acordado, paga el importe de los vendidos y devuelve los no vendidos o los retiene hasta su venta.
- Contrato de *leasing*. Tiene por objeto exclusivo la cesión de uso de bienes muebles e inmuebles para el desarrollo de una actividad económica a cambio de una contraprestación consistente en el abono periódico de cuotas. Este contrato debe incluir una opción de compra a su término a favor del usuario.

ACTIVIDADES

10° Determina qué tipo de contrato, de los indicados, es el más conveniente para la compra de los siguientes productos:

- a) Energía eléctrica.
- b) Equipo informático.
- c) Libros en "depósito" para una librería.
- d) Tejidos para una empresa textil.
- e) Automóvil para una empresa.
- f) Enciclopedia.

- Contrato de compraventa especial "a ensayo o prueba".
- Contrato de *leasing*.
- Contrato de suministro.
- Contrato estimatorio.
- Contrato de compraventa a plazos.
- Contrato de compraventa especial "sobre muestras".

Una parte cede a la otra el uso de bienes para el desarrollo de una actividad económica y a cambio se obliga a pagar unas prestaciones continuas y periódicas a la otra, a cambio de un precio.



La compraventa a plazos se rige por el Código Civil y, en su caso, por el Código de Comercio. Si el contrato de compraventa a plazos se celebra en el ámbito de la actividad económica, se aplica el artículo 1495 del Código de Comercio. En la práctica, el precio inicialmente inferior al valor inicial del bien, puede ser superior al precio de mercado del bien al momento de la entrega, a cambio de un precio (administrador), a cambio de un precio (administrador) una serie de prestaciones continuas y periódicas.

Si el bien no es el objeto de compra, no se devuelve el bien o pueden ser devueltos por causas diferentes a las previstas en el artículo 1495 del Código de Comercio, se aplican las reglas generales de compraventa. En estos casos, si bien en algunos casos la descripción de los mismos suele ser bastante precisa, cuando se trata de bienes muebles, el tipo de bien de compraventa es el mismo, el precio de compraventa es el mismo, el precio de compraventa es el mismo, el precio de compraventa es el mismo.

El precio de compraventa a plazos se rige por el artículo 1495 del Código de Comercio. Si el contrato de compraventa a plazos se celebra en el ámbito de la actividad económica, se aplica el artículo 1495 del Código de Comercio. En la práctica, el precio inicialmente inferior al valor inicial del bien, puede ser superior al precio de mercado del bien al momento de la entrega, a cambio de un precio (administrador), a cambio de un precio (administrador) una serie de prestaciones continuas y periódicas.

El precio de compraventa a plazos se rige por el artículo 1495 del Código de Comercio. Si el contrato de compraventa a plazos se celebra en el ámbito de la actividad económica, se aplica el artículo 1495 del Código de Comercio. En la práctica, el precio inicialmente inferior al valor inicial del bien, puede ser superior al precio de mercado del bien al momento de la entrega, a cambio de un precio (administrador), a cambio de un precio (administrador) una serie de prestaciones continuas y periódicas.

El precio de compraventa a plazos se rige por el artículo 1495 del Código de Comercio. Si el contrato de compraventa a plazos se celebra en el ámbito de la actividad económica, se aplica el artículo 1495 del Código de Comercio. En la práctica, el precio inicialmente inferior al valor inicial del bien, puede ser superior al precio de mercado del bien al momento de la entrega, a cambio de un precio (administrador), a cambio de un precio (administrador) una serie de prestaciones continuas y periódicas.

la entrega del bien en el contrato de compraventa no genera la transmisión de la propiedad, pero sí la plena disposición para la venta.

ARTÍCULO 1495

El precio de compraventa a plazos se rige por el artículo 1495 del Código de Comercio. Si el contrato de compraventa a plazos se celebra en el ámbito de la actividad económica, se aplica el artículo 1495 del Código de Comercio. En la práctica, el precio inicialmente inferior al valor inicial del bien, puede ser superior al precio de mercado del bien al momento de la entrega, a cambio de un precio (administrador), a cambio de un precio (administrador) una serie de prestaciones continuas y periódicas.

Este contrato, como el de compraventa a plazos, se rige por el artículo 1495 del Código de Comercio. Si el contrato de compraventa a plazos se celebra en el ámbito de la actividad económica, se aplica el artículo 1495 del Código de Comercio. En la práctica, el precio inicialmente inferior al valor inicial del bien, puede ser superior al precio de mercado del bien al momento de la entrega, a cambio de un precio (administrador), a cambio de un precio (administrador) una serie de prestaciones continuas y periódicas.

El precio de compraventa a plazos se rige por el artículo 1495 del Código de Comercio. Si el contrato de compraventa a plazos se celebra en el ámbito de la actividad económica, se aplica el artículo 1495 del Código de Comercio. En la práctica, el precio inicialmente inferior al valor inicial del bien, puede ser superior al precio de mercado del bien al momento de la entrega, a cambio de un precio (administrador), a cambio de un precio (administrador) una serie de prestaciones continuas y periódicas.

UNIDAD 6

ARCHIVO

Archivo y gestión de la información

CONTENIDO

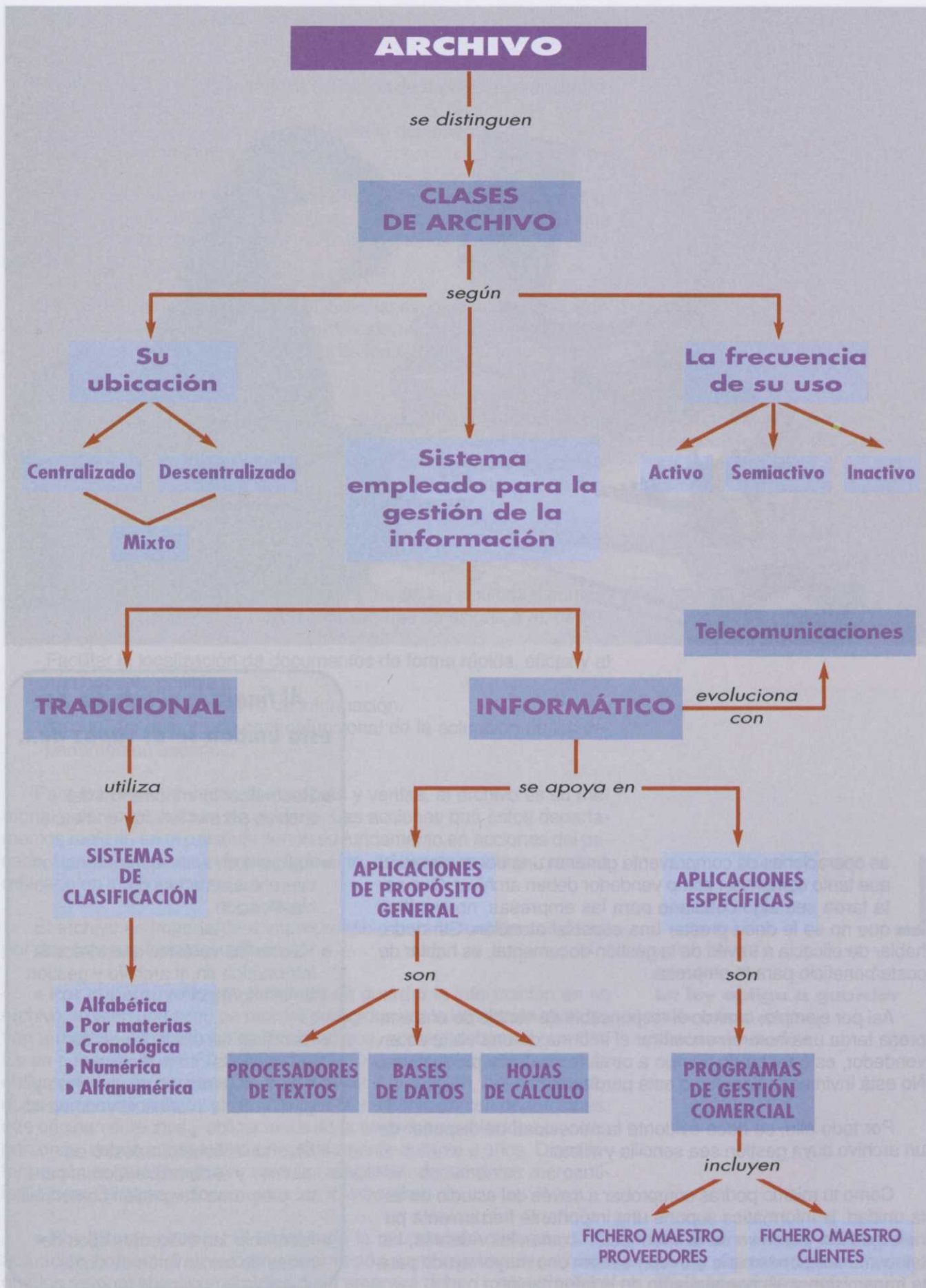
1	1.1. CONCEPTO DE ARCHIVO
2	1.2. TIPOS DE ARCHIVOS
3	1.3. ARCHIVO TRADICIONAL
4	1.4. ARCHIVO DIGITAL
5	1.5. ARCHIVO ELECTRONICO
6	1.6. ARCHIVO EN LA CLOUD
7	1.7. ARCHIVO EN LA NUBE
8	1.8. ARCHIVO EN LA NUBE
9	1.9. ARCHIVO EN LA NUBE
10	1.10. ARCHIVO EN LA NUBE
11	1.11. ARCHIVO EN LA NUBE
12	1.12. ARCHIVO EN LA NUBE
13	1.13. ARCHIVO EN LA NUBE
14	1.14. ARCHIVO EN LA NUBE
15	1.15. ARCHIVO EN LA NUBE
16	1.16. ARCHIVO EN LA NUBE
17	1.17. ARCHIVO EN LA NUBE
18	1.18. ARCHIVO EN LA NUBE
19	1.19. ARCHIVO EN LA NUBE
20	1.20. ARCHIVO EN LA NUBE
21	1.21. ARCHIVO EN LA NUBE
22	1.22. ARCHIVO EN LA NUBE
23	1.23. ARCHIVO EN LA NUBE
24	1.24. ARCHIVO EN LA NUBE
25	1.25. ARCHIVO EN LA NUBE
26	1.26. ARCHIVO EN LA NUBE
27	1.27. ARCHIVO EN LA NUBE
28	1.28. ARCHIVO EN LA NUBE
29	1.29. ARCHIVO EN LA NUBE
30	1.30. ARCHIVO EN LA NUBE
31	1.31. ARCHIVO EN LA NUBE
32	1.32. ARCHIVO EN LA NUBE
33	1.33. ARCHIVO EN LA NUBE
34	1.34. ARCHIVO EN LA NUBE
35	1.35. ARCHIVO EN LA NUBE
36	1.36. ARCHIVO EN LA NUBE
37	1.37. ARCHIVO EN LA NUBE
38	1.38. ARCHIVO EN LA NUBE
39	1.39. ARCHIVO EN LA NUBE
40	1.40. ARCHIVO EN LA NUBE
41	1.41. ARCHIVO EN LA NUBE
42	1.42. ARCHIVO EN LA NUBE
43	1.43. ARCHIVO EN LA NUBE
44	1.44. ARCHIVO EN LA NUBE
45	1.45. ARCHIVO EN LA NUBE
46	1.46. ARCHIVO EN LA NUBE
47	1.47. ARCHIVO EN LA NUBE
48	1.48. ARCHIVO EN LA NUBE
49	1.49. ARCHIVO EN LA NUBE
50	1.50. ARCHIVO EN LA NUBE



Archivo y gestión de la información

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	115
1. CONCEPTO DE ARCHIVO	117
1.1. Finalidad e importancia de archivo	117
1.2. Clases de archivo	118
2. ARCHIVO TRADICIONAL	120
3. ARCHIVO INFORMÁTICO	123
4. APLICACIONES INFORMÁTICAS	124
4.1. Procesadores de textos	124
4.2. Bases de datos	125
4.3. Hojas de cálculo	127
4.4. Intercambio de información entre aplicaciones	129
5. PROGRAMAS DE GESTIÓN COMERCIAL	129
5.1. Fichero de proveedores	130
5.2. Fichero de clientes	133
6. RECURSOS DE LAS TELECOMUNICACIONES	135
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	288
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN	307





Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Reconocer la importancia del archivo para la función comercial.
- Aplicar a un archivo tradicional los diferentes sistemas de clasificación.
- Valorar las ventajas que ofrece la informática en el archivo y gestión de la información.
- Identificar las utilidades de las aplicaciones informáticas de propósito general para el archivo y gestión de la información comercial.
- Diseñar el fichero maestro de clientes y el de proveedores, para un programa de gestión comercial.
- Identificar los diferentes tipos de redes de transmisión de datos.

Las operaciones de compraventa generan una documentación que tanto comprador como vendedor deben archivar. Que esta tarea sea algo cotidiano para las empresas, no significa que no se le deba prestar una especial atención. Sin duda, hablar de eficacia a través de la gestión documental, es hablar de coste/beneficio para la empresa.

Así por ejemplo, cuando el responsable de ventas de una empresa tarda una hora en encontrar el informe de una visita de un vendedor, está restando tiempo a otras tareas más productivas. No está invirtiendo tiempo, lo está perdiendo.

Por todo ello, se hace evidente la necesidad de disponer de un archivo cuya gestión sea sencilla y eficaz.

Como tu mismo podrás comprobar a través del estudio de esta unidad, la informática supone una importante herramienta para la gestión y archivo de la información comercial. Además, las telecomunicaciones cada día representan una mayor ayuda para la transmisión y almacenamiento de la información.

1. CONCEPTO DE ARCHIVO

Si buscamos en el diccionario la definición de archivo, nos encontramos con dos significados:

- Lugar físico; local en el que se guarda la documentación.
- Conjunto ordenado de documentos.

En el ámbito empresarial, al hablar de archivo se integran ambos significados, y se concibe como un conjunto ordenado de documentos que se guardan, de acuerdo con unas normas y criterios previamente establecidos, en un lugar determinado.

Como consecuencia de lo anterior, archivar es, para la empresa, aplicar un sistema que permita guardar ordenadamente documentos útiles, de un modo claro y eficaz que nos permita localizarlos, cuando se precisen, lo más rápidamente posible.

La validez de este proceso reside en su constante actualización. Esto no sólo implica que debemos estar introduciendo constantemente nueva información, sino que es necesario eliminar del archivo los documentos que han perdido vigencia, ya que, de lo contrario, constituyen un despilfarro de espacio, con el consiguiente coste añadido.

El archivo exige una constante actualización de su información

1.1. FINALIDAD E IMPORTANCIA DEL ARCHIVO

La finalidad del archivo se puede concretar en los siguientes puntos:

- Guardar y conservar la documentación que se asigna a él, de forma óptima.
- Facilitar la localización de documentos de forma rápida, eficaz y al menor coste posible.
- Constituir un centro activo de información.
- Ser un instrumento de control funcional de la actuación de los departamentos usuarios.

Para los departamentos de compras y ventas, el archivo es su memoria, y como tal, habrán de cuidarlo. Las acciones que estos departamentos realizan en el presente tienen su fundamento en acciones del pasado, y repercutirán en el futuro; todo esto, de alguna manera, quedará reflejado en los documentos.

El archivo es importante e imprescindible para la función comercial por dos razones fundamentales:

● **Por imperativo legal:** A la hora de guardar la información en un archivo, existen una serie de normas recogidas por la legislación que nos van a marcar los documentos mínimos que, por ley, debemos guardar. Es en concreto el art. 30 del Código de Comercio, el que establece la obligatoriedad de conservación para cierta información, del cual se deduce que aquellos libros y documentación relacionada con operaciones, que originan derechos y obligaciones de la empresa en relación con otras personas, deben conservarse obligatoriamente durante 6 años. Dicha información se puede agrupar en tres categorías: documentos mercantiles, Libros Oficiales y documentos socio-laborales.

La ley obliga a guardar seis años cierta documentación

● **Por interés propio:** El análisis de la información derivada de la actuación comercial sirve como orientación para muchas decisiones que los responsables comerciales de la empresa deben tomar. Por tan-

La información archivada sirve para tomar decisiones futuras

to, en muchas ocasiones será conveniente echar mano de la documentación archivada acerca de las actividades de compras y de ventas de la empresa.

Ejemplo: Para una empresa textil será muy útil tener información de los pantalones vaqueros que más se venden, para poder decidir qué tejidos y colores comprar para la próxima temporada a su proveedor de materia prima (tela de algodón).

1.2. CLASES DE ARCHIVOS

Existen diferentes tipos y sistemas de archivo. Cada empresa debe escoger aquél que mejor se adapte a sus necesidades concretas.

En la siguiente tabla se muestran algunos de los criterios más utilizados para la organización de los archivos:

CRITERIO	CLASE DE ARCHIVO
Según su ubicación	Centralizados Descentralizados
Según la frecuencia de uso	Activos Semiactivos Inactivos
Según el sistema empleado	Tradicional Informático

Antes de pasar a describir brevemente cada uno de los archivos, es conveniente tener en cuenta que estos criterios de clasificación no son excluyentes entre sí.

- **Según su ubicación.** Se distinguen dos tipos:
 - Archivos centralizados son aquéllos en los que todos los documentos se encuentran localizados en un sólo punto, desde el que se sirve a todos los departamentos de la empresa.
 - Archivos descentralizados, por el contrario, son los archivos en los que la documentación se encuentra en cada departamento de la empresa que la utiliza.

Con frecuencia, en las empresas se combinan estas dos formas de archivo, dando lugar al denominado archivo mixto, que suele estar organizado en tres niveles: individual, departamental y general.

Ejemplo: En un hipermercado, un archivo individual es el que contiene la documentación que consulta y maneja cada uno de los responsables de compras de cada sección (bazar, pescadería, electrodomésticos, etc.) en la realización de su propio trabajo. En un archivo departamental se guarda la documentación que interesa a diferentes personas del departamento de compras. El archivo general guarda la documentación procedente de los distintos departamentos del hipermercado (financiero,

Las empresas suelen optar por el archivo mixto

ACTIVIDADES

personal, ventas, compras, etc.). En éste, el manejo de la documentación lo realiza una sola persona.

● **Según la frecuencia de su utilización.** Son tres los tipos de archivos:

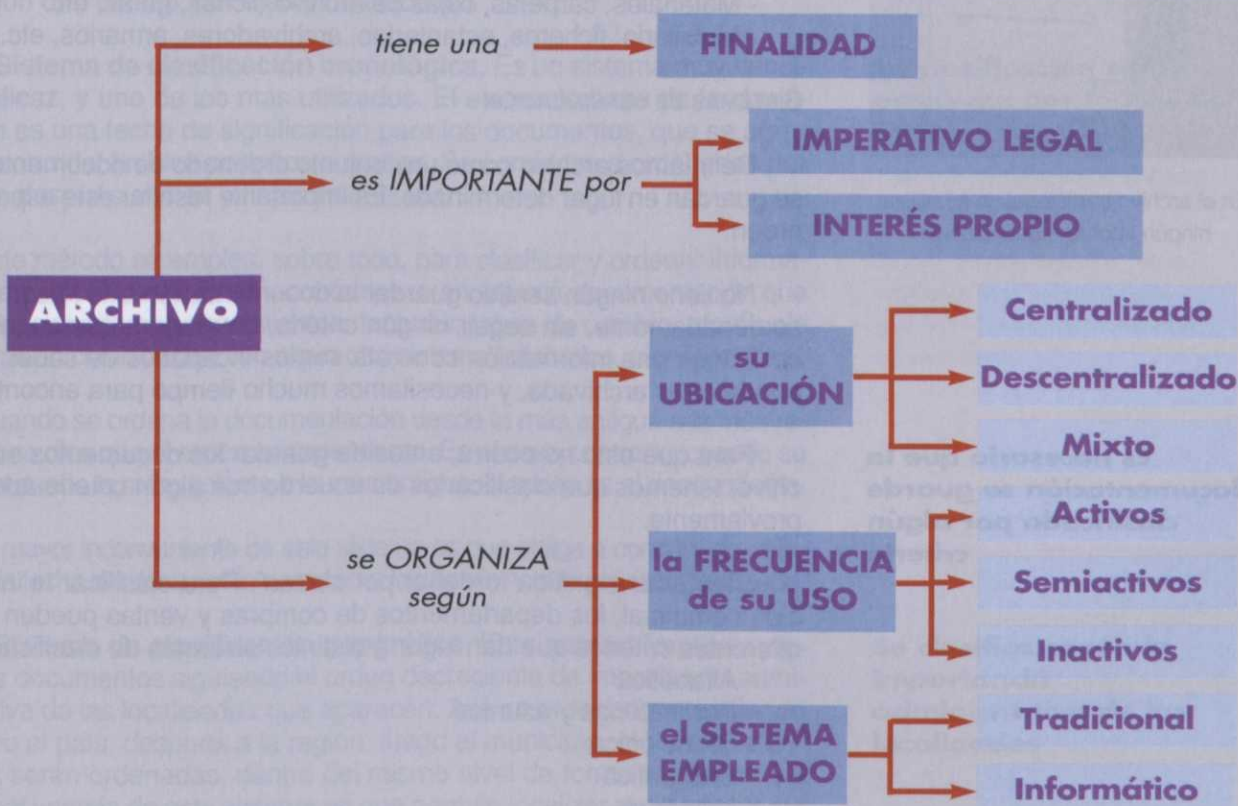
- Archivo activo es aquél en el que se conservan los documentos de consulta frecuente y sin variaciones durante un largo periodo de tiempo (un mínimo de un año).
- Archivo semiactivo es aquél que conserva documentos de consulta menos frecuente y que periódicamente habrá que revisar para proceder a eliminar los documentos que dejan de tener utilidad para la empresa y para determinar los que han de pasar a los archivos inactivos.
- Archivo inactivo es el que guarda de forma definitiva, los documentos que aun habiendo perdido su vigencia o carácter actual conservan un valor histórico o documental para la empresa como son, por ejemplo, las memorias de fundación de la empresa o los catálogos desde sus inicios. Además, este archivo alberga los documentos que están cumpliendo el plazo preestablecido.

● **Según el sistema empleado.** Se diferencian:

- Archivo tradicional es aquél que se fundamenta en la existencia de soporte papel, con sus diversas variaciones.
- Archivo informático es el que contempla el uso de herramientas y soportes informáticos, que no precisan de papel necesariamente, con la consiguiente reorganización de tiempo y espacio.

Estos dos tipos de archivo van a ser objeto de estudio de esta unidad, siendo el informático más ampliamente desarrollado por la importancia que éste tiene en la actualidad.

RECUERDA



UNIDAD 6

ACTIVIDADES

- 1ª Piensa en una empresa española fabricante de artículos de piel (abrigos, cinturones, zapatos, etc.) que comercializa éstos por toda Europa. ¿Por qué es importante que su departamento comercial tenga un archivo?
- 2ª De estos seis documentos, indica cuáles son propios de un archivo activo, cuáles de uno semiactivo y cuáles de uno inactivo. Justifica tu respuesta.
 - a) Normativa actual aplicable a un producto.
 - b) Facturas pendientes de pago.
 - c) Estatutos de fundación de la empresa.
 - d) Notas de pedido.
 - e) Tarifas actuales.
 - f) Formularios para la Administración Pública.



En el archivo tradicional no se utiliza ningún tipo de mecanización

Es necesario que la documentación se guarde clasificada por algún criterio

2. ARCHIVO TRADICIONAL

Tal como acabamos de definir, el archivo tradicional es el que se fundamenta en la existencia de documentos en soporte papel. A este tipo de archivo también se le denomina **manual**, por no utilizarse ningún tipo de mecanización. Únicamente requiere un esfuerzo físico de búsqueda y localización.

Toda empresa, con independencia del volumen de documentos que genera, posee un archivo manual.

Algunos de los elementos utilizados en los archivos tradicionales son:

- Materiales: carpetas, cajas de archivo, fichas, guías, etc.
- Mobiliario: ficheros, estanterías, archivadores, armarios, etc.

SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN

Definíamos archivo como un conjunto ordenado de documentos que se guardan en lugar determinado. Es importante resaltar este aspecto de orden.

No tiene ningún sentido guardar la documentación si lo hacemos desordenadamente, sin seguir ningún criterio, de manera que cuando necesitamos una información concreta somos incapaces de saber dónde puede estar archivada, y necesitamos mucho tiempo para encontrarla.

Para que esto no ocurra, antes de guardar los documentos en el archivo, tenemos que clasificarlos de acuerdo con algún criterio adoptado previamente.

Clasificar significa "ordenar por clases". Para clasificar la información comercial, los departamentos de compras y ventas pueden seguir diferentes criterios que dan lugar a distintos sistemas de clasificación:

- Alfabética
- Por materias y asuntos
- Cronológica
- Geográfica
- Numérica
- Alfanumérica

Estos sistemas no son excluyentes; es más, lo frecuente es que en una misma empresa se empleen combinados entre sí, en función del departamento del que estemos hablando. En cualquier caso, un sistema deberá ser escogido por su simplicidad, eficacia y su capacidad de ser modificado en un futuro. Además, deberá ser conocido por todas las personas que deban hacer uso de él.

● **Sistema de clasificación alfabética.** Es uno de los sistemas más frecuentes, sencillos y conocidos por todos. Se fundamenta en la ordenación, siguiendo el orden alfabético español (en nuestro caso) de los nombres de las personas y/o empresas que debemos conservar, y a los que se refiere el documento en cuestión.

Ejemplo: El comienzo del fichero de clientes de una fábrica de conservas podría ser:
ALBA, DISTRIBUCIONES, S.L.
ALEMAN, BAR el
BAZAN, SUPERMERCADOS

Este sistema puede servir de complemento a una clasificación de rango superior como por ejemplo, por materias.

● **Sistema de clasificación por materias y asuntos.** Este tipo de clasificación se fundamenta en la existencia de características comunes a una serie de documentos que permiten su agrupación de forma lógica.

Ejemplo: PEDIDOS
Recibidos última quincena
Pendientes
En proceso
Enviados

Estas clases y subclases, pueden ser ordenadas a su vez, siguiendo algún otro criterio, por ejemplo, alfabético.

● **Sistema de clasificación cronológica.** Es un sistema muy sencillo y eficaz, y uno de los más utilizados. El elemento base de la clasificación es una fecha de significación para los documentos, que se agrupan dentro del archivo por años o meses. Se comienza a ordenarlos por el año, después el mes y finalmente el día.

Este método se emplea, sobre todo, para clasificar y ordenar información de carácter financiero y económico, o en aquella documentación que está relacionada con vencimientos: facturas, letras de cambio, etc. Suele utilizarse en combinación con algún otro sistema (alfabético, numérico, etc.).

Cuando se ordena la documentación desde la más antigua a la más reciente, se dice que el orden es ascendente. En el caso contrario, cuando se ordena desde la más reciente a la más antigua, el orden es el descendente.

El mayor inconveniente de este sistema es que obliga a conocer de antemano la fecha del documento para poder localizarlo, y esto no siempre sucede.

● **Sistema de clasificación geográfica.** Este sistema implica ordenar los documentos siguiendo el orden decreciente de importancia administrativa de las localidades que aparecen. Así, se ordenarán atendiendo primero al país, después a la región, luego al municipio, etc. Estas categorías serán ordenadas, dentro del mismo nivel de forma alfabética. La principal ventaja de este sistema es que permite localizar rápidamente los datos a empresas que trabajen en un mercado geográfico amplio.

Se clasifica por orden alfabético

Se clasifica por el tema de que trate el documento

La clasificación se establece por fechas de interés

Se clasifica según la importancia administrativa de las localidades

ACTIVIDADES

1ª Piensa en una empresa española que comercializa estos por toda España. ¿Tiene un archivo?

2ª De estos seis documentos, indica cuáles son:

- a) Normativa actual aplicable
- b) Facturas pendientes de pago
- c) Estatutos de fundación
- d) Notas de pedido
- e) Tarifas actuales
- f) Formularios para la Administración Pública

La clasificación se ciñe a una asignación numérica



Cada documento tiene asignado un código constituido por letras y números

Ejemplo: Empresas comerciales de ámbito nacional que tengan delegados y clientes en todo el territorio pueden utilizar una ordenación geográfica como sigue:

- Comunidad Autónoma
- Provincia
- Municipio
- Localidad
- Clientes (orden alfabético)

En este caso cabe destacar la salvedad, frente a la ordenación alfabética, de que las partículas que forman parte de un topónimo se considerarán parte de él. Así, El Salvador debe ser ordenado por la "E" y no por la "S", igual que San Sebastián no es Sebastián, San.

● **Sistema de clasificación numérica.** Mediante este sistema se asigna a cada documento un número que se ordena de forma correlativa. No es preciso empezar por el 1, pero sí es imprescindible que una vez establecido el código numérico, éste se respete de forma correlativa.

Ejemplo: Se puede comenzar a numerar los pedidos por el nº 650, pero a partir de ahí continuaremos con 651, 652, etc. también podemos establecer que la serie sean números acabados en cero (10, 20, 30, 40...) En este caso, no podremos encontrar ningún pedido que no acabe en cero ni tenga menos de dos dígitos.

Esta clasificación se utiliza bastante para los expedientes. Un **expediente** es un conjunto de documentos que tienen relación entre sí, es decir, que hacen referencia a un mismo asunto y deben conservarse juntos. A cada expediente se le asigna un número, al tiempo que se abre una ficha en la que se refleja el número de expediente y el asunto principal del mismo.

Ejemplo: Una empresa que importa de diferentes países debe conservar la correspondencia mantenida con su distribuidor de Oslo en un solo bloque constituido por todas las cartas y faxes remitidos y recibidos durante el último trimestre. Toda esta documentación conformaría un expediente: el expediente de Oslo.

● **Sistema alfanumérico.** Es una variación del anterior. Consiste en aplicar una codificación de dígitos y letras al documento, para facilitar su identificación. Esta combinación de letras y números se denomina alfanumérica.

Ejemplo: FRA102 (factura 102), ALB4567 (Albarán 4567)

Estos sistemas son muy utilizados a la hora de archivar documentos contables.

RECUERDA

- Los principales sistemas de clasificación del archivo tradicional son:
 - Alfabética: se clasifica por nombres, siguiendo el orden alfabético.
 - Por materias: se clasifica por el tema que trata el documento.
 - Cronológica: se clasifica por fechas.
 - Geográfica: se clasifica por ciudades o zonas geográficas.
 - Numérica: se asigna a cada documento un número y se ordena correlativamente siguiendo esta asignación.
 - Alfanumérica: se asigna a cada documento un código combinado de letras y números.

ACTIVIDADES

3ª ¿Qué sistemas de clasificación están utilizando estas empresas?

- Empresa A- Las facturas se agrupan por clientes.
- Empresa B- Cada proveedor tiene asignado un código compuesto por un número y las tres primeras letras de la región a la que pertenece.
- Empresa C- Los pedidos se ordenan con referencia a la fecha de su emisión.
- Empresa D- Los nombres de clientes se ordenan por el primer apellido.

3. ARCHIVO INFORMÁTICO

Actualmente, el archivo y gestión de la información se realiza casi de modo exclusivo a través de medios informáticos.

Uno de los principales motivos para ello es el volumen de documentos. En general, cuanto más voluminoso es un archivo, más difícil es el acceso a la información, y en consecuencia más restringido. Estas dificultades suelen provocar desconfianza en su funcionamiento, lo que en empresas medianas y grandes se traduce en la proliferación de archivos particulares.

Ejemplo: Un vendedor nuevo en la empresa ha tardado mucho en encontrar la oferta que el vendedor anterior (al que sustituye) realizó a un determinado cliente. Antes de devolverla al archivo una vez consultada, se plantea: "¿Así, sin más, voy a devolverla, con lo que me ha costado localizarla?". Lo más probable es que el vendedor se haga una fotocopia para guardarla para él. Esto significa que deberá existir otro archivo donde guardar las fotocopias.

La existencia de pequeños archivos departamentales o personales es causa de que permanezcan desconocidos y desaprovechados documentos que deberían comparatirse en el entorno corporativo. Los criterios de archivo y acceso a documentos no son claros ni constantes. Y, por tanto, la gestión de los documentos resulta individualizada, complicada y en consecuencia cara.

¿Cómo remediar estas dificultades?

Todo el conjunto de problemas planteados se puede remediar con un sistema informático de gestión documental utilizado correctamente por todos los usuarios implicados.

Las principales **ventajas** que ofrece el archivo informático frente al tradicional son:

- Permite guardar mucha información en muy poco espacio.
Ejemplo: Un disquete corriente de 3,5 pulgadas puede contener este Módulo de Gestión de la Compraventa completo, y aún quedaría bastante espacio disponible.

- Permite el fácil acceso a la información para cualquier usuario actualizado.

Cada vez aparecen versiones de

El archivo informático se realiza mediante medios informáticos

No es buena la existencia de pequeños archivos particulares

- Supone un ahorro de tiempo. Tiene capacidad para recuperar los documentos en un tiempo mínimo.
- Mayor eficacia y eficiencia en el manejo de datos.
- Hace desaparecer los errores que se producen en el manejo de "papeles".

4. APLICACIONES INFORMÁTICAS

Para el archivo y tratamiento de la información, los departamentos comerciales pueden valerse de:

- Aplicaciones informáticas de propósito general (bases de datos, hojas de cálculo, procesadores de textos) adaptadas a la medida de sus necesidades.
- Aplicaciones específicas (programas de gestión comercial) que realizan la mayor parte de las operaciones realizadas por las aplicaciones anteriores, de modo automático basándose en procesos más o menos estandarizados.

Las capacidades relacionadas con la utilización y manejo de aplicaciones informáticas, las vas a adquirir en el Módulo formativo de "Aplicaciones informáticas de propósito general" de este Ciclo.

4.1. PROCESADORES DE TEXTOS

Los procesadores de textos son programas de *software* informáticos destinados al tratamiento de textos. Sirven para todas aquellas tareas en las que intervengan textos: circulares, cartas, fax, informes, redacción de proyectos, etc.

Con los procesadores de textos se simplifica la labor administrativa mecanográfica, permitiendo personalizar textos y ofrecer un resultado de mayor calidad en su presentación.

A la hora de su uso y aplicación al archivo, *¿cuáles son sus principales ventajas?*

El programa de tratamiento de textos permite:

- El archivo de documentos tipificados, sin que haya que volverlos a reescribir, insertando las modificaciones que vengan al caso.
- Archivar en el ordenador documentos extensos sin ocupar espacio físico en la empresa.
- "Importar" datos, diagramas, cuadros, imágenes y otros textos de otros programas en uso, para añadirlos al documento sin necesidad de ir a buscarlos a otro emplazamiento.
- Racionalizar el trabajo y el tiempo de administración.

Para los profesionales de la compraventa, los procesadores de textos simplifican notablemente sus tareas administrativas.

Ejemplo: Un comprador puede tener grabado en el ordenador un modelo de carta en el que se especifiquen la forma y días de pago de su empresa. Esta carta podrá utilizarla y personalizarla para cada proveedor, simplemente modificando el nombre y dirección del destinatario y la fecha de emisión. No es necesario que vuelva a mecanografiarla entera. Incluso cuando sea necesario cambiar parte del contenido,

Facilitan las tareas administrativas mecanográficas

automáticamente podrá seleccionar la parte de texto que no le interesa y reemplazarla por otra, sin que esto afecte a su presentación.

Así mismo, estos programas son muy utilizados para el procesamiento de listas, necesarias para editar comunicaciones generales o circulares para un gran número de destinatarios.

Ejemplo: El mismo comprador anterior, puede obtener en poco tiempo, las circulares personalizadas que tiene que enviar a todos los proveedores para comunicarles los nuevos días de pago que va a tener su empresa.

El mercado ofrece gran cantidad de programas de tratamiento de textos, así como versiones que mejoran los existentes.

Las últimas versiones permiten importar gráficos, presentaciones de trabajos realizados con otros paquetes integrados, etc., de tal forma que el resultado final gana en calidad.

Además de las características propias de los programas de tratamiento de textos, casi todos tienen determinadas posibilidades, como son: diccionarios ortográficos correctores en distintos idiomas, diccionario de sinónimos, etc.

4.2. BASES DE DATOS

Una base de datos es un conjunto de información organizada que comparte características comunes.

Comparando la base de datos con un archivo tradicional, podríamos decir que es el armario archivador donde se guardan las diferentes carpetas con documentación.

Cada base de datos es un **fichero** que se divide en **registros**. A su vez, cada registro contiene uno o más **campos**.

- **Fichero:** es un conjunto de información que participa de las mismas características.

Ejemplo: fichero de clientes, fichero de vendedores, fichero de artículos, etc.

- **Registros:** son las entidades que se quieren clasificar.

Ejemplo: En un fichero de clientes, cada uno de los clientes sería un registro.

- **Campos:** son los atributos o características de las entidades a clasificar.

Ejemplo: Los campos que contienen la información de un cliente son: nombre, dirección, N.I.F., datos bancarios, etc.

El programa informático que controla todo lo relacionado con una base de datos se conoce por **Sistema de Gestión de Base de datos (SGBD)**.

Un SGBD permite crear, modificar y mantener una base de datos. Además, permite trabajar con distintas bases de datos (la base de datos de clientes, la base de datos de proveedores, etc.).

Es necesario un SGBD para operar con una base de datos

Cada vez aparecen versiones de procesadores de textos más completas

Las bases de datos relacionales ofrecen mayores ventajas

Las hojas de cálculo facilitan las operaciones de cálculo

Permiten la representación gráfica de los datos

Es necesario un SGBD para operar con una base de datos

Las bases de datos relacionales ofrecen mayores ventajas

En definitiva, el SGBD es el conjunto de procedimientos, lenguajes, programas, etc., que suministra a los usuarios las herramientas necesarias para operar con la base de datos.

Generalmente se utiliza la expresión "base de datos" para referirse tanto al conjunto de información como a su gestor, aunque entre ellos existen diferencias.

La mayoría de las bases de datos actuales son **relacionales**, es decir, que permiten relacionar varios ficheros entre sí. Las bases de datos relacionales están formadas por tablas de doble entrada, esto es, filas y columnas:

- Las filas se denominan **registros** y, como ya antes hemos dicho, contienen las entidades almacenadas.
- Las columnas se denominan **campos** y contienen los atributos de las diferentes entidades.
- La intersección entre una fila y una columna (entre un registro y un campo) se denomina **dato**.

Así, un tabla de una base de datos tendrá tantos campos como columnas, tantos registros como filas y tantos datos como intersecciones.

Un aspecto fundamental de todas las bases de datos es su capacidad para relacionarse entre sí. En este sentido, las bases de datos relacionales son más eficaces que los simples gestores de ficheros, ya que nos permiten un mayor aproximación al mundo real y ofrecen una solución informática más eficaz.

Ejemplo: Es mucho más interesante saber cuántos artículos compra nuestra empresa a cada proveedor, que saber, por un lado, cuántos artículos compramos, y por otro cuántos proveedores tenemos.

Por supuesto, para que exista esta relación deben existir puntos de enlace común entre las entidades (en el caso de las tablas, deben tener algún campo común).

Ejemplo: Para saber las unidades compradas de cada artículo a un proveedor determinado, en la base de datos de artículos debe aparecer un campo en el que se identifique el código del proveedor que lo suministra. Y, en la base de datos de proveedores, en el fichero de este proveedor también tiene que aparecer un campo con su código.

La utilización de las bases de datos está muy extendida debido a las notables ventajas que representan en el manejo de la información.

Las **utilidades** que hacen que las bases de datos sean herramientas fundamentales para los profesionales dedicados a las actividades de compraventa, a la hora de gestionar su archivo son:

- Permiten en muy poco tiempo y esfuerzo:
 - introducir datos,
 - realizar consultas o búsqueda de datos,
 - actualizar la información,
 - seleccionar los datos que nos interesan de todo el conjunto de la información,
 - ordenar los datos de acuerdo con diferentes criterios,
 - modificar y/o eliminar la información existente.

- Evitan el archivo de datos repetidos.
- Hacen más sencilla la realización de informes, estudios, envíos de correspondencia, etc.
- Permiten crear índices y establecer relaciones entre registros.
- Permiten su utilización por varios usuarios, ya sea en redes locales o en redes de área extensa.

Algunas permiten el intercambio de información con otros programas, como procesadores de textos o con hojas de cálculo.

ACTIVIDADES

4.ª Indica cuál de estos dos programas: procesador de textos o base de datos, deberá utilizar el jefe de ventas de una empresa para realizar lo más eficazmente posible las siguientes tareas:

- a) Archivar el informe anual sobre la evolución de las ventas.
- b) Consultar las ventas realizadas por un vendedor en el mes de junio.
- c) Modificar los precios de unos artículos.
- d) Realizar un carta de presentación para un nuevo cliente.
- e) Comprobar los datos bancarios de un cliente.

4.3. HOJAS DE CÁLCULO

Al igual que en la base de datos, cuando hablamos en informática de hoja de cálculo nos estamos refiriendo al programa que permite elaborar y gestionar hojas de cálculo con nuestro ordenador.

Los programas informáticos de hoja de cálculo realizan operaciones matemáticas con rapidez y eficacia, incluso las más complejas, incluso de forma relacional. En definitiva, estos programas facilitan el trabajo de efectuar cálculos.

Éstas permiten, además, representar gráficamente los datos introducidos y operar con fórmulas complejas, por lo que representan una verdadera ayuda para los profesionales de las actividades comerciales que necesitan trabajar con datos numéricos, aunque, como veremos más adelante, no es ésta su única utilidad.

¿Cómo se estructura una hoja de cálculo?

Desde el punto de vista del diseño, una hoja de cálculo es una tabla de dos dimensiones que se construye a partir de datos estructurados en varias filas y columnas:

- Las **filas** son las entradas horizontales.
- Las **columnas** las entradas verticales.
- El lugar en que se produce la intersección de una fila y de una columna se denomina **celda**. Cada celda puede contener diferentes datos: texto, números o fórmulas.

Las **ventajas** (utilidades) de la hoja de cálculo electrónica en la gestión de archivo con respecto a la hoja manual son:

Una hoja de cálculo puede utilizarse como una sencilla base de datos

Las hojas de cálculo facilitan las operaciones de cálculo

Permiten la representación gráfica de los datos

Existen numerosas programas informáticos específicos para la gestión comercial

Es necesario un SGBD para operar con una base de datos

Las bases de datos relacionales ofrecen mayores ventajas

Una hoja de cálculo puede utilizarse como una sencilla base de datos

Las hojas de cálculo facilitan las operaciones de cálculo

Permiten la representación gráfica de los datos

- Evita la realización manual de complicadas operaciones matemáticas. Los cálculos se realizan de forma automática.
- Evita la repetición de operaciones sistemáticas.
- Minimiza el riesgo de error en los cálculos.
- Permite modificar el formato de la tabla incluyendo nuevos conceptos.
- Incluye información visual de los datos a través de gráficos, mapas y dibujos.
- Admite las previsiones y actualizaciones al poder realizar modificaciones automáticas de los datos.
- Permite disponer de documentos financieros o contables de forma inmediata, sin necesidad de almacenarlos físicamente en carpetas.
- Permite la utilización y traspaso de los datos a otras hojas de cálculo.

El objetivo general de una hoja de cálculo es el tratamiento de cualquier tipo de información que pueda almacenarse en una tabla. Los datos introducidos pueden utilizarse para elaborar presupuestos, confeccionar y actualizar listas de precios, planificaciones financieras, estadísticas, etc.

Otra de las herramientas de que dispone una hoja de cálculo es un **gestor de bases de datos**. Una hoja de cálculo también puede utilizarse para organizar los datos de alguna manera y trabajar con ellos.

Ejemplo: Con una base de datos se pueden realizar operaciones similares a las que realizaríamos con un fichero de proveedores: introducir algún nuevo proveedor, eliminar alguno o incluso ordenarlos y extraer alguna información de forma sencilla.

¿Cómo crear esta base de datos?

Para crear esta base de datos no es preciso hacer nada especial, ya que sólo habrá que introducir datos en las celdas que consideremos. Sin embargo, hay que tener en cuenta varias cuestiones a la hora de configurar la hoja:

- El contenido de cada una de las filas se denomina **registro**.
- Cada una de las columnas contiene información de un **campo**.
- La primera fila debe contener siempre **rótulos**, que corresponderán a los nombres de los campos de la base de datos.

Las **operaciones** que se pueden llevar a cabo mediante esta base de datos son:

- Añadir o suprimir registros e incluso buscar registros estableciendo una serie de criterios.
- Ordenar los datos contenidos en la base de datos considerándolos como un rango y eligiendo el criterio que deseemos.
- Crear tablas de consulta que permiten extraer determinados datos obteniendo una base de datos resumida.

ACTIVIDADES

5ª Una hoja de cálculo permitirá al responsable de compras de una empresa:

- Elaborar un contrato de compraventa.
- Conocer la previsión de la cantidad de un material que va a necesitar comprar para el próximo mes.
- Ordenar los proveedores en función del volumen de compras realizado a cada uno de ellos.

Razona tu respuesta.

4.4. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE APLICACIONES

Como acabamos de estudiar, cada aplicación informática incorpora una serie de utilidades que pueden ser utilizadas por otras aplicaciones.

En ocasiones, es necesario incorporar elementos creados por otras aplicaciones, ya sea porque permiten manejar los datos de forma más elaborada, o porque ya contienen los elementos que necesitamos.

Se puede intercambiar información entre diferentes aplicaciones y conseguir que los datos, textos e imágenes que maneja un programa puedan estar disponibles para ser utilizados por otros programas.

Para sacar el máximo partido a todos los programas es necesario conocer cómo se puede intercambiar información entre ellos.

No obstante, existen en el mercado programas que proporcionan una solución global a los problemas del usuario. Son los denominados **paquetes integrados** y están compuestos por las aplicaciones de uso más extendido.

RECUERDA

- Las aplicaciones informáticas de propósito general, que los profesionales dedicados a las actividades comerciales pueden utilizar para el archivo y tratamiento de la información son:
 - Procesadores de textos: son programas informáticos destinados al tratamiento de textos. Su uso simplifica la labor administrativa mecanográfica.
 - Bases de datos: son el conjunto de informaciones organizadas que comparten características comunes. El programa informático que controla todo lo relacionado con una base de datos se conoce por Sistema de Gestión de Bases de Datos (SGBD).
 - Hojas de cálculo: son programas informáticos que facilitan el trabajo de efectuar cálculos.

Entre todas estas aplicaciones existe la posibilidad de intercambiar la información.

5. PROGRAMAS DE GESTIÓN COMERCIAL

Para la gestión diaria comercial, al igual que para la gestión del resto de departamentos de la empresa (producción, personal, contabilidad, etc.) se emplean distintos programas informáticos específicos que, en mayor o menor grado, tendrán influencia a la hora de archivar la documentación producida por ellos.

Dentro de los programas comerciales, nos encontramos con aquellos que nos permiten llevar, de forma ordenada y clara, el control de las ventas, de las compras, del almacén, etc.

Existen numerosos programas informáticos específicos para la gestión comercial

Existen en el mercado un número elevado de programas comerciales. Cada empresa utilizará aquél que considere más adecuado a sus necesidades.

Normalmente, el menú de un programa de gestión de compras distingue dos opciones:

- **Proveedores**
- **Pedidos** a proveedores

Y, el de un programa de gestión de ventas las siguientes opciones:

- **Clientes**
- **Pedidos** de clientes
- **Análisis de ventas**
- **Vendedores**

Para no extendernos en nuestro análisis, nos centraremos en el fundamento del diseño de un **fichero maestro de proveedores** y de un **fichero maestro de clientes**. Ambos serán desarrollados a modo de ejemplo, ya que, como antes hemos señalado, actualmente se comercializan numerosos programas, y es la empresa, la que en último lugar elegirá aquel diseño que mejor se adapte a sus necesidades.

5.1. FICHERO DE PROVEEDORES

El fichero de proveedores permite llevar el control de un número ilimitado de proveedores (depende de la capacidad del ordenador).

Por cada proveedor el programa lleva un registro (o ficha), con una serie de informaciones (o campos): nombre, dirección, datos bancarios, etc.

En la siguiente figura se muestra lo que podría ser un ejemplo¹ de la pantalla que aparecería al entrar en el programa de proveedores. Esta opción del menú de proveedores permite dar de alta, de baja y modificar la ficha de un proveedor.

02/12/97	NOMBRE DE LA EMPRESA	15:30:36
PROVEEDORES. ALTAS BAJAS Y MODIFICACIONES		
Código de proveedor		
Nombre		
Cuenta contable		
Tipo de proveedor		
Domicilio		
Localidad		
Código postal		
Teléfono		
Fax		
N.I.F./C.I.F.		
Datos Auxiliares		(*) ²
Datos Envío		(*)
Datos Bancarios		(*)
Datos Adicionales		(*)
Pulse intro		

¹ Es importante considerar que el fichero de proveedores se va explicar a partir de un modelo concreto tomado como ejemplo y por tanto, no debe ser tomado como único diseño posible.

² Cuando al lado de un campo aparezca el símbolo (*) esto significa que existe una subventana en la que aparecen más datos sobre ese campo. Para poder acceder a esta subventana se deberá pulsar la tecla de selección correspondiente.

A continuación describiremos cada uno de los campos que deben cumplimentarse en esta ficha para dar de alta un proveedor:

Código de Proveedor: El código admite números y letras. En general, conviene considerar que uno de los proveedores (por ejemplo el 0000), es la propia empresa. Esto es útil para llevar a cabo operaciones internas.

Nombre: Nombre del proveedor que se está dando de alta.

Cuenta Contable: Se asigna el número de cuenta contable con la que posteriormente se contabilizarán los apuntes contables. Este número no tiene por qué coincidir con el código del proveedor.

Tipo de Proveedor: Puede ser distribuidor, fabricante, franquicia, etc.

Domicilio: Domicilio del proveedor que se está dando de alta.

Localidad: Localidad de residencia del proveedor.

Código Postal: Código Postal correspondiente a la localidad de residencia del proveedor.

Teléfono: Teléfono del proveedor.

Fax: Fax del proveedor.

N.I.F. / C.I.F.: Número o Código de identificación fiscal del proveedor.

Datos Auxiliares: Tal como muestra la siguiente figura, este campo da entrada a otra subventana donde se introducen datos auxiliares del proveedor.

DATOS AUXILIARES	
Claves de Clasificación	
Dto-1	
Dto-2	
Dto-3	
Dto-4	
Enviar por	
Datos Facturación	(*)
Pulse intro	

- Claves de clasificación: Permite agrupar los proveedores según los criterios que se desee. Posteriormente, pueden ser de gran utilidad cada vez que se pida cualquier información de los proveedores, ya que se dispondrá de la posibilidad de limitarlos por sus claves de clasificación.
- Descuentos 1, 2, 3, y 4: Da opción a introducir hasta cuatro descuentos que pueda realizar el proveedor (por pronto pago, *rapel*, etc.)
- Enviar por: Nombre de la agencia de transporte por la que el proveedor nos envía los artículos.

DATOS DE FACTURACIÓN	
Riesgo Máximo	
Forma de Pago	(*)
Pulse Intro	

- Datos de Facturación: Da entrada a otra subventana donde se introduce el riesgo máximo y la forma de pago pactada con el proveedor.

FORMA DE PAGO	
Tipo de Pago	
Número de Plazos	
Primer Vencimiento a	Días
Intervalo	Días
Días de Pago	
Pulse Intro	

Datos Envío: Da entrada a una ventana donde se introducen los datos de envío del proveedor como : Mandatario, Dirección, Localidad, Código Postal, Teléfono, Fax, Contacto, Cargo del Contacto, y Observaciones.

Datos Bancarios: Da entrada a una ventana donde se introducen los datos bancarios del proveedor, tales como: Entidad, Dirección, Número de Cuenta, Código Entidad, Código Agencia, Dígitos de Control y Domiciliación.

Datos Adicionales: Son aquellos otros datos útiles que se pueden introducir si se desea , y que conforman las fichas auxiliares.

¿Qué ocurre una vez que se hayan completado todos los campos?

Una vez introducidos todos los datos, el alta del proveedor en la empresa queda registrada.

El fichero de proveedores ofrece numerosas opciones o **utilidades:**

- Dar de alta o baja a un proveedor.
- Modificar los datos asignados a un proveedor.
- Realizar consultas:
 - Importe de las compras realizadas a un determinado proveedor.
 - Importe de ventas de los artículos comprados a ese proveedor.
 - Importe de descuentos que hemos hecho a nuestros clientes en nuestras facturas y que afectaban a los artículos de ese proveedor.
- Listados de datos generales.
- Listado de datos comerciales, de datos de envío, de datos bancarios, de riesgo con proveedores.
- Emisión de etiquetas.
- Estadísticas económicas, de compras.
- Listado de compras proveedor/artículo.

- Listado de compras proveedor/mes.
- Gráficas de proveedores:
- Individual proveedores/meses.
- Comparativo compras a proveedores.
- Comparativo proveedores (ventas).

ACTIVIDADES

- 6ª A partir del ejemplo que acabamos de analizar, indica en qué campos, de todos los ficheros de proveedores que tenga una empresa, debería haber introducido datos el responsable de compras de ésta para poder realizar al final de año:
- El envío de felicitaciones navideñas a todos los clientes de la empresa.
 - Un listado de proveedores que sean fabricantes.
 - Un listado de procedencia de los proveedores.
 - Una consulta de las compras realizadas a un proveedor determinado entre los meses de julio a noviembre.
 - Un listado de las agencias de transporte por las que los proveedores envían las mercancías.

5.2. FICHERO DE CLIENTES

Al igual que el fichero de proveedores, el fichero de clientes permite llevar el control de un número ilimitado de clientes (dependiendo de la capacidad del ordenador).

Si continuáramos con el programa utilizado anteriormente para el fichero de proveedores nos encontraríamos con un fichero de clientes de diseño similar. Por ello, consideramos conveniente analizar el fichero de clientes basándonos en otro diseño. Una vez más insistimos en el hecho de que debe ser la empresa la que decida qué programa le reporta mayor número de ventajas.

Al igual que en el fichero de proveedores, la pantalla que aparece al entrar en este programa permite dar de alta a nuevos clientes, dar de baja a clientes dados de alta con anterioridad o modificar los datos de la ficha de un cliente.

CLIENTES. ALTAS BAJAS Y MODIFICACIONES (DATOS GENERALES)

Código de cliente	
Nombre	
Domicilio	
Localidad	
Código postal	
Teléfono/Fax	
N.I.F.	
Código de Vendedor	
Código de Pago	
Días de pago	
1- %	Número Tarifa
2- %	Cuenta Cliente
3- %	Clave IVA (R.E.)
Riesgo Límite	Clave Especial
Pulse Return	
Introducción de Código	(Por Código Continuo)

02/12/97

GESTIÓN COMERCIAL

USUARIO

EMPRESA

A continuación describiremos aquellos campos que no aparecían en el fichero de proveedores.

Código de Vendedor: Cada vendedor de la empresa tendrá asignado un código diferente.

Código de Pago: Se utiliza un código diferente para cada una de las formas en que el cliente realice el pago. El pago puede ser al contado o aplazado. En este último caso, al introducir el código del "aplazado" aparecerá una subventana como la del ejemplo:

DATOS DEL PAGO APLAZADO		
Número de Plazos	1	giro
Inicio del 1 ^{er} Plazo	1	30 días
Intervalo entre Plazos	1	30 días

Días de Pago: Son los dígitos que indican el día o días del mes en que deban vencer las facturas. Así por ejemplo, si se digita 1025, significa que los vencimientos deben coincidir con los días 10 ó 25 de cada mes.

Descuentos 1 y 2: Son los porcentajes de descuentos fijados para cada cliente en función de unos determinados conceptos. No tienen por qué existir.

Descuento 3: Es el porcentaje a aplicar al cliente por descuento de "Pronto Pago". Al igual que los anteriores, no siempre se dan.

Riesgo Límite: Es el importe máximo de deuda que se le permite al cliente.

Número Tarifa: En caso de que exista más de una tarifa, a cada una se le asignará un número.

Cuenta Cliente: Corresponde al código de la Subcuenta del Cliente.

Clave IVA (R.E.): Se utilizan distintos dígitos para cada tipo de cliente, por ejemplo 1 si es cliente exento de IVA; 2 si es cliente normal, sin Recargo de Equivalencia y 3 si es cliente minorista, con Recargo de Equivalencia.

Clave Especial: Se trata de un campo libre para que el usuario introduzca sus propias claves de clasificación de acuerdo con sus propios criterios como por ejemplo, tipo de artículos comprados, clientes impagados, etc. La clave especial puede dejarse en blanco si se desea, pero es muy útil hacer uso de ella.

Una vez contestadas todas las preguntas y pulsado el último *Return*, el alta del cliente queda registrada. A partir de ahora los datos del cliente estarán disponibles para su consulta y gestión.

Las utilidades que presenta este fichero de clientes serán muy similares a las que ofrece el fichero de proveedores.

- Actualmente existen en el mercado numerosos programas informáticos específicos para la gestión comercial. Estos programas facilitan el archivo y tratamiento de la información generada en los procesos de compraventa. La elección de uno u otro dependerá de las necesidades de la empresa.
- Todos ellos parten del diseño de un fichero maestro de proveedores y de uno de clientes. Ambos reportan a los profesionales dedicados a las actividades de compraventa un gran número de utilidades.

6. RECURSOS DE LAS TELECOMUNICACIONES

El gran avance experimentado en los últimos años por las telecomunicaciones permite que procesemos y almacenemos una ingente cantidad de información, y que trabajemos con ella a una velocidad que era impensable en la primera mitad de este siglo.

En la unidad 3 dedicada a la "Comunicación escrita", ya han sido tratados los medios más utilizados habitualmente en las comunicaciones comerciales. Sin embargo, siendo el tema que nos ocupa el archivo y gestión de la información, se considera oportuno profundizar sobre lo que supone para una empresa la utilización de las redes existentes actualmente para la transmisión de datos.

Una **red de transmisión de datos** o red teleinformática es el conjunto formado por los medios físicos y lógicos que permiten la comunicación de información y la compartición de procesos entre los usuarios. Las redes pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

- Redes dedicadas.
- Redes de área extensa.
- Redes de área local.

A continuación describiremos cada una de estas redes y los tipos que se incluyen en cada grupo.

● **Redes dedicadas.** Son redes de uso exclusivo ya que se utilizan para conectar varios usuarios, no permitiendo las comunicaciones con usuarios ajenos. Dependiendo de la distribución de la conexión se distinguen dos tipos:

- **Redes punto a punto:** Consisten en la conexión exclusiva y cerrada entre dos estaciones.
Ejemplo: La utilizada por los departamentos de una empresa para conectar las terminales con el ordenador central.
- **Redes multipunto:** Se conectan varios terminalés a una computadora central por medio de una sola línea utilizando un concentrador de comunicaciones.
Ejemplo: La utilizada por sucursales bancarias que tienen varias terminales conectadas a un ordenador central remoto.

● **Redes de área extensa.** Se denominan también **WAN** (*Wide Area Network*). Estas redes pertenecen a organismos oficiales o grandes compañías y están abiertas a la comunicación de cualquier usuario que se conecte a ellas. Algunas de estas redes son:

- **Red télex:** Es la más antigua y depende de la Dirección General de Correos y Telecomunicaciones. También es posible conectarla a computadoras, aunque la lenta velocidad de transmisión no compensa la cobertura internacional y la alta fiabilidad.

Las telecomunicaciones suponen un gran cambio en el tratamiento de la información

Son privadas

Son redes abiertas al público

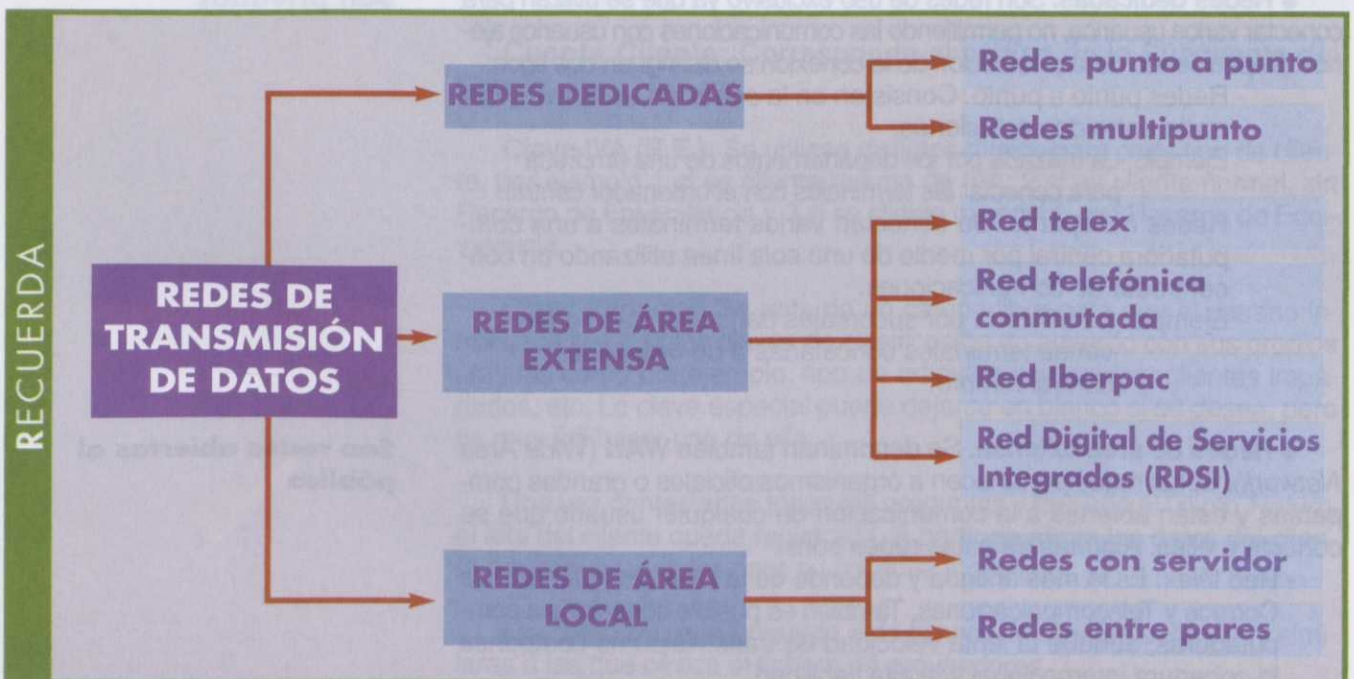
- Red Telefónica Conmutada (RTC): Depende de la Compañía Telefónica y es la utilizada habitualmente para las comunicaciones orales. Un usuario conectado a esta red a través de un *modem* puede comunicarse con otro usuario a través de un número de teléfono. La comunicación se produce a mayor velocidad que en la red anterior pero es de baja calidad (está diseñada para señales acústicas).
- Red Iberpac: También depende de la Compañía Telefónica y consiste en una red nacional especializada en la transmisión de datos. La información se transmite agrupada de modo continuo. Está conectada a otras redes nacionales e internacionales de transmisión de datos (Transpac en Francia, Telenet en Estados Unidos, etc.).
- RDSI (Red Digital de Servicios Integrados): Considerada una de las redes del futuro, consiste en una red de telefonía que proporciona una conexión digital entre los extremos y que da soporte a una amplia gama de servicios. Permite enviar y recibir información de todo tipo: texto, sonido, voz, imágenes, datos y video sin limitaciones geográficas ni tecnológicas.

Las redes RDSI permiten contratar diferentes servicios. Se denominan *Servicios de valor añadido* y son ofrecidos por compañías privadas o públicas utilizando el soporte de las redes de transmisión de datos. Son servicios relativamente económicos que están a disposición de cualquier usuario. Entre los servicios más utilizados se encuentran el servicio telefax y el servicio videotex.

Son redes instaladas en pequeñas áreas

● **Redes de área local.** Se denominan también **LAN** (*Local Area Network*) y se instalan en una zona reducida como puede ser el interior de una empresa. El objetivo es satisfacer las necesidades informáticas, integrando todos los equipos para aprovechar al máximo los recursos disponibles. Podemos diferenciar dos tipos de redes LAN:

- Redes con servidor: se dispone de un ordenador denominado *servidor* que pone sus recursos a disposición de los demás ordenadores o terminales, llamados *clientes*.
- Redes entre pares: todos los ordenadores pueden funcionar tanto como servidores como clientes.



UNIDAD 7

INTERNET

Como ya se estudió en la unidad 3 de este Módulo, **Internet** es la principal autopista de la información (transmite texto, sonido e imágenes) mediante la cual pueden conectarse ordenadores de todo el mundo enviando correspondencia, manteniendo videoconferencias o accediendo a las utilidades de las empresas conectadas. En realidad se trata de una red de redes, es decir, un conjunto de redes interconectadas a nivel mundial.

Las redes que forman parte de Internet son de muy diversa índole y tamaño. Las hay públicas y privadas, locales e internacionales, empresariales, educativas y dedicadas al entretenimiento, etc.

Las principales aplicaciones y servicios que ofrece Internet para el archivo y tratamiento de la información son:

- *World Wide Web (WWW)*: Consulta de todo tipo de documentos (imagen, sonido, texto, imagen en movimiento)
- *E-mail* (correo electrónico): Intercambio de mensajes.
- *FTP*: Transferencia de ficheros.
- *Gopher*: Búsqueda y consulta de información organizada por menús.



Un ejemplo de página web.

INTRANETS

Una **intranet** es una red privada (grande o pequeña, departamental o corporativa, LAN o WAN) que utiliza tecnología, estándares y productos de Internet, y opcionalmente otros de terceras partes.

¿Cómo funcionan las intranets?

Las intranets son en buena medida un "Web³ interno", por tanto, describiremos lo que es el Web.

³ "Web" es el diminutivo utilizado coloquialmente del término World Wide Web.

La intranet permite la comunicación interna para que se pueda compartir la información

Cada día son más las empresas que comercializan las intranets

Son redes instaladas en pequeñas áreas

World Wide Web ("Web") como antes hemos visto, es un servicio de Internet. Es un sistema que permite el acceso por red telefónica, a coste de llamada local, a documentos multimedia, enlazados entre sí y que residen en servidores situados por todo el mundo. Está disponible en cualquier lugar y a cualquier hora del día, desde cualquier plataforma, y las posibilidades de búsqueda de información son prácticamente ilimitadas.

Dentro de Internet, una página o sitio Web es como un catálogo interactivo sobre una empresa. Puede constar de texto, imágenes, gráfico, sonido y video.

Por tanto, dentro de una empresa la intranet permite abrir comunicación interna para que todos los miembros que la forman puedan compartir la información. En cierta medida intranet constituye el primer paso para entrar en el mundo Internet.

Las intranets aumentan la eficacia de la gestión documental, ahorrando tiempo y dinero, y al igual que el resto de programas específicos existentes en el mercado, cada empresa deberá elegir la que mejor se adapte a sus necesidades.

El número de intranets está creciendo muy rápidamente. Comienzan a irrumpir con fuerza en un terreno que estaba ocupado por soluciones comerciales de *groupware*. Entendiendo por tal un conjunto de tecnologías (correo electrónico, bases de datos documentales corporativas, imágenes, ofimática, *workflow*, son las más importantes) que usadas conjuntamente hacen más eficaz el trabajo en equipo, a escala departamental y corporativa. Ejemplos importantes de ellas son: *Exchange* de Microsoft y *Lotus Notes* de IBM.

Como respuesta a la aparición de las intranets, los fabricantes de *groupware* están adaptando sus soluciones a los estándares intranet.

RECUERDA

- Internet: es una de las redes de comunicación más importantes, mediante la cual pueden conectarse ordenadores de todo el mundo enviando correspondencia, manteniendo videoconferencias o accediendo a las utilidades de las empresas conectadas.
- Intranets: es una red privada (grande o pequeña, departamental o corporativa, LAN o WAN) que utiliza tecnología, estándares y productos de Internet, y opcionalmente otros de terceras partes.

ACTIVIDADES

7ª Señala cuáles de las siguientes proposiciones relacionadas con las redes de telecomunicación son verdaderas y cuáles falsas.

- a) Las redes que forman parte de Internet no tienen por qué pertenecer a ninguna empresa privada.
- b) Las redes que permiten acceso público y servicios diversos se denominan redes dedicadas.
- c) Una intranet sirve para transmitirse documentación dos empresas diferentes.

Razona tu respuesta.

UNIDAD 7

APROVISIONAMIENTO

Las compras en la empresa

CONTENIDO

UNIDAD 7

Internet, como antes hemos visto, es un servicio de Internet. Es un sistema que permite el acceso por red telefónica, a coste de llamada local, a documentos multimedia; enlazados entre sí y que residen en servidores situados por todo el mundo. Está disponible en cualquier lugar y a cualquier hora del día, desde cualquier plataforma, y las posibilidades de búsqueda de información son prácticamente ilimitadas.

Dentro de Internet, una página o sitio Web es como un catálogo interactivo sobre una empresa. Puede constar de texto, imágenes, gráfico, sonido y vídeo.

Por tanto, dentro de una empresa la Intranet permite abrir comunicación interna para que todos los miembros que la forman puedan compartir la información. En cierta medida Intranet constituye el primer paso para entrar en el mundo Internet.

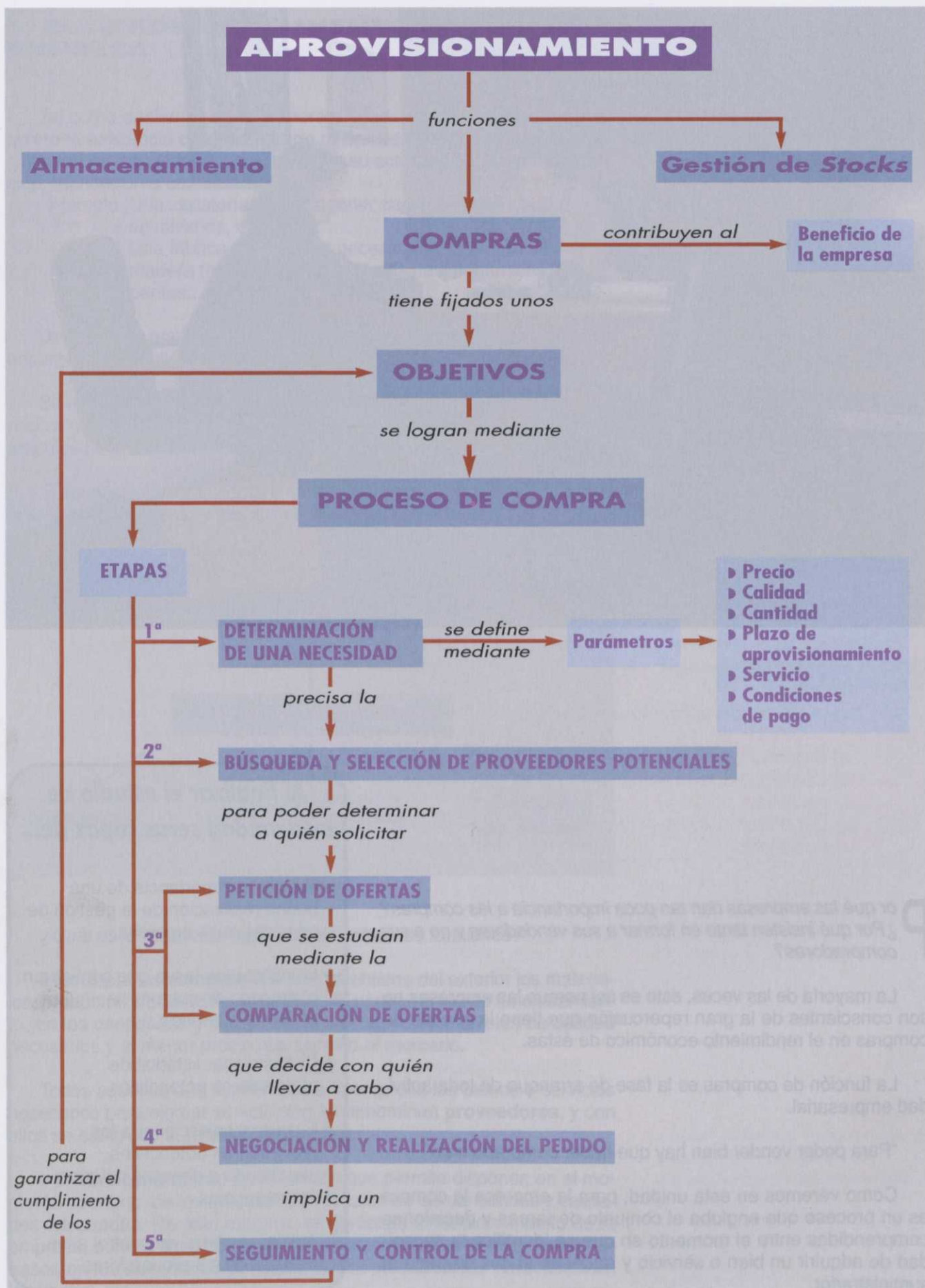
Las Intranets aumentan la eficacia de la gestión documental, ahorrando tiempo y dinero, y al igual que el resto de programas específicos existentes en el mercado, cada empresa deberá elegir la que mejor se

La Intranet permite la comunicación interna para que se pueda compartir la información

Cada día son más las empresas que comercializan las Intranets

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	141
1. EL APROVISIONAMIENTO EN LA EMPRESA	143
1.1. Objetivos de la función de compras.	144
1.2. Contribución de las compras al beneficio de la empresa	145
2. EL PROCESO DE COMPRA	147
3. LOS PARÁMETROS DE DECISIÓN	148
3.1. Calidad.	149
3.2. Precio de compra.	149
3.3. Plazo de aprovisionamiento.	151
3.4. Cantidad	152
3.5. Servicio	152
3.6. Condiciones de pago a proveedores.	153
4. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES	154
5. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES POTENCIALES ...	156
6. PETICIÓN Y EVALUACIÓN DE OFERTAS	157
7. NEGOCIACIÓN DE LA COMPRA Y REALIZACIÓN DEL PEDIDO ...	160
8. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA COMPRA	163
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN.	289
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN.	307





Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Valorar la importancia de una buena realización de la gestión de compras en la empresa.
- Identificar las fases que configuran el proceso de compra de un producto o servicio.
- Confeccionar listados de proveedores potenciales.
- Evaluar y seleccionar a los proveedores potenciales, atendiendo a diversos criterios empresariales.
- Aplicar medidas de control a los pedidos de los proveedores.

Por qué las empresas dan tan poca importancia a las compras?
¿Por qué insisten tanto en formar a sus vendedores y no a sus compradores?

La mayoría de las veces, esto es así porque las empresas no son conscientes de la gran repercusión que tiene la gestión de compras en el rendimiento económico de éstas.

La función de compras es la fase de arranque de toda actividad empresarial.

“Para poder vender bien hay que haber comprado bien”.

Como veremos en esta unidad, para la empresa la compra es un proceso que engloba el conjunto de tareas y decisiones comprendidas entre el momento en que se identifica la necesidad de adquirir un bien o servicio y aquél en el que se paga al suministrador.

1. EL APROVISIONAMIENTO EN LA EMPRESA

Tal como decíamos en la primera unidad, todo tipo de empresa requiere la existencia de una serie de materiales y artículos para su funcionamiento, con independencia de que su actividad sea de transformación, fabricación o comercialización.

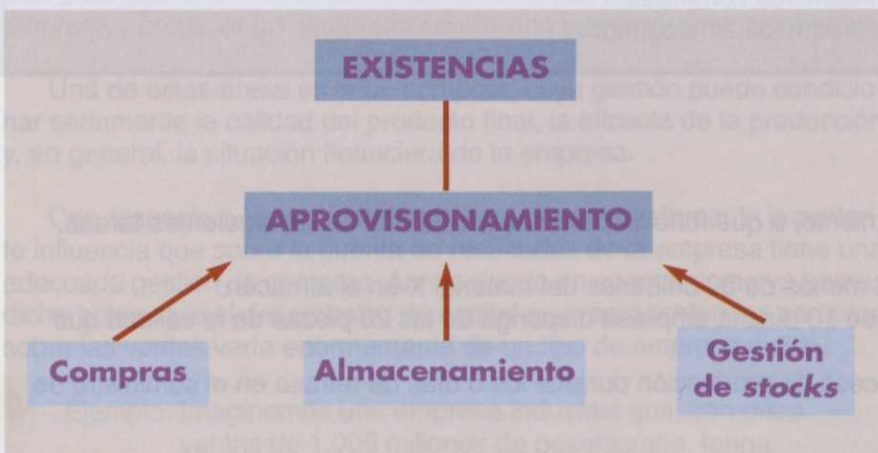
Ejemplo: Una zapatería necesita tener zapatos, papel para envolverlos, espejos...

Una fábrica de muebles necesita disponer de madera (materia prima), pinturas, lacas, barnices, puntas...

Dentro de la empresa, es la función de aprovisionamiento la que se encarga de la gestión de las existencias en general.

Se entiende por **aprovisionamiento**, el conjunto de operaciones que realiza una empresa para gestionar en la mejor forma los materiales y artículos necesarios para su funcionamiento.

El aprovisionamiento comprende tres funciones o subfunciones: compras, almacenamiento y gestión de *stocks* (o inventarios).



¿Cuál es la misión de cada una de estas tres funciones?

- Mediante las **compras** la empresa obtiene del exterior los materiales, productos y/o servicios que necesita para su correcto funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

Todos aquéllos que suministran a la empresa los bienes o servicios necesarios para ejercer su actividad se denominan **proveedores**, y con ellos se establece la relación de compra.

- El **almacenamiento** es la función que permite disponer, en el momento oportuno, de los artículos y materiales en las cantidades y calidades adecuadas. De esta manera, se garantiza el funcionamiento de la empresa, aun en caso de que se presenten dificultades tales como; retrasos en los suministros por parte de los proveedores, variaciones en las ventas, etc.

RECORDAR

La gestión de compras condiciona la situación financiera

- a) Controlar que nunca supere los límites establecidos
- b) Conseguir que en menor medida sea necesario
- c) Garantizar que siga el proceso de un material

UNIDAD 7

Se denominan **stocks** al conjunto de artículos almacenados por una firma que le permite no tener que esperar la fabricación o entrega por parte del proveedor y que la protege de las posibles variaciones en las ventas.

● La **gestión de stocks** se deriva de la importancia que tienen las existencias para una compañía y, por tanto, la necesidad de administrarlas y controlarlas. Consiste, fundamentalmente, en mantener un nivel de *stocks* que permita, en primer lugar, un máximo nivel de servicio al usuario o comprador y, en segundo lugar, un mínimo coste.

Estas tres funciones están relacionadas entre sí, y su actuación debe ser conjunta y coherente.

En esta unidad analizaremos las compras. El almacenamiento y la gestión de *stocks* son objeto de estudio del módulo "LOGÍSTICA COMERCIAL".

RECUERDA

- En la empresa, la gestión de aprovisionamiento es un conjunto de operaciones que comprende tres funciones:
 - Las compras de los artículos y materiales necesarios para su funcionamiento.
 - El almacenamiento de los materiales comprados.
 - La gestión de *stocks* de los productos almacenados.

ACTIVIDADES

1^a Indica, dentro del aprovisionamiento, a qué función pertenece cada una de las siguientes tareas.

- Controlar que nunca haya menos de 50 unidades del material X en el almacén.
- Conseguir que en menos de 10 días la empresa disponga de las 20 piezas de la calidad que necesita.
- Garantizar que siga el proceso de producción durante los 5 días de retraso en el suministro de un material.

1.1. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

El objetivo global de la función de compras se puede resumir así: **tener los productos disponibles en la cantidad requerida, en el momento adecuado, de la calidad necesaria y al mejor precio posible.**

Entonces, *¿por qué está tan difundida la idea de que una buena gestión de compras equivale a lograr los precios más bajos?*

Esta idea está muy difundida porque es verdad, aunque sólo en parte. Realmente, el desembolso de capital para compras de *stocks* varios puede representar para las empresas productoras, desde un 40% a un 70% sobre las ventas. Por eso, una reducción en el coste de los *stocks*, incluso pequeña, puede tener importantes efectos sobre los beneficios. Sin embargo, ni el desembolso de capital es igual para todas las empresas, ni la política de lograr los mejores precios a costa de cualquier otra condición es recomendable, pues los intereses de la empresa a largo pla-

Conseguir precios bajos no debe ser el último objetivo de la función de compras

zo se resienten. Esos precios bajos podrían serlo a cambio de mala calidad en los materiales, o de un menor beneficio para el proveedor, generando de esta forma una inestabilidad.

Ejemplo: Una entrega defectuosa puede hacer que la empresa busque nuevos proveedores, seguramente a precios más altos, pero que respeten la calidad estipulada.

Por supuesto, se buscan precios bajos, para que así la empresa pueda, a su vez, vender sus productos a precios competitivos y tener controlados los costes. Pero se debe buscar, de forma conjunta, un buen precio, una buena calidad y unos plazos de entrega adecuados a las necesidades actuales, plazos de entrega que cada vez se exigen más cortos.

Para lograr estos objetivos es preciso desarrollar de forma efectiva y eficiente el denominado proceso de compra, que desarrollaremos más adelante.

1.2. CONTRIBUCIÓN DE LAS COMPRAS AL BENEFICIO DE LA EMPRESA

El éxito de cualquier empresa se basa en la capacidad de su dirección para gestionar adecuadamente las diversas áreas funcionales de la empresa y propiciar un desarrollo equilibrado y sinérgico de las mismas.

Una de estas áreas es la de compras, cuya gestión puede condicionar seriamente la calidad del producto final, la eficacia de la producción y, en general, la situación financiera de la empresa.

Con respecto a la situación financiera, podemos afirmar la importante influencia que sobre la cuenta de resultados de la empresa tiene una adecuada gestión de compras. Aun teniendo en cuenta, como ya hemos dicho antes, que el desembolso de capital que representan las compras sobre las ventas varía enormemente de un tipo de empresa a otro.

Ejemplo: Imaginemos una empresa industrial que, con unas ventas de 1.000 millones de pesetas/año, tenga unos beneficios sobre ventas de un 5% y donde sus compras representen un 50%. ¿Cómo conseguiremos presupuestar para el año próximo, un beneficio adicional de 10 millones (20% sobre ventas)?

Para ello, necesitaríamos aumentar las ventas un 20% o bien reducir el coste de las compras un 2% (sobre 500 millones de compra 2% = 10 millones). Decidimos por aumentar las ventas, supondría que el mercado puede absorber en las mismas condiciones (precios) un importante incremento, y que nuestra empresa puede realizar las necesarias inversiones adicionales, en instalaciones, existencias, personal...

Por tanto, a primera vista, mejorar las condiciones de compra sería más factible, ya que no necesitaríamos ninguna inversión, y "sólo" tendríamos que plantearnos el optimizar profesionalmente la gestión de compras.

Una buena gestión de compras actúa simultáneamente en tres frentes: la empresa las compras suponen la realización de una serie de operaciones

La gestión de compras condiciona la situación financiera de la empresa

Una buena gestión de compras actuará simultáneamente en tres frentes

Una buena gestión de compras, que contribuya al beneficio de la empresa, tendrá que actuar de manera simultánea en estos tres frentes:

● **Bajando el coste total que representan las compras.**

Ejemplo: Concentrando las compras en ciertos proveedores seleccionados cuidadosamente; adaptándonos mejor al mercado suministrador mediante la adquisición de materiales estándar u homologados, de acuerdo con nuestra dirección técnica; aumentando las cantidades a negociar en cada pedido, por aumentos en las entregas o utilizando el compromiso de compras (fórmula contractual); aumentando la calidad de nuestro equipo de compras.

● **Reduciendo nuestros costes operacionales en compras.**

Ejemplo: Incorporando un adecuado soporte informático o un buen proceso de datos (existen programas estándar que se pueden adaptar a nuestras necesidades concretas) e intentando reducir los fallos de calidad o los incumplimientos en los plazos de entrega (estableciendo una normativa adecuada que contemple el seguimiento y controles tanto de los niveles de calidad, como de las entregas, premiando el cumplimiento y sancionando el incumplimiento).

● **Bajando los costes relacionados con las existencias.**

Ejemplo: Eliminando, si es posible, la variedad y el surtido, y aumentando los productos estándar, homologados, normalizados; eliminando materiales de baja o nula rotación y reduciendo el tiempo de permanencia en los almacenes.

El importante impacto que tienen las compras en los resultados financieros de cualquier organización empresarial, nos obliga a pensar en la conveniencia de que éstas reciban un mayor grado de atención, interés y participación activa por parte de los máximos responsables de las empresas.

Las empresas no deben dejar que esta función caiga en la rutina, convirtiéndose en una gestión fundamentalmente mecánica. Éstas deben intentar obtener una gestión flexible y dinámica que se adapte a los acelerados cambios que se producen en la **demanda final** (gustos, modas), en las **actividades de la competencia** (nuevos productos/servicios, nuevas estrategias), en el **entorno económico** (crisis, inflación, fluctuaciones en el valor de las divisas), como en los **proveedores** (ciclos de abundancia y escasez, fluctuaciones de los precios y las disponibilidades).

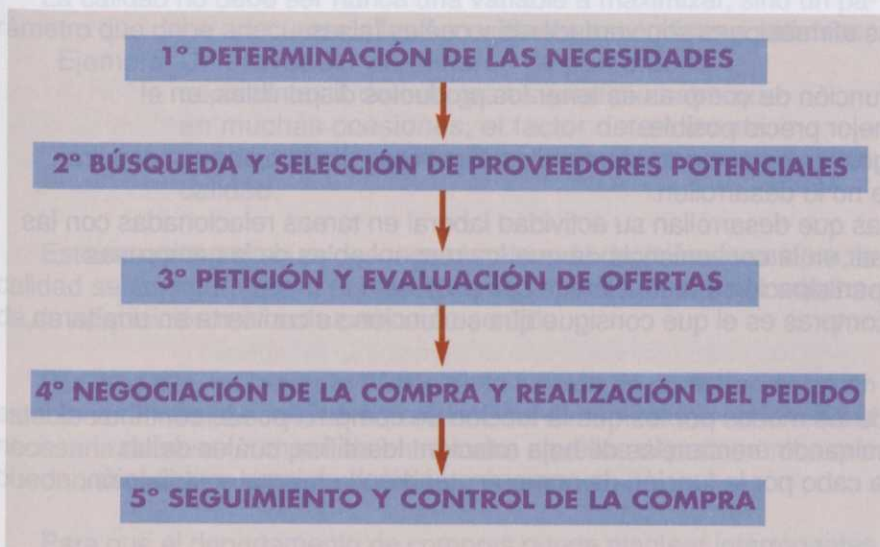
La gestión de compras debe ser flexible y dinámica

RECUERDA

- Los objetivos de la función de compras se resumen en: tener los productos disponibles en la cantidad requerida, en el momento adecuado, de la calidad necesaria y al mejor precio posible.
- Las empresas deben tomar conciencia de la gran repercusión que tienen las compras en sus resultados financieros. Una buena gestión de las compras contribuirá al beneficio de la empresa.

2. EL PROCESO DE COMPRA

Si bien, habitualmente, se entiende por **comprar** el mero acto de adquirir un producto o un servicio, desde una perspectiva de gestión, la compra constituye un proceso complejo que requiere una serie de operaciones que pueden resumirse en las siguientes fases:



Este conjunto de operaciones exigen que el personal de la empresa trabaje de forma coordinada para concretar las siguientes cuestiones:

- ¿Qué se debe comprar?
- ¿A quién se debe comprar?
- ¿Cuándo se debe comprar?
- ¿Cuánto se debe comprar?

Qué productos comprar lo determina la necesidad identificada por parte de un departamento usuario, y debe ser aprobado por el departamento de gestión de *stocks*, además de cuándo y cuánto. La recepción corresponde al almacén. Compras decide a quién comprar. De todas maneras, las tres funciones están relacionadas entre sí, y su actuación debe ser conjunta y coherente.



Para la empresa las compras suponen la realización de una serie de operaciones

Una buena gestión de compras requiere la coordinación de todos los departamentos implicados en ésta

La realización del proceso de compra es uno de los requisitos necesarios para comprar bien

Aunque, lógicamente, la importancia y entidad de cada fase varíe con la naturaleza y características de cada empresa, puede afirmarse que el proceso que se presenta es de aplicación general, constituyendo su desarrollo un requisito necesario, aunque no suficiente, para comprar bien.

ACTIVIDADES

2ª Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas.

- a) El objetivo principal de la función de compras es tener los productos disponibles, en el momento adecuado y al mejor precio posible.
- b) Las empresas que en su gestión de compras desarrollen el proceso de compras conseguirán comprar mejor que las que no lo desarrollen.
- c) El gran número de personas que desarrollan su actividad laboral en tareas relacionadas con las compras nos obliga a pensar en la conveniencia de que los responsables de las empresas presten mayor atención y participación a la función de compras.
- d) Un buen responsable de compras es el que consigue que su función se convierta en una tarea rutinaria y repetitiva.

3ª Como hemos estudiado, uno de los modos por los que la función de compras puede contribuir al beneficio de la empresa es eliminando mercancías de baja rotación. Identifica, cuáles de las siguientes acciones, llevadas a cabo por la función de compras, tendrán la misma contribución. Razona tu respuesta.

- a) Establecer un seguimiento y control del cumplimiento de la calidad y de los plazos de entrega.
- b) Aumentar la variedad de nuestros productos.
- c) Incorporar un adecuado soporte informático o un buen proceso de datos.
- d) Diversificar las compras en varios proveedores.
- e) Adquirir más material estándar u homologado.

3. LOS PARÁMETROS DE DECISIÓN

¿Es posible que una "necesidad de compra" sea cubierta de acuerdo con varias alternativas?

Exceptuando situaciones muy específicas, en general, esto sí que ocurre porque los parámetros que la describen no adoptan valores únicos sino que presentan márgenes de validez más o menos amplios, permitiendo que sean varios los proveedores que puedan optar a servir un pedido, e incluso que cada uno de ellos lo pueda hacer de modos alternativos.

Los parámetros básicos que definen la necesidad son:

- La calidad
- El precio
- El plazo de aprovisionamiento
- La cantidad a comprar
- El servicio del proveedor
- Las condiciones de pago a suministradores

Éstos sirven para definir la necesidad de compra y, por tanto, como factores de valoración a la hora de decidir entre realizar una compra u otra.

Los parámetros definen la necesidad de compra

3.1. CALIDAD

Se entiende por calidad de un producto o servicio aquel conjunto de características que debe incorporar para ser apropiado al uso que se le destina. Ésta se concreta en especificaciones respecto a todas o alguna de las siguientes variables: **dimensión, peso, composición química, prestaciones, diseño, rendimiento y fiabilidad.**

La calidad no debe ser nunca una variable a maximizar, sino un parámetro que debe adecuarse a las necesidades específicas a satisfacer.

Ejemplo: Un proveedor de géneros de punto de la sección textil de una gran superficie sabe que, en muchas ocasiones, el factor determinante puede ser el precio o el servicio antes que la calidad.

Esto no quita para que, de los parámetros de decisión de compra, la calidad se configure como el más importante, pues si no es la adecuada, la adquisición realizada carece de sentido.

Por todo ello, un requisito básico de la función de compras reside en establecer el nivel de calidad requerido. Esta determinación de la calidad necesaria debe ser compartida entre todos aquéllos departamentos que puedan contribuir a tomar la decisión más correcta.

Para que el departamento de compras pueda plantear interrogantes o sugerir cambios, es preciso que disponga de un conocimiento amplio de materiales, mercados, productos sustitutivos y fiabilidad de las fuentes de suministro.

Aunque se puede hacer mucho por conseguir la calidad deseada, es conveniente establecer, en la mayoría de los casos, un servicio de **control de calidad** a la recepción de los materiales. El departamento de compras no debe, obviamente, ser el responsable de esa inspección, pero sí debe colaborar en la definición de criterios de aceptación y asumir la devolución de las partidas rechazadas y su correspondiente sustitución.

3.2. PRECIO DE COMPRA

Desde el punto de vista del comprador, el precio de compra es el coste total en que se incurre por poner a disposición del usuario el producto o servicio adquiridos.

Para poder comparar ofertas competitivas o realizar comparaciones en bases homogéneas de coste, será necesario que el precio de factura esté ajustado por otros conceptos, de modo que se pueda determinar el precio real. Tales conceptos son: transporte, seguros, recepción, manipulación, almacenaje, obsolescencia y, por supuesto, los impuestos que procedan.

En consecuencia, como ya comentamos anteriormente, el objetivo en esta área no debe formularse en términos de comprar al precio base más bajo posible, sino que debe plantearse de modo que el coste total para la empresa sea el más económico, sin olvidar que el objetivo de la función de compras no es comprar barato, sino adquirir al menor coste la calidad y el servicio adecuados. Es decir, el precio es un parámetro subordinado a los otros dos parámetros.

El precio es un parámetro subordinado a otros

La empresa debe establecer un control de calidad de las mercancías adquiridas

Anticiparse a las necesidades de compra evita problemas con el plazo de aprovisionamiento

La realización del proceso de compra es uno de los requisitos necesarios para comprar bien

El precio es un parámetro subordinado a otros

Esto tampoco quiere decir que el comprador deba esforzarse más por la calidad y servicio que por conseguir un precio justo, derivando en un gran perjuicio para la empresa.

Ejemplo: Una constructora penalizará más la falta de cemento para continuar las obras, que una compra de ese cemento a un precio elevado.

Los **factores** que afectan al precio de compra son: la situación de mercado, la calidad, la cantidad, el servicio, las condiciones de pago y los aranceles e impuestos.

El motivo por el que muchos de estos factores se corresponden con los parámetros básicos que definen la necesidad de compra se debe, principalmente, a que, como hemos dicho, el precio no se puede analizar de manera aislada, ya que es un parámetro subordinado a otros.

● **Situación del mercado.** En una economía competitiva, el mercado se determina como el equilibrio entre la oferta y la demanda.

¿Qué pasa cuando la oferta supera a la demanda?

En este caso se dice que el mercado es de "compradores". El vendedor se halla predispuesto a la negociación y se esmera por producir competitivamente y por mejorar la calidad y servicio del producto.

Y, ¿cuándo la demanda es mayor que la oferta?

El mercado se denomina de "vendedores". En este caso, los proveedores se encuentran en una situación de más fuerza y el comprador tendrá como primer objetivo conseguir el material.

La situación de mercado influye, pues, sobre el precio. Por tanto, el comprador deberá prever cualquier alteración que pueda producirse en el equilibrio entre oferta y demanda.

● **Calidad.** La calidad debe ser adecuada al uso al que se destina el producto adquirido.

Un exceso de calidad, con especificaciones estrictas, se traducirá en un mayor coste para la empresa. Por el contrario, de una calidad insuficiente se derivarán costes adicionales en forma de devoluciones, inspecciones, alteraciones del proceso de producción, etc.

De esto se deriva la necesidad de que el comprador trabaje con especificaciones adecuadas, que informen a los ofertantes de lo que precisa la empresa.

● **Cantidad.** La cantidad del pedido debe determinarse valorando todos los conceptos de coste, de modo que el coste total sea mínimo.

Debemos considerar que, en general, la emisión de pedidos de mayor volumen genera economías, pero, sin embargo, como contrapartida, incrementa el denominado "coste de posesión"¹, integrado por los gastos financieros, de almacenaje, seguros, riesgo de obsolescencia, etc.

¹ Coste de posesión: suma de todos los costes derivados del mantenimiento en existencias de una unidad material durante un año.

Lo que sí que es importante es que la empresa no diluya innecesariamente las compras en un número elevado de proveedores, de forma que la empresa pueda acogerse a los descuentos negociados o *rappels*.

El *rappel* es el descuento realizado por las compras de una cantidad relevante.

● **Servicio.** Los elementos que configuran el servicio ofrecido por un proveedor son, básicamente, los siguientes: plazo de entrega, embalaje, asistencia técnica y prontitud en atender reclamaciones.

La determinación del servicio necesario es un factor importante, pues repercute directamente en el precio.

En muchas ocasiones es preferible pagar más antes que incurrir en el riesgo de que se interrumpa el proceso de producción por un fallo en el servicio.

● **Condiciones de pago.** El precio de compra puede verse afectado por las condiciones de pago, debido a los descuentos por pronto pago y a los recargos financieros por pago aplazado.

Lógicamente, cuanto mayor sea el plazo que conceda el proveedor sin aplicar recargos, mayor será el interés de su oferta.

● **Aranceles e impuestos.** Para comparar precios de proveedores habrán de medirse todos los impuestos diferenciales que incorpore cada oferta. En particular, la existencia de gastos de importación favorece la competitividad de proveedores nacionales frente a las importaciones.

3.3. PLAZO DE APROVISIONAMIENTO

Se denomina plazo de aprovisionamiento al tiempo transcurrido desde que se envía el pedido al proveedor hasta que el material entra en los almacenes de la empresa. No es lo mismo que plazo de entrega.

El **plazo de entrega** es la fecha negociada en la que se deberá recibir el pedido.

¿Cómo deben ser los plazos de aprovisionamiento?

El plazo de adquisición debe ser el necesario para atender las necesidades de la empresa (productivas o de comercialización).

En general, a igualdad de condiciones, interesa trabajar con plazos cortos y ciertos para minimizar costes e incertidumbres. También es importante que sean fiables, es decir, que el proveedor cumpla los plazos. Debemos huir de las compras a cualquier plazo.

No obstante, conviene recordar que aunque el plazo es una variable que se puede manejar y controlar, los proveedores precisan de un tiempo mínimo para suministrar, por lo que es preciso anticipar al máximo las necesidades de compra y tener identificados a los potenciales proveedores antes, incluso, de que se emita la solicitud de compra.

¿Cómo podemos valorar si el proveedor puede cumplir el plazo fijado?

Para ello, habrá que investigar aspectos tales como:

Las condiciones de pago afectan a la rentabilidad y liquidez de la empresa

La cantidad a comprar viene determinada por el volumen y periodicidad de los pedidos

El servicio puede incluir un gran número de prestaciones

Anticiparse a las necesidades de compra evita problemas con el plazo de aprovisionamiento

- Relación entre su capacidad productiva y la entidad del pedido que se le pase.
- Nivel de *stocks*.
- Capacidad financiera para poder atender el pedido.
- Volumen y evolución de su cartera de pedidos.
- Grado de interés del pedido para el proveedor.
- Actitud del proveedor en pedidos anteriores.

Algunos de los modos más frecuentes de llevar a cabo esta investigación consisten en acudir a las instalaciones del proveedor o en contactar con otros clientes de ese proveedor para saber si lleva al día sus pedidos.

3.4. CANTIDAD

Como antes hemos señalado, uno de los objetivos de la función de compras es adquirir las cantidades necesarias, manteniendo unas existencias mínimas.

Una forma de conseguir este objetivo podría consistir en el mantenimiento de inventarios elevados de materiales. Pero esto conduciría a la inmovilización de importantes recursos financieros para financiar dichos inventarios. Además, la posesión de inventarios genera una serie de costes. Por tanto, el objetivo de la función de compras debe ser adquirir las cantidades necesarias, manteniendo unas existencias mínimas.

¿Cómo conseguir este último objetivo?

Para obtener la cantidad adecuada es preciso el conocimiento de la fuente proveedora para contrastar si dispone de la capacidad y recursos para atender lo solicitado. A este respecto, son de aplicación las consideraciones formuladas en el punto anterior.

En definitiva, la cantidad comprada viene determinada por el volumen de cada pedido y por la periodificación de los mismos.

3.5. SERVICIO

Bajo este epígrafe se incluyen, habitualmente, todas las prestaciones que ofrece el proveedor tendentes a que su suministro satisfaga la necesidad que suscitó el pedido. De este modo, y en sentido amplio, el servicio comprende:

- Cumplimiento del plazo.
- Entrega de las cantidades solicitadas.
- Utilización de los embalajes adecuados.
- Asistencia en la instalación, si procede.
- Servicio técnico correcto.
- Disponibilidad de repuestos.
- Respuesta rápida ante situaciones de emergencia.
- Razonabilidad en la aceptación de rechazos y reclamaciones.
- Suministro de información sobre los materiales.
- Concesión de garantías.
- Asesoramiento y colaboración.
- Formación.

Las exigencias respecto al contenido y extensión del servicio dependen, básicamente, del tipo de producto que se adquiera.

Ejemplo: Para las materias primas no es necesario la disponibilidad de repuestos o un servicio de mantenimiento.

La cantidad a comprar viene determinada por el volumen y periodicidad de los pedidos

El servicio puede incluir un gran número de prestaciones

3.6. CONDICIONES DE PAGO A PROVEEDORES

Las condiciones de pago a proveedores deben entenderse como un coste más de la compra, al afectar directamente a la rentabilidad y liquidez de la empresa.

No obstante, los responsables de compras no suelen prestarle a este parámetro la atención que se le merece, tendiendo a pactar períodos de pago cortos con el fin de conseguir precios más competitivos. Sin pensar que, a veces, este ahorro no justifica el incremento de gastos financieros que conlleva.

También puede darse una motivación por parte del comprador de no dificultar la negociación por insistir en este punto, satisfaciendo las condiciones planteadas por el proveedor.

Sin embargo, uno de los aspectos más relevantes en la negociación con un proveedor deben ser las condiciones de pago y, en concreto, el tiempo como variable financiera.

No hay que olvidar que una de las fuentes de financiación de mayor entidad de que disponen las empresas es la que se deriva del hecho de que, en general, las compras no se pagan al contado.

Por ello, será interesante aumentar el período medio de pago² a los proveedores de una forma gratuita y permanente.

Conseguirlo supone:

- Mejorar la liquidez de la empresa, pues se paga más tarde.
- Reducir las cargas financieras, ya que se podrá sustituir financiación bancaria onerosa (descuento comercial, préstamos y créditos) por financiación gratuita de proveedores.

Ejemplo: Un hipermercado recibe de su proveedor una mercancía que inmediatamente pone a la venta y cobra al contado. Esta mercancía la va a pagar a su proveedor dentro de 120 días. El hipermercado no necesita realizar ninguna inversión para obtener beneficio. Es más, no sólo se financia con el dinero del proveedor, sino que, con el dinero obtenido de la venta de esa mercancía, puede obtener otros rendimientos bancarios o efectuar otras compras e inversiones hasta la fecha de pago.

Otro punto importante al analizar la financiación de proveedores y, por tanto, a negociar con éstos, es el medio de pago que se utilice para abonar las facturas.

Ejemplo: Si una empresa paga mediante letras (sean aceptadas o giradas al proveedor), el cargo en su cuenta corriente se produce el día de vencimiento del efecto. Sin embargo, si ésta paga mediante talón, conseguirá unos días adicionales de disponibilidad, debido a las demoras que se

² Período medio de pago: número de días que, en promedio, transcurren entre la recepción de los pedidos y el abono a los proveedores de las facturas correspondientes.

Las condiciones de pago afectan a la rentabilidad y liquidez de la empresa

RECORDERY

ACTIVIDADES

producen por la recepción, manipulación e ingreso en el banco del proveedor, y a las que se derivan del tiempo necesario para que se efectúe la compensación bancaria. Pudiendo, incluso, incrementar este aplazamiento estableciendo tres días fijos al mes (10, 20 y 30), para entregar/enviar los talones. De esta manera se conseguiría, en promedio, cinco días adicionales de financiación.

RECUERDA

- Los parámetros de decisión sirven para definir la necesidad de compra. Éstos son:
 - ▶ La calidad: es el conjunto de características que debe incorporar un producto o servicio para ser apropiado para el uso que se le destina.
 - ▶ El precio de compra: es el coste total en que incurre el comprador por poner a disposición del usuario el producto o servicio adquiridos.
 - ▶ El plazo de aprovisionamiento: es el tiempo transcurrido desde que se envía el pedido al proveedor hasta que la mercancía entra en los almacenes del cliente.
 - ▶ La cantidad: es el volumen de mercancía adquirida.
 - ▶ El servicio: son todas las prestaciones que ofrece el proveedor tendentes a que su suministro satisfaga la necesidad que suscitó el pedido.
 - ▶ Las condiciones de pago a proveedores: recogen la periodicidad de pagos negociada entre comprador y vendedor por la adquisición de una mercancía.

ACTIVIDADES

4ª El jefe de producción de una factoría de automóviles envía al responsable de compras de la misma la siguiente solicitud de compras: "100 baterías para automóvil, de gama alta, de 12 voltios, 60 amperios, bajo mantenimiento, a 8.000 ptas./unidad, con una garantía de 2 años, para servir antes de 10 días y a pagar a 90 días".
Determina los parámetros que describen esta necesidad de compra.

5ª Como acabamos de estudiar, el precio de compra está influido por una serie de factores que hacen que éste suponga un mayor o menor coste total para el comprador. Determina cuáles de las siguientes circunstancias harán que el precio sea mayor y cuáles menor.

- a) Necesidad rigurosa de una alta calidad, con especificaciones estrictas.
- b) Existen muchos proveedores en el mercado que ofrecen lo mismo.
- c) Pago aplazado sin recargos.
- d) Exigencia de un servicio de asistencia técnica, de disponibilidad de repuestos y de respuesta rápida ante las situaciones de emergencia.

4. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES

El proceso de compras se inicia con la identificación de una necesidad por parte de un departamento usuario. Puede ser Producción, que precisa materias primas, materiales o equipos para la fabricación, o Gestión de Stocks, que ha de reponer algún artículo, o Ventas, que demanda algún producto que se vende sin ser transformado.

¿Qué hacer después de identificar una necesidad?

Aquella persona o departamento que dentro de la empresa precise algún producto o servicio, deberá emitir una requisición³ o solicitud de compra al departamento de Compras, en la cual se identificarán claramente las características del producto, según los parámetros anteriormente descritos, así como las especificaciones⁴ que debe cumplir.

El proceso de compras se inicia cuando el departamento de compras recibe una "requisición"

Una requisición debe incluir la siguiente información básica:

- Departamento emisor de la solicitud de compra, número secuencial de la misma y fecha de envío.
- Descripción del producto a adquirir, indicando una referencia concreta cuando ésta exista (por ejemplo, denominación estándar en el sector).
- Cantidad a comprar.
- Criterios para comprobar que el pedido se adecue a la solicitud.
- Garantías, servicio requerido y repuestos necesarios.
- Plazo de entrega requerido.
- Lugar de recepción.
- Firma autorizada para emitir la requisición.
- Especificaciones que hayan de cumplirse, tales como tolerancias, composición de materiales, pruebas a satisfacer y rendimientos.

Además se incluirá cualquier otra información que facilite el proceso de compra, tal como sugerencias sobre posibles proveedores.

Debemos tener en cuenta que esta fase inicial del ciclo es crítica, pues condiciona el resultado del mismo. Por ello, la información que se transmita al departamento de Compras debe ser clara, precisa y completa, evitando incurrir en un exceso de restricciones que fuercen la compra de un producto específico, con la consiguiente repercusión sobre el coste, o que obliguen a acudir a un único proveedor, impidiendo que se produzca una competencia positiva para la empresa entre fuentes de suministro alternativas.

Sin duda, se hace necesaria la total conexión entre todos los departamentos de la empresa, como colaboradores activos del proceso de compra.

RECUERDA 1ª FASE DEL PROCESO DE COMPRA: DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES

- Consiste en la emisión de una requisición o solicitud de compra del departamento de la empresa que tenga la necesidad de adquirir algún bien o servicio, al departamento de Compras.
- Esta necesidad deberá tener perfectamente descritos cada uno de sus parámetros e indicadas las especificaciones, a fin de conseguir su satisfacción de la manera más rápida y eficiente.

³ Requisición de compra: solicitud escrita que envía un departamento usuario al de Compras, requiriendo la adquisición de un producto o servicio y describiendo las características del mismo.

⁴ Especificación: relación clara, precisa y completa de los requisitos técnicos que debe satisfacer un producto o servicio. Debe incluir también los criterios a aplicar para comprobar que se cumplen dichos requisitos.

ACTIVIDADES

- 6ª Sebastián es el jefe de producción de una fábrica de repostería. Desde hace algún tiempo no está contento con la levadura que utilizan. Hoy, tras comunicarle el responsable de gestión de *stocks* que apenas quedan existencias de esa levadura, decide que podría ser un buen momento para comprar otra marca. ¿Qué debería hacer ahora Sebastián?

5. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES POTENCIALES

Tras la recepción de la solicitud de un producto o servicio, el responsable de compras debe realizar una búsqueda minuciosa del colectivo de proveedores que, en principio, se considera que pueden satisfacer el pedido.

En el caso de compras rutinarias, se limitará a verificar que el suministrador habitual haya cumplido, hasta ese momento y de forma satisfactoria, con las anteriores entregas.

¿Dónde podemos buscar nuevos proveedores?

Para elaborar una primera relación se puede recurrir a:

- El propio archivo del departamento de Compras (catálogos, libros técnicos, bases de datos, etc.)
- Información periódica (prensa, revistas técnicas)
- Anuarios de vendedores.
- Cámaras de Comercio.
- Publicaciones de Ferias y Exposiciones.
- Páginas amarillas.
- Publicaciones de Asociaciones de Fabricantes.
- Consultas a los propios proveedores.
- Contactos con otros compradores.
- Sugerencias del propio departamento usuario emisor de la "requisición".

Una vez obtenida una lista preliminar, es necesario depurarla, eliminándose a aquellos proveedores que no cumplen alguno de los siguientes criterios:

- Instalaciones y maquinaria adecuadas para la entidad del pedido.
- Buena capacidad técnica y gerencial.
- Situación financiera sólida.
- Buena imagen en el mercado.
- Relaciones laborales satisfactorias.

La ausencia de algunos de los requisitos anteriores puede poner en peligro la cumplimentación del pedido en las condiciones necesarias, por lo que este riesgo deberá ser evitado en esta etapa.

¿Cómo podemos disminuir este riesgo?

Antes de establecer contactos y relaciones comerciales con proveedores desconocidos conviene verificar que la información de mercado que poseemos sobre ellos responde a la realidad. Puede ocurrir que detrás de un experto vendedor haya una mala empresa, pero también puede suceder que detrás de una nula o deficiente publicidad exista una empresa que nos resulte de gran interés comercial.

Se puede recurrir a diversas fuentes para buscar proveedores potenciales

Se elegirán sólo los que cumplan unos requisitos

Es conveniente verificar la información que poseemos de los proveedores

Aunque no siempre resulta fácil obtener datos sobre la situación financiera de los proveedores, para hacerlo podemos utilizar los siguientes procedimientos y fuentes de información:

- Petición de informes comerciales a firmas especializadas.
- Entrevistas mantenidas con vendedores y representantes de los proveedores.
- Informaciones recogidas de otras empresas colaboradoras.
- Realización de visitas a los proveedores potenciales.
- Memorias anuales y catálogos de los proveedores analizados.

Lógicamente, la profundidad de este análisis dependerá de la entidad económica del pedido, de las exigencias que plantee su fabricación y de la duración temporal del suministro. Su realización supone un coste a la empresa y, en consecuencia, debe ser proporcional a las características de la compra que se va a realizar, pudiendo incluso omitirse en el caso de adquisiciones de pequeña importancia y no repetitivas de productos estándar.

RECUERDA

2ª FASE DEL PROCESO DE COMPRA: BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES POTENCIALES

- En esta fase el responsable de compras deberá agenciarse de la mayor información posible acerca de los proveedores potenciales que, en principio, se considera que pueden satisfacer el pedido.
- Para ello podrá recurrir a las fuentes de documentación que considere oportunas, pero debe asegurarse de que los proveedores preseleccionados cumplen los requisitos establecidos para poder realizar la compra.

ACTIVIDADES

- 7ª Siguiendo con el supuesto de la actividad anterior. Una vez que el jefe de compras de la fábrica de repostería ha recibido la solicitud de compra de Sebastián, ¿qué debería hacer este jefe de compras?, ¿de qué manera?

6. PETICIÓN Y EVALUACIÓN DE OFERTAS

Las siguientes tareas a realizar son, la petición de ofertas a los proveedores preseleccionados y su posterior evaluación. Ésta es también una etapa importante en el proceso de compras, ya que permite seleccionar el proveedor al que adjudicaremos el pedido.

La petición de ofertas es el acto con el que se solicita a los proveedores preseleccionados información sobre la compra de sus bienes o servicios.

La petición debe efectuarse por escrito y ser lo más clara y completa posible, para que los proveedores no tengan duda acerca de la oferta que deben cursar. Lógicamente, debe ser la misma para todos los ofertantes. El que todos los proveedores oferten sobre bases homogéneas facilita el trabajo posterior de comparación de todas las recibidas.

En todos los casos que sea posible, es aconsejable solicitar muestras.

¿De qué manera podemos solicitar ofertas a los proveedores?

A los proveedores preseleccionados se les enviará una solicitud de oferta

ACTIVIDADES

Habitualmente, la solicitud de ofertas a proveedores se realiza a través de métodos directos e indirectos:

● **Métodos directos:** A través de una carta de solicitud de oferta, (como ya se estudió en la unidad 3), enviada por fax, correo, comunicada por teléfono, etc. Estos métodos son los más frecuentes.

● **Métodos indirectos:** A través de anuncios en medios publicitarios como periódicos, revistas especializadas, etc.

Estos métodos tienen como ventaja la gran variedad de condiciones comerciales obtenidas, y como desventaja, el coste adicional de los medios publicitarios y la falta de información acerca de la fiabilidad y seriedad de los proveedores que presentan las ofertas.

ANUNCIO DE SOLICITUD DE OFERTAS PUBLICADO EN UN PERIÓDICO ECONÓMICO

La Empresa de Transformación Agraria, S.A.,
invita a presentar oferta para:

PRENDAS DE VESTUARIO LABORAL
Y EQUIPAMIENTO DE SEGURIDAD
E HIGIENE

Ref. 22/97

Con el fin de retirar la documentación correspondiente, los interesados deberán dirigirse a las oficinas de la Empresa, sitas en
C/ Agustín de Bethencourt, 17, 8.ª planta. 28003 MADRID
Teléfono (91) 396.35.61 y Fax. n.º (91) 396.36.41, antes del día 14/11/97.

La solicitud de oferta a proveedores aporta diversas ventajas

Además, es importante que, como compradores, tengamos en cuenta las ventajas que el proceso de petición de ofertas ofrece, éstas son las siguientes:

- Fomentar la competencia entre los proveedores induciéndoles a que se esfuercen realmente en ofrecer sus mejores condiciones.
- Conocer con mayor profundidad la situación del mercado proveedor y recoger las eventuales sugerencias incluidas en las ofertas recibidas.
- Identificar fuentes de suministro alternativas que, aunque de momento no se utilicen, eviten depender de un proveedor único. Éstas se pueden añadir al archivo de proveedores.

COMPARACIÓN DE LAS OFERTAS

La información que los proveedores proporcionan sobre las condiciones comerciales de la compraventa debe organizarse para realizar un estudio comparativo adecuado.

¿En qué consiste este estudio comparativo?

El estudio comparativo de las ofertas de proveedores consiste en el análisis detallado de las ventajas e inconvenientes que suponen las ofertas recibidas. Para ello habrá que seleccionar, en primer lugar, los crite-

Mediante el estudio comparativo se analizan las condiciones ofrecidas por los proveedores

rios que se deben aplicar en este proceso. Es importante contemplar sólo aquellos criterios que realmente son relevantes, sin incluir otros secundarios que no afecten a la calidad de la decisión.

En la siguiente cuadro se muestran algunos de los criterios empresariales más aplicados en la selección de proveedores.

CRITERIOS	
Financiero	Ofrezca una forma de pago a más largo plazo y/o con menor coste financiero.
Política de existencias	Suministre la mercancía dentro de los márgenes de tiempo programados por la empresa.
Calidad	Ofrezca el grado de calidad deseado por la empresa.
Económicos	Ofrezca la operación a un menor coste facturado.
Servicios	Ofrezca mayores prestaciones.
Mixtos	Se combinan todos los anteriores.

A continuación te presentamos mediante un **ejemplo**, un modelo de cuadro comparativo de ofertas de proveedores. En éste se contemplan las condiciones comerciales enviadas por tres proveedores de taladros a una ferretería, estructurando de forma ordenada la información y datos obtenidos.

MODELO DE CUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS DE PROVEEDORES			
Lugar y fecha: Huesca a 21 de abril de 1997			
Solicitud de oferta: N° 32			
Artículo: Taladradora de percusión eléctrica.			
Especificaciones: 600 vatios, con percutor, 2,50 kg. de peso, 2 velocidades, capacidad brocas hasta 13 mm. , 2.000 rpm.			
Nombre	HILLY	BASAR, S.A.	DOPER
Unidades	20	20	20
Precio unitario	14.000	12.500	12.000
Descuentos:			
- Comercial	5%	5%	4%
- Por cantidad (rappel)	3%(250.000)	2,5%(300.000)	2%(200.000)
- Por pronto pago	2%	1%	1,5%
Recargos:			
- Portes	Pagados	Debidos	Pagados
- Embalajes	—	—	—
Impuestos	+ I.V.A.	+ I.V.A.	+ I.V.A.
Forma de pago	90 días	30-60-90 días	60 días
Plazo de entrega	7 días	10 días	2 días
Garantía	1 año	6 meses	6 meses
Asistencia técnica	Si	No	No
Posicionamiento de la marca	Marca líder	Marca del distribuidor	Marca nueva

La selección del proveedor definitivo se hará en función de los criterios más oportunos para esa adquisición

Una vez realizado el estudio comparativo entre las ofertas recibidas se seleccionará el proveedor o los proveedores que respondan a las necesidades económicas y comerciales de la empresa. Es decir, se seleccionará la oferta que se considere más ventajosa.

La selección del proveedor definitivo es, quizás, la decisión más crítica del proceso de compras y en la que, en general, participarán el departamento usuario (emisor de la requisición) y el de Compras.

RECUERDA

3ª FASE DEL PROCESO DE COMPRA: PETICIÓN Y EVALUACIÓN DE OFERTAS

- A todos los proveedores preseleccionados en la fase anterior, se les envía una petición o solicitud de oferta. Ésta debe ser clara y precisa respecto a todos los datos sobre los que se desea que se oferte.
- Una vez recibidas todas las ofertas, se procederá al análisis y comparación de éstas, pudiendo basar nuestra elección definitiva en uno o varios criterios.

ACTIVIDADES

8ª Tras analizar el ejemplo anterior, en el que se muestran las ofertas recibidas por una ferretería para la compra de 20 taladros, contesta las siguientes cuestiones. Razona tu respuesta.

- ¿Cuál es la oferta económica más interesante?
- ¿Cuál es la oferta más interesante desde el criterio de calidad-servicio?
- Y, ¿desde el criterio financiero?

7. NEGOCIACIÓN DE LA COMPRA Y REALIZACIÓN DEL PEDIDO

Antes de proceder a la realización del pedido, será preciso aclarar y negociar algunos términos de la oferta u ofertas seleccionadas.

Lo habitual después de analizar una oferta es que ésta no nos satisfaga plenamente y que tengamos que “rematar la operación”, precisamente negociando con el proveedor.

Al estudiar la negociación la definíamos como el proceso por el cual dos partes alcanzan un punto de acuerdo satisfactorio para ambos.

Por supuesto, para que aparezca la negociación deben existir intereses en discusión, y ambas partes (proveedor y comprador) deben creer que merece la pena llegar a un acuerdo.

Así, la negociación no es, como frecuentemente se cree, una técnica del departamento de compras para reducir los beneficios del proveedor. No es, tampoco, una actividad donde los que la realizan se pueden llenar de regalos. Es un proceso que va más allá de un simple comprar-vender. Es responsabilidad del encargado de compras alcanzar el mejor acuerdo posible para lograr los objetivos de la empresa compradora, así

La negociación con el proveedor debe resultar tan beneficiosa para éste como para el vendedor

como lo es para el encargado de ventas seguir los objetivos de la empresa vendedora.

Naturalmente, la decisión que adopte el comprador vendrá determinada, en gran medida, por su capacidad de negociación sobre los distintos componentes del pedido, de la definición previa que se haya hecho sobre cuáles deben ser sus posturas máximas y mínimas, así como de toda la información que haya podido averiguar sobre las de la otra parte.

EL PEDIDO

Una vez alcanzado el acuerdo más conveniente entre el comprador y el proveedor más conveniente, se procederá a la realización del pedido.

Ésta es una de las funciones más importantes que puede desempeñar el responsable de compras. Mediante el pedido se inicia la operación de compraventa, salvo que anteriormente se firmase un contrato de compraventa que suprimiría la emisión del pedido.

¿En qué consiste el pedido? ¿Qué información debe contener?

El pedido no es más que una petición de material en firme, es decir, una orden de compra al proveedor seleccionado. Es el documento físico que soporta la solicitud de entrega.

Este documento debe incluir el máximo de información sobre los productos o servicios que el cliente solicita, las condiciones de compra, así como cualquier otro dato que facilite la operación de compraventa. Contiene información sobre:

- Número de pedido.
- Fecha de emisión del pedido.
- Datos de la empresa compradora.
- Datos del proveedor.
- Plazo y condiciones de entrega.
- Plazo y condiciones de pago.
- Forma de envío de la mercancía.
- Descripción y código de producto comprado.
- Cantidad de la compra.
- Unidad de medida del producto.
- Precio unitario e importe total de la compra.
- Firma del responsable de compras.
- Etc.

En cuanto al diseño, el pedido debe adaptarse a las necesidades de la empresa. En la página siguiente te presentamos un **ejemplo** de impreso de pedido.

Dependiendo de la urgencia del pedido, de los equipos técnicos de que dispongan proveedor y cliente, y de la confianza que exista entre ambos, éste se puede realizar por carta (tal como estudiamos en la unidad 3), por teléfono, por fax, vía telemática, por medio de un representante, etc.

En ciertas ocasiones, para evitar riesgos innecesarios, será aconsejable que los pedidos queden formalizados en un contrato de compraventa, en el que los derechos y obligaciones de las partes quedan al amparo de la ley.

El pedido debe incluir toda la información y datos que faciliten la compra

El proceso de compras no finaliza hasta que no se comprueba que el pedido recibido corresponde con lo solicitado.

El grado de seguimiento del pedido depende de diversos factores.

La selección del proveedor definitiva se hará en función de los criterios más oportunos para esa adquisición.

REQUERIDA

V FASE DEL PROCESO DE

A LA LA INFORMACIÓN DE

de venta. Esto debe ser claro

de una vez más el precio de venta

ACTIVIDADES

3. Tras analizar el ejemplo anterior el pedido debe incluir toda la información y al menos:

a) ¿Cuál es la descripción?

b) ¿Cuál es la cantidad?

c) ¿Y, además el criterio de

La negociación con el proveedor debe resultar tan beneficiosa para éste como para el vendedor.

EJEMPLO DE PEDIDO DE COMPRA

Nombre de la empresa:		Fecha:				
Dirección:						
Teléfono:						
PEDIDO DE COMPRA						
Nº pedido:						
Nº oferta correspondiente:						
Proveedor:						
Dirección:						
Teléfono:					Código:	
Nuestra referencia:						
Su referencia:						
PEDIDO:						
código	producto	descripción	cantidad	precio unitario	precio total	descuentos
Plazo de entrega:						
Condiciones de entrega:						
Plazo de pago:						
Forma de envío:						
Otros:						
Estimados Sres.:						
Les encargamos el anterior aprovisionamiento de material, que salvo instrucciones en contra, en el plazo de 3 días, entenderemos aceptado.						
Gracias de antemano,						
Firma del responsable de compras						
Sello de la empresa						

4ª FASE DEL PROCESO DE COMPRA: NEGOCIACIÓN DE LA COMPRA Y REALIZACIÓN DEL PEDIDO

- Llegado el momento de la negociación, es cuando el comprador debe sacar partido de sus habilidades en este terreno, pero siempre teniendo en cuenta que el acuerdo deberá ser beneficioso para ambas partes.
- El acuerdo se formalizará con la realización del pedido o con un contrato de compraventa.
- El pedido, al igual que indicábamos con la solicitud de oferta, deberá incluir toda la información y datos que faciliten la operación de compraventa.

ACTIVIDADES

9ª ¿Estás de acuerdo con la siguiente afirmación? Razona tu respuesta.

“Para que un comprador sea considerado un buen negociador debe intentar conseguir la realización del pedido aun cuando para ello el proveedor tenga que ceder en sus objetivos mínimos, y en éste no se incluyan datos conflictivos como la forma de pago y el plazo de entrega”.

8. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA COMPRA

¿Ha terminado el proceso de compra con la emisión del pedido u orden de compra?

El responsable de compras no se puede limitar a esperar que las mercancías sean entregadas en el momento y lugar acordados. El dejar todo lo referente a la tramitación y seguimiento en manos del proveedor no garantiza que se cumplan los objetivos de compra.

El proceso de compra sólo habrá finalizado cuando las mercancías hayan sido entregadas en el lugar, fecha, cantidad, calidad y precio acordados.

El grado de seguimiento del pedido por parte del personal de compras, dependerá del volumen de pedido, del tipo de producto adquirido, de su urgencia, de las costumbres de la empresa y de la relación con el proveedor.

Ejemplo: En el caso de un pedido de piezas bajo plano, suelen ser frecuentes las visitas del comprador a lo largo del proceso de fabricación, sin embargo, para un pedido de escobas basta con el simple registro de pedidos a su llegada al almacén.

En la práctica, los pedidos que requieren un control máximo representan entre el 10% y el 25% del total de emitidos por la empresa, y su control, desde que se realiza el pedido en firme hasta que se recibe en el muelle de recepción del almacén en la fecha acordada, implica gran esfuerzo de trabajo, tiempo y dinero.

Respecto a la situación de los pedidos, ¿existe algún tipo de control para saber si éstos han sido servidos, si están en curso o si se ha producido un retraso en la recepción?

El proceso de compras no finaliza hasta que no se comprueba que el pedido recibido corresponde con lo solicitado

El grado de seguimiento del pedido depende de diversos factores

Mediante el control de los pedidos emitidos sabremos la situación de éste

Normalmente, las empresas compradoras efectúan un seguimiento de los pedidos emitidos durante el mismo mes, mediante un cuadro igual o similar al que se presenta a continuación. En éste se anotan los pedidos que nos deben entregar, los retrasos y si han sido servidos.

CONTROL DE PEDIDOS EMITIDOS						MES: _____
Nº Control	Proveedor	Fecha	Nº pedido	Fecha solicitada de entrega	Fecha de recepción	Observaciones

En el caso de que se haya producido un retraso en la recepción, se contactará con el proveedor solicitando información acerca de las causas que han motivado el retraso. Es importante solucionar rápidamente esta situación, puesto que en ocasiones puede derivar en una rotura de stocks.

¿Es conveniente que exista algún otro tipo de control del pedido en el momento de su recepción en el almacén?

Es en este momento, precisamente, cuando el control se hace más necesario.

Nada más llegue el transportista con el pedido al muelle de recepción, el encargado del almacén o recepcionista deberá solicitarle el albarán de mercancía para buscar en el archivo de pedidos pendientes de suministrar, el pedido correspondiente a esa entrega.

Cuando el pedido llega al almacén se le realizará un control cuantitativo y cualitativo

Una vez tenga la hoja de pedido, el recepcionista debe comprobar si las mercancías recibidas son efectivamente las que figuran en el albarán y por tanto en el pedido. El control a realizar en este momento es de dos tipos:

- **Cuantitativo:** implica contar, medir, pesar y efectuar comprobaciones sencillas de la mercancía recibida.

- **Cualitativo:** conlleva estudios de calidad y cualidad. Normalmente, este control es realizado por el departamento de la empresa que ha solicitado la mercancía.

Ejemplo: Se recibe una remesa de complejos microprocesadores, y su control cualitativo es realizado por los técnicos del laboratorio, siendo el recepcionista del almacén quien recibe la entrega y efectúa el control cuantitativo.

¿Qué debe hacer el responsable de compras si, mediante estos dos últimos controles, se han detectado diferencias entre el pedido y la entrega? ¿Y si no se han detectado?

En el caso de que se detecten anomalías, el encargado de compras deberá ponerse en contacto con el proveedor para analizar las discrepancias, y en caso que fuera necesario, renegociar las condiciones de la compraventa. Cuando esta posibilidad de renegociación no exista, se procederá a la devolución de las mercancías.

Si el pedido no corresponde al solicitado se procederá a su devolución o a la renegociación de las condiciones de compraventa

Las consecuencias de que no se cumplan los requisitos pactados con el proveedor pueden ser muy graves, dada la entidad económica que suele representar la función de compras en la empresa.

Si todo ha ocurrido según lo acordado, lo último es ya la aprobación del pago del pedido.

Si corresponde se aprobará el pago

5ª FASE DEL PROCESO DE COMPRA: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA COMPRA

RECUERDA

- El proceso de compra no habrá terminado hasta que no se compruebe que el pedido recibido corresponde exactamente a la demanda realizada. Para ello, es de suma importancia que el responsable de compras realice un seguimiento del pedido que sirva para detectar las anomalías, en caso de que las hubiera, y así poder tomar las medidas oportunas.
- Este seguimiento implica:
 - ▶ Un control de los pedidos emitidos: sirve para controlar si los pedidos emitidos han sido servidos, si están en curso o si se ha producido un retraso en la recepción.
 - ▶ Un control de los pedidos en el momento de su recepción en el almacén: sirve para saber si la mercancía recibida corresponde con la demandada en todos sus aspectos cuantitativos y cualitativos.

ACTIVIDADES

10ª Como acabamos de estudiar, el seguimiento y control de la compra es necesario para garantizar que se cumplan los objetivos de compra. Señala cuáles de las siguientes propuestas referentes a este hecho, son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- a) El seguimiento del pedido debe ser realizado siempre de forma exhaustiva, con independencia del tipo de producto comprado.
- b) El responsable de compras asumirá las diferencias detectadas en un pedido en el momento de su recepción, borrando de su archivo al proveedor que causó tal distorsión.
- c) Mediante el control de los pedidos emitidos la empresa compradora puede plantearse alguna solución alternativa al posible retraso de un pedido.

UNIDAD 8

VENTAS

Las ventas en la empresa

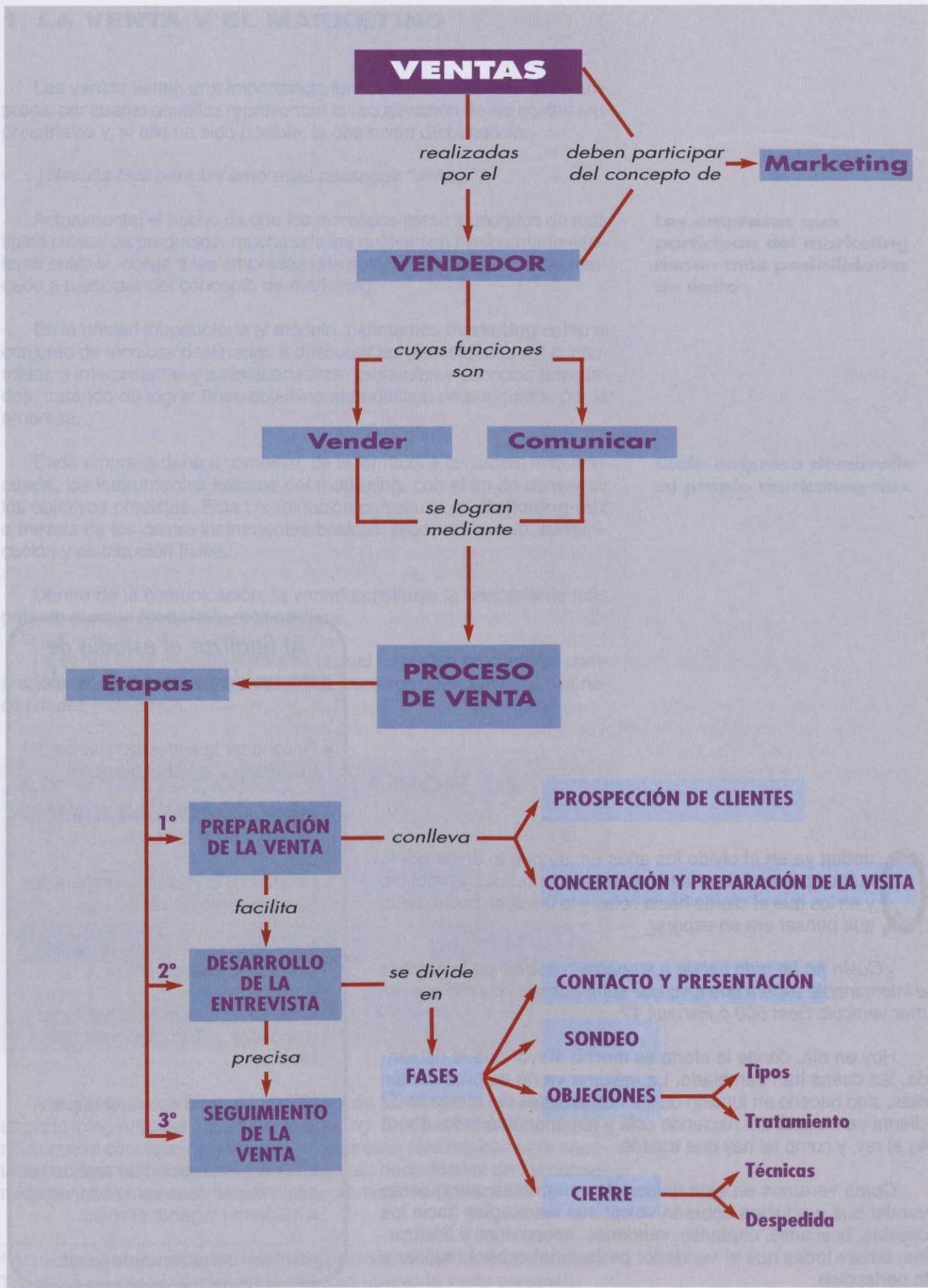
2
1
0
9
8

UNIDAD 8

Las ventas
en la empresa

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	169
1. LA VENTA Y EL MARKETING	171
2. FUNCIONES DEL VENDEDOR	172
3. EL PROCESO DE VENTA	173
4. PREPARACIÓN DE LA VENTA	174
4.1. Prospección de clientes.	174
4.2. Concertación y preparación de la visita.	176
5. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	177
5.1. Contacto y presentación	177
5.2. Sondeo	178
5.3. Argumentación.	180
5.4. Objeciones.	182
5.5. Cierre.	185
6. SEGUIMIENTO DE LA VENTA	188
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	290
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN.	308



VENTAS

Quedan ya en el olvido los años en los que lo único por lo que se preocupaban las empresas era producir y producir, y en los que el cliente hacía colas y lo único en lo que tenía que pensar era en esperar.

¿Quién no ha oído hablar a su padre o abuelo de la ansiada e interminable espera que tuvo que sufrir cuando adquirió ese primer vehículo Seat 600 ó Renault 4?

Hoy en día, donde la oferta es mucho mayor que la demanda, las cosas han cambiado. La máxima ya no es producir sin más, sino hacerlo en función de las necesidades del mercado. El cliente ya no está ahí haciendo cola y soportándolo todo. Ahora es el rey, y como tal hay que tratarle.

Como veremos en esta unidad, las empresas que quieran vender sus productos deberán volcar sus estrategias hacia los clientes, buscarles, captarles, venderles, asesorarles y fidelizarles, tareas todas que el vendedor profesional deberá realizar a la perfección.

Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Reconocer la estrecha relación del marketing y la venta personal.
- Identificar las funciones del actual profesional de la venta.
- Determinar las fases fundamentales de un proceso de venta.
- Valorar la conveniencia de la preparación de la venta.
- Aplicar técnicas para saber tratar y responder a las objeciones del cliente.
- Utilizar técnicas apropiadas para el cierre de la venta.
- Valorar la necesidad de realizar un seguimiento de la venta con vistas a mantener y ganar clientes.
- Criticar actuaciones de venta.

1. LA VENTA Y EL MARKETING

Las ventas tienen una importancia fundamental en la vida de la empresa, por cuanto aquellas representan la recuperación de los costes empresariales y, si ello ha sido posible, la obtención de beneficio.

¿Resulta fácil para las empresas conseguir "ventas"?

Actualmente, el hecho de que los mercados estén inundados de múltiples clases de productos, muchos de los cuales son básicamente similares entre sí, obliga a las empresas que quieren permanecer en el mercado a participar del concepto de marketing.

En la unidad introductoria al módulo, definíamos **marketing** como el conjunto de técnicas destinadas a descubrir las necesidades del consumidor, a interpretarlas y satisfacerlas con productos y servicios adecuados, tratando de lograr unos objetivos económicos determinados por la empresa.

Cada empresa deberá combinar, de la forma que considere más adecuada, los instrumentos básicos del marketing, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Esta combinación constituirá su **Marketing-mix** o mezcla de los cuatro instrumentos básicos: producto, precio, comunicación y distribución física.

Dentro de la comunicación, la venta¹ constituye la herramienta más potente aunque también la más costosa.

La **venta** es la relación mediante la cual se ponen en contacto compradores y vendedores para realizar intercambios que satisfagan sus necesidades y objetivos.

Las empresas que participan del marketing tienen más posibilidades de éxito

Cada empresa desarrolla su propio marketing-mix

LA VENTA COMO RELACIÓN DE INTERCAMBIO



A partir de la definición de venta, resulta obvio que hoy en día, ésta es parte integrante del proceso de marketing. En otras palabras, esto significa que el concepto de venta en las empresas está básicamente orientado hacia la satisfacción de las cambiantes necesidades de los consumidores y a la maximización de sus oportunidades de negocio.

¹ Al hablar de venta en esta unidad nos centraremos en la venta personal. Todas las empresas venden, pero no todas utilizan la venta personal.

2. FUNCIONES DEL VENDEDOR

Obviamente, si la venta moderna es parte integrante del proceso de marketing, el vendedor deberá ser formado y, consecuentemente ejercer su labor con una mentalidad de marketing.

Esto supone que el vendedor tendrá que llevar a cabo muchas más funciones que en el pasado. Tradicionalmente se pensaba que la única función del vendedor era la de "vender", en el sentido de presentar simplemente un muestrario de sus productos o ser un "recogepedidos". En nuestros días, el vendedor tiene otra función además de vender: la de **comunicar**.

Esta función de comunicador le hace que sea al mismo tiempo suministrador y colector de información. Es decir, por un lado, realiza una comunicación desde la empresa al mercado, y, por otro, una comunicación desde el mercado a la empresa.

En el primer sentido, el vendedor suministra información sobre la empresa y sus productos y servicios a los clientes actuales y potenciales. Actúa como un medio de "publicidad" parlante y personalizado.

En el segundo sentido, el vendedor recoge información sobre la empresa. Es el efecto *feed-back* de la comunicación. Recoge las opiniones del mercado acerca del producto, transmite a la dirección las objeciones que más habitualmente le hacen y las opiniones del cliente sobre los productos de la competencia, o la posibilidad de que surjan nuevos productos o sistemas. Es decir, hace una irremplazable labor de investigación comercial.

En definitiva, el vendedor es el puente de enlace entre al cliente y la empresa. La totalidad de los recursos de la empresa pasan al cliente a través del vendedor.

Una vez que quedan explicadas las funciones del vendedor, *¿cuál es la definición actual de "vender"?*

El acto de vender se puede definir de múltiples formas:

- Vender es esencialmente un acto de persuasión del cliente con un objetivo claro: influir en su decisión de compra.
- Vender no es manipular, sino informar, persuadir y convencer.
- Vender no es "colocar" un producto a una persona, sino descubrir las necesidades, motivaciones o deseos de una persona y darles debida satisfacción, para de esta manera conseguir los objetivos económicos de la empresa.

Ejemplo: Cuando vamos a comprar una lámpara para el hogar, el vendedor tiene que saber que no estamos comprando interruptores, cables o bombillas, sino luz (para las horas de oscuridad) y decoración para el hogar.

En resumen **vender** es crear, despertar y detectar necesidades y satisfacerlas.

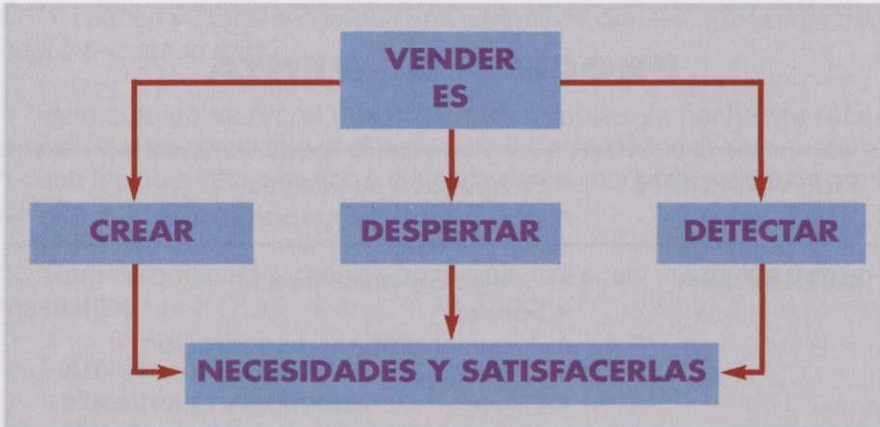
Actualmente, el vendedor es un transmisor de información de la empresa al mercado y viceversa

¿Qué ya en el olvido los años que se preocupaban las empresas y en los que el cliente hacía cola para poder ir en esperar.

¿Qué no ha sido hablar a su paso e interminable espera que tuvo que sufrir con el primer vehículo Seat 500 o Renault 4?

Hoy en día, donde la oferta es mucho mayor que la demanda, las cosas han cambiado. La máxima ya no es más, sino haberlo en función de las necesidades del cliente ya no está ahí haciendo cola y garra.

Como veremos en esta unidad, las empresas que venden sus productos deberán volcar sus estrategias hacia los clientes, buscarlos, captarlos, venderlos, asesorarlos y fidelizarlos, tareas todas que el vendedor profesional debe realizar.



Todos los vendedores deben dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de nuevos clientes

RECUERDA

- La gran oferta existente en los mercados obliga a las empresas que quieren mantenerse en ellos, a que tanto su actuación en general como sus vendedores, participen del concepto de marketing.
- Bajo esta concepción de marketing, el vendedor tiene dos funciones, la primera es la de vender, y la segunda y no menos importante es la de comunicar. Mediante ésta última, se encarga de transmitir información de la empresa al cliente y viceversa.

ACTIVIDADES

1. Determina la veracidad de estas propuestas, razonando tu respuesta.
 - a) Deberán participar del concepto de marketing las empresas que tengan problemas para mantener su permanencia en el mercado.
 - b) Vender no se puede considerar un acto de persuasión.
 - c) Actualmente el vendedor ejerce una importante función de transmisor de información entre la empresa y el cliente y, entre el cliente y la empresa.
 - d) Las empresas que participen del concepto de marketing deben orientar sus ventas hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor y a la maximización de sus oportunidades de negocio.

3. EL PROCESO DE VENTA

¿Visitar clientes es la única tarea del vendedor?

A pesar de que muchos vendedores identifican la venta con la entrevista con el cliente, la acción de venta es un proceso más complejo, formado por todas las tareas que van desde la identificación del cliente, hasta el cierre de la venta y posterior relación postventa.

La venta conlleva la realización de una serie de tareas

El proceso de venta consta de tres etapas claramente diferenciadas:

- Antes de la venta - **Preparación**
- Durante la venta - **Entrevista**
- Después de la venta - **Seguimiento**

En el siguiente cuadro se muestran las diferentes acciones que se llevan a cabo en cada una de estas etapas. El grado de ejecución de estas acciones dependerá del tipo de venta realizada.

U
N
I
D
A
D
8

PROCESO DE VENTA	
PREPARACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Prospección de clientes• Concertación y preparación de la visita
ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none">• Contacto y presentación• Sondeo• Argumentación y demostración• Objeciones• Cierre
SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento o postventa

Como podemos observar, tanto las etapas, como algunas de las acciones a llevar a cabo en este proceso de venta, coinciden con las estudiadas en el proceso de negociación. Esto es así porque el proceso de negociación se planteó de manera neutral, es decir, las pautas de actuación que se daban eran válidas tanto para el comprador como para el vendedor. Sin embargo, el proceso de venta que vamos a desarrollar a continuación, va a ser explicado desde la postura del vendedor, al igual que en la unidad anterior el proceso de compra lo fue desde la del comprador. Por tanto, el vendedor no sólo no deberá olvidar todo lo estudiado acerca de la negociación, sino que a esto deberá incorporar las peculiaridades que conlleva la venta.

En los epígrafes siguientes analizaremos el proceso de venta, etapa a etapa.

4. PREPARACIÓN DE LA VENTA

¡La venta no se puede improvisar!

La etapa de preparación exige un tiempo; por eso muchos vendedores prefieren improvisar. Pero el hecho de trabajar sin preparación hace perder mucho tiempo, podríamos decir que incluso “roba” tiempo. Ya que no solamente perdemos tiempo por falta de eficacia, sino que robamos tiempo a las personas a las que visitamos.

Las acciones que incluye la preparación son:

- Prospección de clientes.
- Concertación y preparación de la visita (entrevista).

4.1. PROSPECCIÓN DE CLIENTES

La **prospección** es el conjunto de actividades desarrolladas para la búsqueda e identificación de posibles clientes.

La importancia de la prospección, de la búsqueda de clientes nuevos, varía de unas empresas a otras. Será esencial cuando la supervivencia y crecimiento de la empresa dependan de lograr nuevos clientes, pues las ventas a los actuales resultan insuficientes.

Y cuando ya tenemos hecha una cartera de clientes, ¿tenemos que seguir buscando más?

Aun cuando se tenga una cartera de clientes ya hecha, se recomienda fijar un porcentaje de tiempo para las actividades de prospección, ya que muchas veces se corre el riesgo de acomodarse y captar pocos clientes nuevos.

Para determinar los clientes potenciales se suele utilizar las siguientes fuentes:

- **Archivo**, en su apartado de clientes potenciales.
- **Nuestros proveedores**.
- **Clientes actuales**, quienes podrán proporcionarnos nombres de otras personas o empresas que podrían estar interesadas en el producto.
- **Seguimiento de la creación de nuevas empresas**.
- **Asistencia a salones monográficos y ferias de muestras**.
- **Anuarios**.
- **Asociaciones profesionales o comerciales**.
- **Guías telefónicas**, etc.

Con la información que se recoja de cualquiera de estas fuentes, se abrirá un fichero en el que se pueden clasificar los clientes según el tipo de actividad, capacidad de compra estimada, situación financiera, zona, o cualquier otra característica distintiva. En caso de tener ya en el archivo un apartado de clientes potenciales, se le añadirá la información obtenida. En ambos casos es recomendable el uso de aplicaciones informáticas.

Actualmente, dado el coste de las visitas de ventas, se recomienda recurrir a encuestas telefónicas para, una vez realizados los listados de posibles clientes, conocer sus necesidades y voluntad de compra, antes de ir a visitarlos. A este método se le denomina **telemarketing**, como ya hemos comentado en otras ocasiones.

Todos los vendedores deben dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de nuevos clientes

De la prospección, sólo se archivará la información más interesante

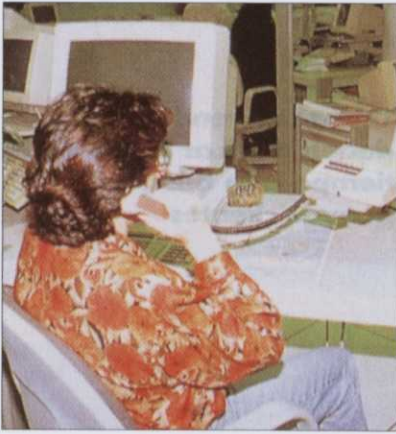
RECUERDA

- La prospección de clientes es la acción de buscar e identificar posibles clientes. Debe realizarse de forma continua, incluso cuando tengamos una cartera de clientes ya hecha.
- Para la confección de la lista de posibles clientes se puede recurrir a numerosas fuentes: archivo, otros clientes actuales, proveedores, anuarios, asociaciones profesionales o comerciales, etc.

ACTIVIDADES

2º Arancha Armendariz acaba de ser contratada por un laboratorio farmacéutico como agente comercial para Bilbao y provincia. El laboratorio comenzará su actividad el próximo mes. Para ir ganando tiempo, y mientras recibe un curso formativo, su jefe de ventas le propone que comience a confeccionarse un listado de clientes potenciales. ¿De cuáles de las siguientes fuentes podría Arancha obtener información? ¿De cuáles no? Razona tu respuesta.

- a) Llamadas telefónicas a otros laboratorios solicitando listados de clientes.
- b) Colegio de farmacéuticos de Bilbao.
- c) Proveedores del laboratorio.
- d) Archivo de la empresa.



El teléfono es el medio más utilizado para la concertación de visitas

No es recomendable visitar a un cliente sin cita previa

Las visitas deben prepararse tanto si son a nuevos clientes como a actuales

4.2. CONCERTACIÓN Y PREPARACIÓN DE LA VISITA

Después de analizar el mercado y prospectar a posibles clientes, el siguiente paso consiste en la concertación y preparación de la visita.

Concertar una visita significa acordar una fecha y hora convenientes tanto para el cliente como para el vendedor.

La forma más usual de concertar una visita es por teléfono, aunque también se puede realizar por carta o durante una visita personal previa.

¿Es conveniente ir a visitar a un cliente sin antes haber concertado una cita?

Las visitas realizadas sin contacto previo son conocidas como "frías". Aunque algunos vendedores piensan que se pueden obtener resultados positivos utilizando la visita por sorpresa, la mayoría de los profesionales de la venta no gusta de este tipo de visitas porque son inciertas en cuanto a lograr el contacto y rara vez tienen éxito.

Otros problemas con las visitas frías hacen referencia a la espera y a la impresión del cliente de no ser lo bastante importante como para darle la consideración de una cita.

Una vez que el vendedor y el cliente ya se han puesto de acuerdo en el día, hora y lugar del encuentro, el trabajo siguiente del vendedor será **preparar** la entrevista que en un futuro inmediato va a tener con el cliente.

¿Se necesita el mismo tiempo de preparación para un cliente actual que para uno nuevo?

Si la visita va a hacerse a un cliente actual, debe revisarse la ficha correspondiente, estudiando las notas registradas en visitas anteriores. Mantener actualizado el fichero de clientes resulta esencial para el éxito.

La preparación resulta más difícil cuando el cliente es nuevo y no se ha establecido ninguna relación previa con este.

A continuación presentamos una serie de sugerencias con el fin de que el vendedor pueda preparar mejor la presentación:

- 1- Establecer los objetivos de venta.
- 2- Hacer una lista de las principales razones o motivos para comprar ese producto o servicio.
- 3- Hacer una lista de todas las características, ventajas y datos informativos sobre el producto.
- 4- Transformar estos datos en incentivos de venta que encajen con los motivos de compra elegidos.
- 5- Hacer un plan de argumentos y de las demostraciones que se quieran utilizar para dar mayor relieve a esas argumentaciones.
- 6- Hacer una lista de las posibles objeciones, ya sea al producto en sí o a la argumentación de venta.
- 7- Preparar el material de apoyo necesario: vídeo, transparencias, muestras, etc.
- 8- No preparar nunca sus entrevistas de memoria.

RECUERDA

- Ante la duda de concertar o no las visitas, la mayoría de los profesionales de venta coinciden en las ventajas que conlleva la concertación previa.
- El éxito de la venta depende en gran medida, de que el vendedor haya preparado la entrevista. El vendedor no puede confiar en la inspiración del momento, debe saber cómo va a desarrollar su intervención ante el cliente, qué argumentos va a utilizar y cómo prevé responder a las objeciones.

5. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

La entrevista es el momento de entrar en acción. Esta etapa se divide en varias fases, permitiéndonos así un mejor análisis. Éstas son:

- Contacto y presentación
- Sondeo
- Argumentación y demostración
- Objeciones
- Cierre

Todas las fases son igual de importantes y en cada una de ellas vamos a tener un objetivo a conseguir.

5.1. CONTACTO Y PRESENTACIÓN

El contacto y presentación hace referencia a los primeros minutos de la visita de venta. Es el momento en el que el vendedor "rompe el hielo".

El contacto fija el tono para el resto de la visita, ya que las primeras impresiones generadas en la mente del cliente le sirven para hacerse una idea del vendedor y también de la empresa.

Así, los momentos iniciales de la entrevista serán capitales para el éxito de la venta. Para ello, es conveniente que cuide su aspecto físico, su lenguaje verbal y no verbal, que actúe con confianza y que sepa establecer un clima de cordialidad.

¿Existe alguna "fórmula ideal" de cómo establecer el contacto?

Aunque, lógicamente, la forma en que se realice el contacto depende de la relación existente entre vendedor y comprador, a continuación enumeramos una serie de consejos para conseguir un ambiente de cordialidad con el cliente:

- Saludar y presentarse de forma clara y educada. Consiste en dar nuestro nombre y el de nuestra empresa, y si procede entregar la tarjeta personal de visita.
- Ser expresivo y cortés. Esta expresividad se traduce en nuestra sonrisa, en nuestra voz y en nuestra mirada.
- Comenzar de alguna de las siguientes formas:
 - Mediante una ligera "charla" social, con el intento por relajar la atmósfera de la situación.

Ejemplo: "Acabo de leer en el periódico que otra vez..." o "Parece que al fin va a llover"

Los primeros minutos de la entrevista condicionan el desarrollo de la misma

Es conveniente tener en cuenta una serie de consejos para la presentación

RECUERDA

ACTIVIDADES

- Formulando una pregunta.
Ejemplo: "¿Utilizan ustedes soldadores de...?"
- Informando de una novedad.
Ejemplo: "Vengo a presentarle el último modelo de..."
- Enseñando una muestra o fotografía del producto.
- Hacer referencia a una visita o llamada telefónica anterior.
Ejemplo: "Como ya le comenté por teléfono..."

RECUERDA

- Los primeros minutos de la entrevista se corresponden con el contacto y presentación. Es muy conveniente que estos minutos se desarrollen de forma cordial y agradable, ya que de ellos depende en gran medida el desarrollo de la entrevista.
- Para conseguir un clima de cordialidad conviene saludar y presentarse de forma clara y educada y ser expresivo y cortés.

ACTIVIDADES

3^a Germán Gete es agente comercial de una empresa desde hace 2 semanas. Hoy, en su primera visita con un cliente actual de la empresa, actuó de la siguiente forma:
"Estrecha la mano a su cliente mientras le da los buenos días de manera sonriente. Una vez que el cliente le dice que tome asiento, Germán se sienta y le expone la razón de su visita, tal y como le había adelantado por teléfono"

Según lo que acabamos de estudiar, ¿crees que actuó Germán correctamente durante estos primeros minutos? Razona tu respuesta.

5.2. SONDEO

En la fase inicial de la entrevista conviene "descubrir" los deseos o necesidades del posible cliente, ya que no podemos olvidar que la venta debe basarse en la satisfacción de las necesidades.

El **sondeo** consiste en establecer las necesidades del cliente, es decir, averiguar sus motivos de compra. La forma más sencilla de realizar este sondeo es preguntando, escuchando y observando.

La venta no es un monólogo, debe evitarse que la acción de ventas se convierta en una comunicación unilateral por parte del vendedor.

● **Preguntar.** Las preguntas son el arma más poderosa del vendedor porque provocan una reacción inconsciente en el cliente.

Hacer preguntas tiene las siguientes consecuencias:

- Despierta atención, hacia lo que dice el vendedor
- Consigue y proporciona información del cliente, de sus necesidades y motivaciones.
- Hace reflexionar al cliente.
- Induce a que ambos obtengan conclusiones.

Todo profesional de la venta debe saber cómo hacer preguntas, cuándo hacerlas y de qué tipo debe formularlas, para obtener la información que necesita y facilitar, así, los deseos del cliente.

Básicamente, hay dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

► **Cerradas:** son las que pueden admitir como respuesta un mero “sí” o “no”.

Ejemplo: ¿Utilizan ustedes este tipo de producto?

► **Abiertas:** son las que no pueden contestarse con un mero “sí” o “no”, sino que requieren una frase o explicación adicional para poder ser respondidas. Son todas aquéllas que empiezan por *qué, cómo, quién, dónde, cuándo, a quién, por qué, etc...*

Ejemplo: ¿Qué tipos de productos utilizan?

Aunque las preguntas cerradas pueden facilitar la misma información que las abiertas, no la garantizan.

● **Escuchar.** Al estudiar la comunicación oral insistíamos en la importancia que tiene el saber escuchar en las relaciones comerciales. Si no se escucha, no se puede comprender al cliente, lo cual es necesario para crear un vínculo que favorezca la venta.

Si el vendedor no escucha podría perder información fundamental y facilitar al cliente lo contrario de lo que busca, creando, por tanto, una reacción totalmente negativa.

● **Observar.** Por medio de la observación se tienen claves para saber cómo comportarse después y para detectar qué le interesa de verdad al cliente, al margen de lo que él mismo diga.

La observación de detalles como la forma de vestir, la conducta no verbal, el mobiliario de la oficina, etc., proporciona una serie de informaciones aproximadas sobre la personalidad del cliente. Sin embargo, no hay que dar nada por sentado antes de hablar con el cliente y escuchar sus preguntas y respuestas.

RECUERDA

- Mediante el sondeo se establecerán las necesidades del cliente. Esta fase es de gran importancia para el vendedor, ya que si no sabe qué necesidades tiene el cliente, difícilmente se las podrá satisfacer.
- El sondeo se puede realizar preguntando, escuchando y observando.

ACTIVIDADES

4ª Independientemente de la idea de que podemos obtener información similar tanto preguntando y escuchando como observando, identifica cuál de estas formas es la más adecuada para obtener de un cliente la siguiente información:

- La fecha en la que necesita la mercancía.
- Tiene muestras de productos de la competencia.
- Lo interesado que está por comprar.

- Preguntar
- Escuchar
- Observar

Mediane la argumentación intentaremos convencer al cliente de las ventajas de nuestro producto/servicio

5.3. ARGUMENTACIÓN

Argumentar es exponer al cliente las ventajas que presenta el producto, el servicio o la idea propuesta, en concordancia con las motivaciones expresadas por dicho cliente.

Se argumenta para “convencer”, buscando razones demostrables de que nuestro producto satisface esta o aquella necesidad del cliente de manera ventajosa para él.

Para poder argumentar bien, el vendedor deberá seguir estas tres reglas:

- 1ª- Conocer el producto como la palma de la mano**, pues de este conocimiento van a depender los argumentos.
- 2ª- Descubrir todas las cualidades del producto, y las ventajas que ofrece.** Para ello el vendedor debe hacerse las siguientes preguntas: ¿de qué se compone?, ¿para qué sirve?, ¿cómo funciona?, ¿dónde radica su originalidad respecto a la competencia?, etc.
- 3ª- Hacer un inventario de todos los defectos del producto**, ya que el hecho de conocerlos podrá ayudar a contrarrestar las objeciones del cliente y a transformarlas en argumentos positivos, pues el vendedor intentará buscar las cualidades y ventajas para paliar los inconvenientes de estos defectos.

Ejemplo: Si el vendedor vende una lavadora cuyo defecto aparente es su alto precio, puede argumentar: “A primera vista esta lavadora le puede parecer cara; pero, gracias a nuestro modulador electrónico, su consumo eléctrico es un 20% inferior al de las otras máquinas, y en cuatro meses habrá usted amortizado cómodamente esta diferencia de precio; además, esta lavadora es de carga superior y le permite introducir más ropa en un solo lavado”.

Un buen argumento debe, pues, contener los puntos fuertes y débiles de los productos, así como las ventajas o desventajas que pueden representar para según qué clientes. Sería también deseable disponer de algo parecido de los productos de la competencia.

Debemos recordar que, para argumentar, no hay que limitarse simplemente a presentar el producto, sino que es necesario por una parte, presentar soluciones a los problemas de los clientes, y por otra, utilizar argumentos que se diferencien de los de la competencia.

¿Cómo presentar los argumentos?

Un buena argumentación tiene que ser:

- Clara**, para que el cliente la comprenda.
- Precisa**, es decir, que se adecue a la motivación principal del cliente.
- Convinciente**, puesto que el vendedor que se muestre entusiasta y seguro de sí mismo transmitirá esa seguridad al cliente, proyectándola sobre los productos que ofrece.

Para conseguir esto, deberemos tener en cuenta las “normas para una comunicación oral efectiva” estudiadas en la unidad 2, ya que, no es la cantidad de argumentos lo que puede provocar una venta, sino la calidad de los mismos.

Nuestros argumentos deben diferenciarse de los de la competencia

¿Es cierto que hay que guardar los argumentos más importantes para el final?

Algunos vendedores piensan que guardar algún argumento para el final es siempre una buena idea; otros consideran muy conveniente hacer un argumento de gran importancia al comienzo, para despertar el suficiente interés en nuestro cliente.

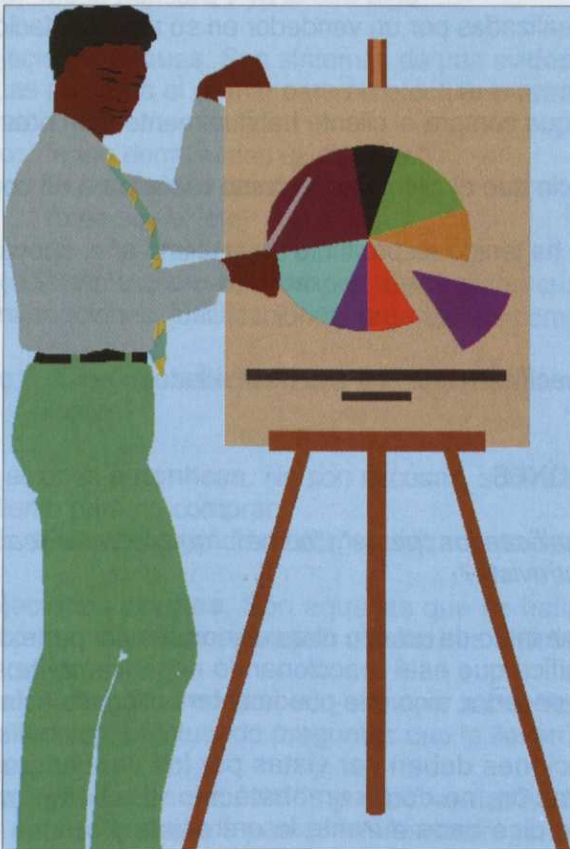
Realmente, lo importante es saber administrar los argumentos de tal manera que el interés y la emoción del cliente vaya en aumento hasta alcanzar un punto en el que el deseo de compra se le haga irresistible.

DEMOSTRACIÓN

¿Se argumenta sólo con palabras?

Por todos es sabido que la argumentación resulta más eficaz si sus argumentos se apoyan en la demostración de lo que se está diciendo.

Siempre que sea posible, el vendedor utilizará para la demostración una muestra del producto físico, objeto de la compraventa.



Debemos alternar los argumentos más importantes con los que son menos

La demostración refuerza los argumentos

ACTIVIDADES

Las opciones del cliente no deben tomarse como La demostración refuerza la argumentación.

El material de apoyo de la demostración puede comprender un número casi ilimitado de formas, tales como listas de precios, bocetos publicitarios, catálogos, videos, audiovisuales, fotografías, modelos a escala, gráficos, recortes de anuncios de nuestro producto en revistas técnicas, etc.

Ejemplo: Las agencias de viajes venden sus servicios a través de folletos de los hoteles y de los lugares

donde estos están emplazados.

Estos elementos colaborarán a lograr la atención del cliente y a incrementar su interés; además, si se utilizan adecuadamente, estos refuerzos contribuirán a comunicar mejor los beneficios del producto. Una buena demostración debe dar a los posibles compradores la oportunidad de interactuar (preguntar, debatir aspectos con más profundidad y rela-

RECUERDA

- Cualquiera que sea el tipo de argumentación utilizado, la venta sólo ocurrirá si el posible comprador está convencido de los beneficios de la compra. Por tanto, un aspecto clave en cualquier argumentación es relacionar las características del producto con las necesidades del consumidor.
- Una buena argumentación debe ser clara, precisa y convincente.
- Siempre que sea posible, apoyaremos nuestros argumentos en demostraciones, bien sea con una muestra del producto, con un folleto, un gráfico, etc.

ACTIVIDADES

5ª Señala cuáles de las siguientes acciones realizadas por un vendedor en su argumentación son correctas y cuáles no. Razona tu respuesta.

- a) Repetir que su producto es idéntico al que compra el cliente habitualmente a un proveedor de la competencia.
- b) Contrarrestar la baja calidad del producto que el cliente pone como razón para no comprar, argumentando que es muy barato.
- c) Explicarle el incremento de ventas que ha tenido su producto en el último año, apoyándose en un gráfico.

cionarlos específicamente con sus necesidades).

5.4. OBJECIONES

¿Qué significan los “peros”, “no sé”, “quizás”, que realiza el cliente durante la entrevista?

El planteamiento de estas u otras objeciones por parte del cliente, no siempre significa que esté reaccionando negativamente ante las propuestas del vendedor, sino que puede estar buscando aclaraciones.

Las objeciones deben ser vistas por los vendedores como una retroalimentación, no como un obstáculo. El cliente más difícil es aquél que no dice nada durante la entrevista y rehúsa comprar sin dar razones.

Aunque pueden aparecer en cualquier fase de la entrevista, es en este momento donde más se producen y más importante es tratarlas adecuadamente y superarlas.

¿Por qué hay que tomar las objeciones como algo positivo?

Las objeciones revelan siempre algo importante:

Las objeciones del cliente no deben tomarse como algo negativo

- Una muestra de interés, el indicio de que nuestra presencia no es indiferente.
- Un indicador de los puntos de resistencia del cliente, una señal que no hay que dejar pasar.
- La confirmación de que el cliente toma en serio el juego de la negociación. Hay que actuar de forma que entre en nuestro juego.

Resulta, pues, interesante dejar que la objeción se exprese y descubrir de qué tipo es para responderla mejor.

TIPOS DE OBJECIONES

Las objeciones pueden presentarse bajo diferentes formas, entre las más frecuentes están:

- Las objeciones **para evitar una presentación de ventas**. Se dan cuando el cliente no precise el producto o servicio, o no le guste el estilo del vendedor.
Ejemplo: "¿Por qué cambiar de proveedor?"
- Las objeciones **reflexión**. Se utilizan para fijar o aplazar la decisión. Son las más comunes de todas.
Ejemplo: "Me lo pensaré y ya le diré algo"
- Las objeciones **excusa**. Son síntomas de una evidente falta de interés. Las presenta el cliente para no efectuar o retrasar el pedido o contrato.
Ejemplo: "Tengo demasiadas existencias"
"Es demasiado caro"
"Yo no soy el jefe"
- Las objeciones **indicio de compra**. Se realizan cuando se buscan confirmaciones, justificaciones, argumentos complementarios, etc...
Ejemplo: "¿Cree que este producto les interesaría a mis clientes?"
- Las objeciones **auténticas**. No son excusas, son razones que tiene el cliente para no comprar.
Ejemplo: "Estamos dejando de comercializar este producto".
- Las objeciones **ocultas**. Son aquéllas que se hallan detrás de una razón para no comprar; son objeciones difíciles porque se desconocen.
En estos casos, el vendedor, con el mayor tacto, tiene que resolver la situación, efectuando preguntas que le lleven a la objeción auténtica.
Ejemplo: - ¿El diseño y el color le gustan, verdad?, ¿El precio también le parece interesante?, ¿La calidad es la misma que suelen utilizar...

En general, ¿sobre qué se realizan las objeciones?

Éstas pueden referirse al mercado, a la moda, a la empresa, al producto, a la competencia, etc..

Ejemplo: "La marca X es más conocida en el mercado"
(competencia)
"Esto no se venderá aquí" (mercado)

ACTIVIDADES

6ª De acuerdo con lo que acabamos de estudiar, relaciona cada una de las objeciones planteadas a continuación con el tipo de objeción en que se encuadran.

- a) "¿Cree que esta pieza encajará en nuestros motores?"
- b) "Mi proveedor actual me ofrece un servicio excelente".
- c) "Tengo mucho stock".
- d) "Tendré que estudiar los precios más detenidamente".

- Objeción excusa
- Objeción para evitar una presentación de ventas
- Objeción reflexión
- Objeción indicio de compra

- "Es demasiado pesado" (producto)
- "Es muy atrevido" (moda)

TRATAMIENTO DE LAS OBJECIONES

Todo buen vendedor debe saber contestar adecuadamente las objeciones, para ello tendrá que respetar estos seis puntos:

- Escuchar al cliente con la mayor atención.
- No interrumpir nunca.
- No discutir con su cliente.
- Tratar las objeciones con todo respeto.
- Contestar brevemente.
- Al contestar la objeción, proseguir la venta.

Existen numerosas técnicas para tratar las objeciones

Para tratar y responder las objeciones, el vendedor puede utilizar muchas técnicas. A continuación haremos un breve repaso de las más usadas:

● **Boomerang:** Consiste en rebatir la objeción con un argumento. Ejemplo: "Este libro es muy caro" -, pero le deja mucho beneficio...

● **Sí, pero....:** Consiste en dar una parte de razón al cliente, pero después el vendedor refuerza su argumentación. Ejemplo: "No me gusta el color de esta chapa" - Comprendo que no le agrada el color, pero está diseñado para poder ser visto con facilidad en la oscuridad.

● **Formular preguntas:** Se utiliza una pregunta como respuesta a una objeción. Ejemplo: "El precio de este automóvil es demasiado elevado" - ¿Comparado con cuál es caro?

● **Anticipación:** Permite responder a las objeciones más frecuentes antes de que se manifiesten. Ejemplo: - Ya sé que usted va a decirme que

● **Rodeo:** Consiste en no reparar en ese momento en la objeción y continuar con la exposición. Ejemplo: "Si tengo que realizar pedidos tan grandes no me

RECUERDA

- El vendedor debe entender las objeciones planteadas por el cliente como una retroalimentación, no como un obstáculo.
- El cliente puede realizar numerosas formas de objeciones: refiriéndose al mercado, al producto, a la empresa, a la competencia, etc.
- De igual manera, el vendedor dispone de numerosas técnicas para tratar y responder dichas objeciones.

ACTIVIDADES

7ª A continuación te presentamos dos posibles contestaciones de un vendedor a cada objeción. Elige la contestación que sería más adecuada en función de la técnica indicada.

Boomerang: “¿Ustedes no hacen descuentos?”

- ¿Qué entiende por “descuentos”?
- Efectivamente, y es precisamente por eso por lo que ofrecemos una garantía de 2 años.

Rodeo: “El plazo de entrega es muy largo”

- Entiendo que le parezca largo, pero ya sabe que fabricamos sobre pedido.
- ¿Ha visto el nuevo producto que hemos diseñado?

interesa”

- La campaña publicitaria llevada a cabo en televisión hace que se venda muy bien.

5.5. CIERRE

Todas las acciones del vendedor deben conducir al cierre de la venta y a la obtención del pedido o firma del contrato. Una vez superadas las objeciones, el vendedor debe buscar el momento para concluir o “rematar” la venta.

En principio, esto parece fácil. Si el vendedor ha realizado un buen trabajo de preparación y argumentación, el cliente debería decir “compro”. Ahora bien, los clientes pocas veces hacen el pedido espontáneamente; el vendedor debe dar el primer paso y solicitarlo. Esto es difícil para muchos, pues temen ser rechazados, lo que se siente como una derrota personal.

¿Cómo puede saber el vendedor cuándo es el momento adecuado para solicitar el cierre?

Para saber cuándo el cliente puede estar preparado para cerrar la venta, el vendedor deberá estar atento a las **señales de compra** emitidas por el cliente, que no son otra cosa, tal como decíamos en la negociación, que señales que indican interés por poseer el producto o servicio.

Estas señales o indicadores de compra pueden ser verbales o gestuales.

Ejemplo: Preguntar por el contrato o acerca de los plazos de entrega; asentir aprobatoriamente mientras el

Las señales de compra indican al vendedor posibilidades del cierre de la venta

Existen técnicas que contribuyen a la consecución del cierre

vendedor habla; tomar notas o hacer cálculos.

Aunque las señales no son garantía de éxito, indican una actitud positiva por parte del posible comprador.

TÉCNICAS DE CIERRE

Independientemente de que el cliente emita señales de compra o no, existe la posibilidad de aplicar una serie de técnicas ampliamente experimentadas para conseguir el cierre.

No existe una técnica de cierre que se pueda utilizar en todas las circunstancias y con todos los clientes. El vendedor tiene que elegir una en función del producto, del cliente y de las circunstancias de venta. El éxito en la aplicación de estas técnicas se logra con la práctica y la experiencia profesional, ya que el conocimiento teórico no basta.

Entre las técnicas más comunes para ayudar al vendedor al cierre están:

● **Técnica de la proposición directa.** Consiste en hacer al cliente una proposición concreta: cantidad-día de envío-precio de venta.

Ejemplo: "Le anoto 20 cajas" o "Haré que se lo envíen mañana"

● **Técnica de la alternativa.** Consiste en hacer que el cliente escoja entre dos propuestas favorables que conducen ambas a la compra.

Ejemplo: "¿Prefiere la entrega en una vez o en dos?"

● **Técnica de la conclusión condicional.** Consiste en pedir previamente la conformidad al cliente antes de contestar.

Ejemplo: "¿Si le digo que Sí que puedo conseguir un 5% más de descuento, lo compra?"

● **Técnica de la puesta en guardia.** Consiste en mostrar al cliente las ventajas obtenidas por terceras personas usuarias o las ventajas perdidas por la falta de decisión.

Ejemplo: "¿Recuerda lo que le pasó el mes pasado con la huelga del transporte? Si hubiera hecho un pedido más grande no..."

● **Técnica del acontecimiento inminente.** También llamada "cierre por la urgencia", consiste en crear un clima psicológico de urgencia respecto a la acción de compra. Es una técnica muy empleada.

Ejemplo: "Los precios suben a fin de mes, le conviene comprar ahora"

● **Técnica de anticipar la posesión.** Consiste en darle poco a poco al cliente la impresión de ser ya propietario, se le habitúa a la posesión del producto o del servicio.

Ejemplo: "Estos productos son exactamente lo que necesitaba su empresa"

● **Técnica de la balanza.** Consiste en hacer balance de los pros y contras de la oferta. Se empieza desarrollando las ventajas y se deja para el final los inconvenientes. El resultado de la reflexión debe ser éste: "Como ve, la balanza se inclina a nuestro favor"

● **Técnica de la alta presión.** Se utiliza ante clientes demasiado in-

decisos o huidizos o cuando la competencia es muy virulenta. Esta técnica se utiliza cuando el vendedor siente que ha llegado el momento de responder a la cuestión: ¡Ahora o nunca!

Ejemplo: "¿Es que no desea tener tratos conmigo?"

"¿Quiere firmar, por favor?"

LA DESPEDIDA

Una vez se ha cerrado la venta, lo más inmediato debe ser la finalización de la entrevista.

¿Cómo debe ser la despedida? ¿Quién debe tomar la iniciativa?

No es conveniente alargar innecesariamente la despedida, pues el tiempo del cliente y el del vendedor es precioso y no se debe desperdiciar. Unas veces será el cliente y otras, el propio vendedor quien tome la iniciativa de la retirada.

La despedida al cliente, sea cual sea el resultado de la entrevista, debe ser cortés y afable, expresándole el agradecimiento por habernos dedicado parte de su tiempo.

La finalidad de una buena despedida estriba en causar una impresión favorable, asegurar las relaciones futuras y confirmar al cliente lo

Siempre es conveniente realizar una buena despedida

RECUERDA

- Para saber cuándo el cliente está interesado en cerrar la venta, deberemos estar atentos a las señales de compra que éste emite como indicadores de su interés.
- En el momento que detectemos las señales de compra o pensemos que es el momento adecuado para el cierre, elegiremos la técnica de cierre que más se adecue al producto, cliente o circunstancias de venta.
- La despedida, al igual que el contacto, debe ser cortés y afable, asegurándonos la continuidad de unas buenas relaciones con el cliente.

ACTIVIDADES

8ª A continuación te explicamos en qué consisten tres técnicas de cierre. Identifica cada una con el nombre por el que se la conoce:

- a) Se fuerza al cliente a que tome una decisión.
- b) Se le presentan al cliente las ventajas y desventajas del producto, de manera que las primeras sean mucho mayores que las segundas.
- c) Se presentan al cliente dos propuestas favorables que conducen a la venta, para que elija una.

- Técnica de la balanza
- Técnica de la alternativa
- Técnica de alta presión
- Técnica de la puesta en guardia
- Técnica de la alta presión
- Técnica de la proposición directa
- Técnica del acotamiento inminente
- Técnica de la conclusión condicional

Existen técnicas que contribuyen a la consecución del cierre

Es un error no dar al seguimiento la importancia que se merece

Siempre es conveniente realizar una buena despedida

Un adecuado seguimiento ayuda a ganar clientes

acertado de su decisión en caso de que haya comprado.

En el supuesto de que la venta no se haya cerrado, el vendedor debe siempre dejar la puerta abierta a la posibilidad de un futuro contacto más fructífero.

6. SEGUIMIENTO DE LA VENTA

Al igual que vimos en la unidad anterior al estudiar la compra, la venta tampoco termina con la realización del pedido o del contrato. La venta no puede considerarse concluida hasta que el cliente obtiene una satisfacción, al menos igual a la que se le había prometido en el transcurso de las gestiones de venta.

¿Cumplen habitualmente las empresas todas sus promesas?

La postventa, como fase posterior al cierre de la venta, es una etapa que a menudo está descuidada por muchas empresas. Esto se debe, a que las empresas consideran que con el cierre de la venta han conquistado un cliente. Sin embargo, en un mundo de alta competitividad como es el de la venta, se ha de ofrecer un alto nivel de calidad en el servicio y tener en cuenta siempre que un cliente jamás está definitivamente conquistado.

Por tanto, todo profesional de la venta, que se precie de serlo, sabe que el cierre de la venta es sólo el principio de una nueva etapa en la relación con el cliente, ¡aún queda mucho trabajo por hacer después de la venta!

Al buen vendedor no le interesa sólo realizar una venta; el éxito depende de las ventas repetidas, que son el resultado de brindar la atención adecuada a los clientes.

En definitiva, *¿cuál es el fin del seguimiento?*

El objetivo primordial del seguimiento de la venta es **ganar clientes**. Mantener buenas relaciones con una clientela fiel, que valore el servicio que el vendedor le proporciona, no sólo incrementa la posibilidad de realizar nuevas ventas en el futuro sino que convierte a estos compradores satisfechos en una fuente de referencias y contactos con clientes potenciales.

¿Cómo conseguiremos la realización de un buen seguimiento?

Para su correcta realización será necesario:

● **Cumplir las promesas.** La mejor forma de poder cumplir las promesas es no hacer más que promesas realistas. Algunas formas de conseguir mantener las promesas son:

- no fijando un plazo de entrega que sabemos no se va a poder cumplir;
- no exagerando las posibilidades del producto;
- especificando las condiciones comerciales;
- asegurándonos la disponibilidad de los demás departamentos de la empresa que están implicados en el asunto, etc.

● **Mantener unas relaciones interpersonales fluidas.** Una vez rea-

lizada la venta, es conveniente mantener la confianza del cliente. Algunas recomendaciones para ello son:

- tener al cliente informado sobre la situación del pedido, sobre la posibilidad o no de cumplir los plazos de entrega;
- hacer una visita de seguimiento poco después de la entrega del pedido para asegurarse de que el producto entregado corresponde exactamente al ofertado, que funciona bien, que el cliente está satisfecho;
- durante las demás visitas, convencer al cliente de que puede contar con nosotros;
- informarle de los cambios tecnológicos, de los cambios de productos, etc.

● **Atender a las reclamaciones.** Es muy importante que el vendedor sepa atender correcta y amablemente las reclamaciones. No hay que olvidar que una reclamación bien atendida y resuelta restablecerá el clima de confianza con el cliente y ayudará a las empresas a prever posibles fallos en el futuro.

● **Prestar un buen servicio postventa.** El servicio postventa en la empresa abarca las siguientes actividades:

- asistencia de las reparaciones,
- garantías,
- recambios y repuestos,
- asesoramiento y formación.

RECUERDA

- De igual forma que en la compra, la venta tampoco termina cuando hemos conseguido que el cliente apruebe el pedido o firme el contrato. Es en ese momento cuando empieza la labor más importante. Mediante la realización de un correcto seguimiento postventa, conseguiremos la satisfacción de nuestros clientes y la posibilidad de contactar con otros que hayan sido informados por los primeros de nuestro "saber hacer".
- La realización de un buen seguimiento supone:
 - Cumplir de las promesas.
 - Mantener unas relaciones interpersonales fluidas.
 - Atender las reclamaciones.
 - Prestar un buen servicio postventa: reparaciones, garantías, recambios, asesoramiento y formación.
 - Autoevaluar los resultados obtenidos.

ACTIVIDADES

9ª Señala cuáles de las siguientes propuestas son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- a) El vendedor debe estar siempre dispuesto a atender correctamente las reclamaciones de sus clientes.
- b) El fin del seguimiento es saber qué clientes pagan puntualmente y cuáles no.
- c) El objetivo del vendedor ha de ser ganar una venta, no un cliente.
- d) Una vez cerrada la venta, será el jefe de ventas y no el vendedor el que se encargue de las relaciones interpersonales con el cliente.

UNIDAD 9

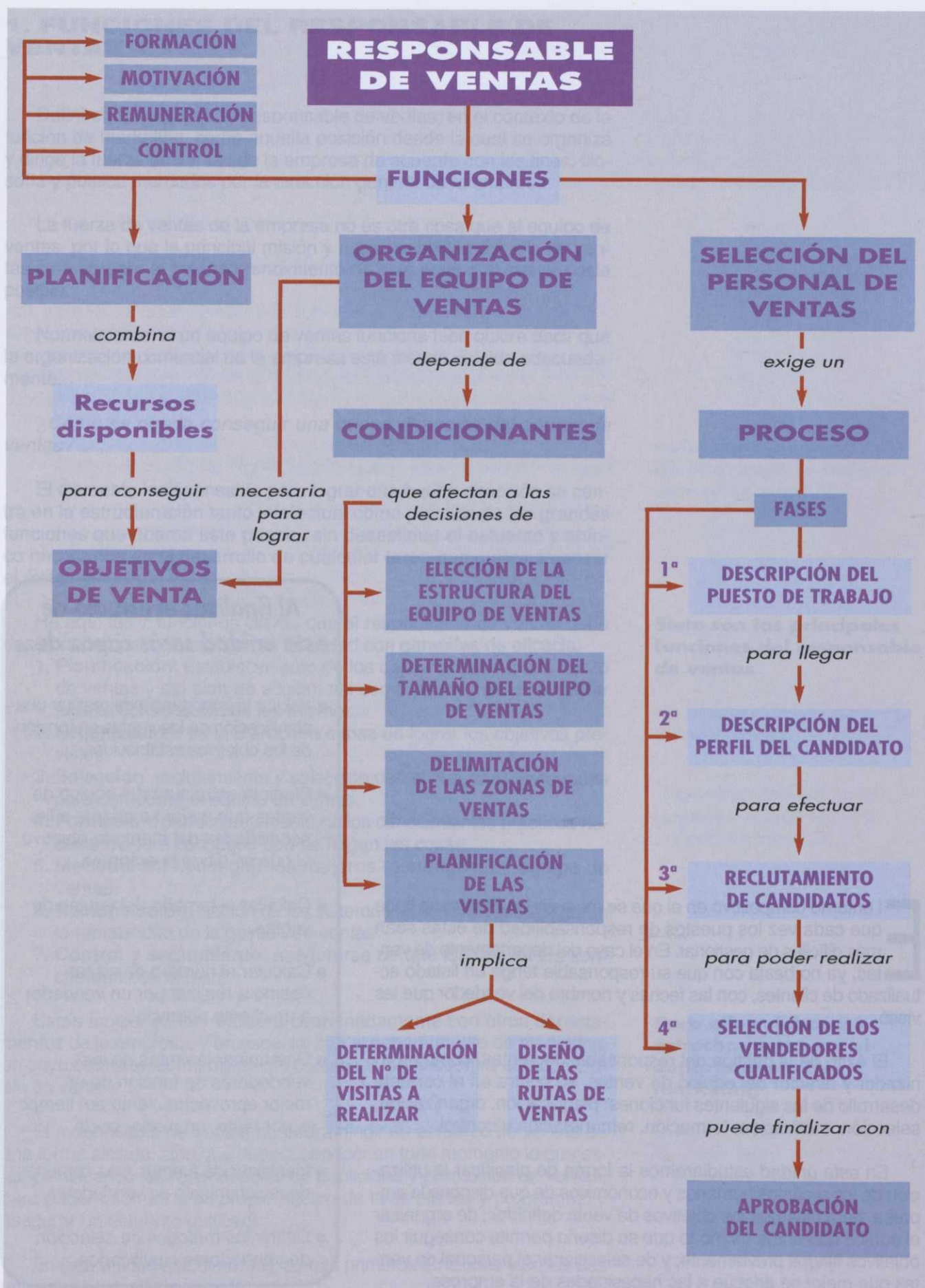
**RESPONSABLE
DE VENTAS**

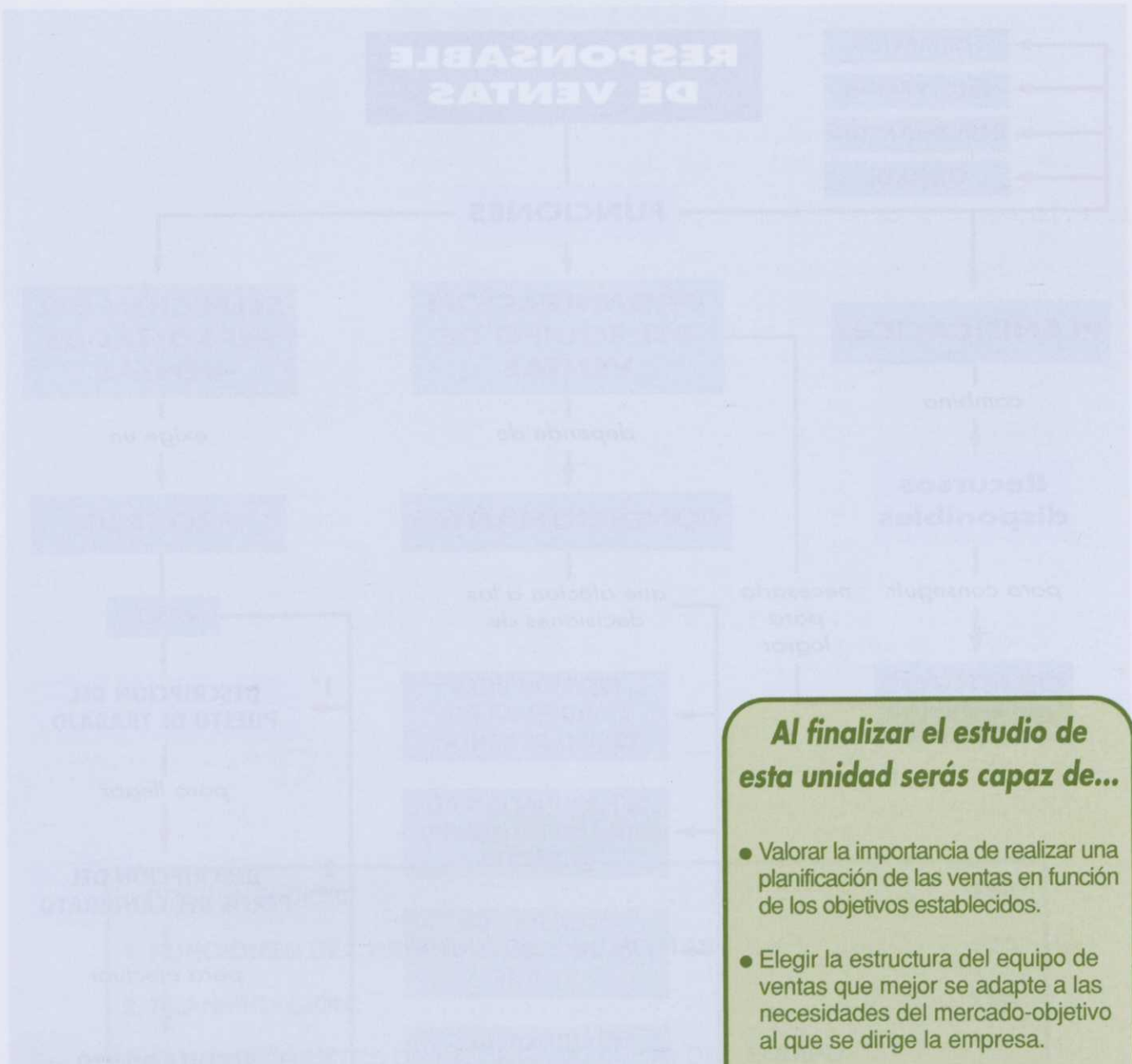
FUNCIÓN

**Planificación,
organización
y selección
del equipo de ventas**

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	193
1. FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE VENTAS	195
2. PLANIFICACIÓN	196
3. CONDICIONANTES DE LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS	198
4. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS	200
4.1. Elección de la estructura del equipo de ventas	200
4.2. Determinación del tamaño del equipo de ventas	203
4.3. Delimitación de las zonas de ventas	205
4.4. Planificación de las visitas	206
5. SELECCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS	211
5.1. Descripción del puesto de trabajo	212
5.2. Descripción del perfil del candidato idóneo	212
5.3. Reclutamiento de candidatos	214
5.4. Selección de los vendedores cualificados	216
5.5. Aprobación del candidato	219
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	292
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN	310





Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Valorar la importancia de realizar una planificación de las ventas en función de los objetivos establecidos.
- Elegir la estructura del equipo de ventas que mejor se adapte a las necesidades del mercado-objetivo al que se dirige la empresa.
- Calcular el tamaño del equipo de ventas.
- Calcular el número de visitas óptimo a realizar por un vendedor a un cliente potencial.
- Determinar las rutas de los vendedores en función de un mejor aprovechamiento del tiempo y, por tanto, un menor coste.
- Identificar las fuentes más comunes de reclutamiento de vendedores.
- Definir los métodos de selección de vendedores cualificados.

El entorno competitivo en el que se mueven las empresas hace que cada vez los puestos de responsabilidad de éstas sean más difíciles de gestionar. En el caso del departamento de ventas, ya no basta con que su responsable tenga un listado actualizado de clientes, con las fechas y nombre del vendedor que les visitó.

El éxito de la gestión del responsable de ventas, como organizador y director del equipo de ventas, se centra en el correcto desarrollo de las siguientes funciones: planificación, organización, selección, motivación, formación, remuneración y control.

En esta unidad estudiaremos la forma de planificar la utilización de los recursos humanos y económicos de que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos de venta definidos; de organizar el equipo de ventas de modo que su diseño permita conseguir los objetivos fijados previamente; y de seleccionar el personal de ventas que mejor se adecue a las necesidades de la empresa.

1. FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE VENTAS

Definiremos el papel del responsable de ventas, en el contexto de la función de marketing, como aquella posición desde la cual se organiza y dirige la fuerza de ventas de la empresa de acuerdo con los fines, filosofía y política marcados por la dirección general de la empresa.

La fuerza de ventas de la empresa no es otra cosa que el equipo de ventas, por lo que la principal misión y responsabilidad del jefe de ventas será obtener el máximo rendimiento de este equipo al menor coste posible.

Normalmente, si un equipo de ventas funciona bien quiere decir que la organización comercial de la empresa está siendo dirigida adecuadamente.

¿Cómo se puede conseguir una buena dirección del equipo de ventas?

El elemento indispensable para lograr una buena dirección se centra en la estructuración tanto intelectual como práctica de las grandes funciones que abarca este puesto, sin desestimar el esfuerzo y ahínco necesarios en el desarrollo de cualquier tarea que quiera alcanzar el éxito.

He aquí las 7 funciones claves que el responsable de ventas debe desempeñar, para desarrollar su actividad con garantías de eficacia:

- 1. Planificación:** establecimiento de los objetivos del departamento de ventas y del plan de acción, así como de los medios a utilizar para la consecución de los mismos.
- 2. Organización:** de la estructura capaz de lograr los objetivos previstos.
- 3. Selección:** reclutamiento y selección de las personas adecuadas para componer el equipo de ventas.
- 4. Formación:** perfeccionamiento de los conocimientos prácticos necesarios para conseguir que se hagan las cosas.
- 5. Motivación:** conseguir los mejores resultados del equipo de ventas.
- 6. Remuneración:** fijación de los sistemas retributivos que aseguren la rentabilidad de la gestión de ventas.
- 7. Control y seguimiento:** asegurarse de que los resultados concuerdan con el plan.

Estas funciones las realizará coordinadamente con otros departamentos de la empresa, y en especial con el departamento de marketing, en cuyo contexto, como dijimos al comenzar, se encuentra el responsable de ventas.

El responsable de ventas no podrá dirigir su esfuerzo de ventas de una forma aislada, sino que deberá conocer en todo momento lo que están planificando los responsables de publicidad y promoción de ventas, para poder informar a su propio equipo de tales planes y programas, y asegurar un esfuerzo unificado.

En esta unidad estudiaremos las tres primeras funciones y en las dos unidades posteriores el resto.

Siete son las principales funciones del responsable de ventas

Para ello colaborará estrechamente con el departamento de marketing

RECUERDA

- La tarea principal del responsable de ventas es dirigir y organizar el equipo de ventas de manera que se obtenga el máximo rendimiento de este equipo al menor coste posible.
- Para lograr el éxito de esta tarea deberá desempeñar las siguientes funciones: planificación, organización, selección, formación, motivación, remuneración y control y seguimiento. Todas ellas, lógicamente en relación con el equipo de ventas.

Una buena planificación implica el desarrollo de un plan de ventas

El plan debe basarse en hechos reales

Es conveniente que los vendedores colaboren en la elaboración del plan

2. PLANIFICACIÓN

Planificar es determinar a priori qué se pretende hacer en el futuro. Para el responsable de ventas planificar supondrá definir los objetivos que se quieren alcanzar y decidir la combinación de los recursos, humanos y económicos, disponibles para conseguirlos. Así mismo, esta planificación deberá incluir los mecanismos de control y seguimiento de sus resultados.

Todo ello implica que el responsable de ventas debe desarrollar un **plan de ventas** gracias al cual podrá cumplir los objetivos fijados.

La planificación brinda al responsable de ventas la oportunidad de determinar su situación dentro de la empresa, le ahorra tiempo y le ayuda a conseguir resultados óptimos y a canalizar acertadamente el esfuerzo de los vendedores. Antes de comenzar el proceso de planificación, debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Cómo se ha llegado a esta situación?
- ¿A dónde se pretende ir y cuándo?

A pesar de que cualquier plan para el futuro no deja de ser una conjetura, es aconsejable basarse en hechos reales, en vez de hacerlo al azar. El análisis de las ventas y de los resultados anuales de los años anteriores, proporciona los datos que servirán de punto de partida. Dichos datos permitirán considerar las causas de las alzas y bajas habidas en el negocio.

Ejemplo: El cálculo de la media anual del incremento del volumen de ventas producido en el período anterior, y su aplicación en los próximos cinco o diez años, servirá de base para calcular el futuro del negocio.

El análisis del pasado y del presente de las actividades permitirá saber qué debe hacerse para lograr mejoras en el futuro.

La elaboración de los planes puede hacerse a corto, medio y largo plazo. Los planes a corto plazo pueden establecerse para un año o menos; los intermedios para uno o dos años; y los otros para tres años o más.

¿Realiza de forma autónoma el responsable de ventas este plan?

Para que el plan tenga más posibilidades de alcanzar los objetivos, conviene que el equipo de ventas participe en su elaboración, ya que la calidad del plan y sus posibilidades de cumplimiento se verán reforzadas por el conocimiento mucho más preciso que los vendedores tienen sobre cada uno de los clientes y sobre las condiciones locales de los mercados.

Una vez establecidos los objetivos y la manera de alcanzarlos, hay que considerar las necesidades financieras y realizar un presupuesto en

el que se especificarán todos los costes previstos (especialmente los de personal, distribución e instalaciones). Además, es preciso realizar un control sistemático de las ventas. Para ello, la actividad del responsable de ventas se centra, en gran parte, en los datos proporcionados por los informes de ventas, en las reuniones con los vendedores y en las conferencias de ventas.

Cuando el plan de acción esté terminado, se transmitirá de manera formal (reuniones, informes...) a los vendedores, explicando los objetivos generales y específicos de cada vendedor.

ESPECIFICACIONES DE LOS OBJETIVOS DE VENTA

Los objetivos de venta deben estar de acuerdo con los establecidos en el plan de marketing, y por tanto, en el plan general de la empresa.

La especificación de los objetivos se hace necesaria para poder elegir el tipo de equipo de ventas, determinar su tamaño y delimitar los territorios de venta.

Los principales requisitos que deben cumplir estos objetivos son los siguientes:

- a) **Ser precisos:** Para saber adónde se quiere llegar hay que conocer con exactitud lo que se quiere conseguir.
- b) **Ser cuantificables:** Para determinarse cuándo se ha alcanzado y en qué medida se ha cumplido.
- c) **Referirse a un período de tiempo determinado:** Para conocer el tiempo de que se dispone para alcanzar los objetivos, hay que fijar unos límites temporales.
- d) **Ser razonables:** Para que se puedan cumplir con los recursos disponibles.
- e) **Ser realistas:** Para que los vendedores los consideren factibles.

¿De qué manera se pueden expresar los objetivos de ventas?

Éstos se pueden expresar de muy diversas formas, entre otras:

- Incremento en el volumen de ventas.
- Volumen de ventas en unidades.
- Ingresos por ventas en pesetas (precio x cantidad).
- Número de pedidos.
- Número de nuevos clientes.
- Número de visitas.
- Venta media por cliente (en unidades o pesetas).
- Participación de mercado...

Los objetivos de venta se pueden expresar de diversas formas

RECUERDA

- La planificación del sistema de ventas supone la definición de los objetivos que se quieren alcanzar y decidir la combinación de los recursos, humanos y económicos disponibles para conseguirlos.
- Una buena planificación exige la realización de un plan de ventas, el cual deberá estar en concordancia con el plan de marketing y el plan general de la empresa.
- Para facilitar la consecución de los objetivos, éstos deben cumplir una serie de requisitos: ser precisos, cuantificables, referirse a un período de tiempo determinado, ser razonables y ser realistas. Los objetivos se pueden expresar de numerosas formas, como por ejemplo, el número de pedidos, incremento en el volumen de ventas, número de visitas, etc.

ACTIVIDADES

1ª Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- a) La planificación se realizará a partir de datos e información reales.
- b) La misión del responsable de ventas es obtener el máximo rendimiento del equipo de ventas.
- c) Los objetivos deben tener fijados unos límites temporales.

El responsable de ventas debe conocer profundamente el mercado-objetivo de su empresa

3. CONDICIONANTES DE LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

Antes de pasar al estudio de la organización del equipo de ventas, es conveniente tener en cuenta que, su diseño deberá basarse en las propias características del negocio de la empresa, es decir, en el mercado y clientes a los que se dirige, y en los productos que vende.

Por lo que, aunque no sea responsabilidad directa del jefe de ventas llevar a cabo la investigación del **mercado-objetivo** de la empresa en sentido estricto, éste está obligado a analizar e interpretar toda la información (obtenida por el departamento de estudios e investigación de mercado de la dirección de marketing) que contribuya a conocerlo mejor. No debemos olvidar que el jefe de ventas es el responsable directo de la forma en que la empresa efectúa su esfuerzo comercial, de modo que el diseño de la organización de ventas dependerá directamente de esta tarea de evaluación.

En definitiva, todas las decisiones relativas al sistema, al tamaño y a la estructura del equipo de ventas, así como del tipo de vendedores que mejor se adecue a la política comercial de la empresa y a los objetivos de ventas, estarán condicionados, a grandes rasgos, por alguno de los siguientes factores:

- **Las características de la clientela real y potencial.** Cuando los mercados estén dominados por un pequeño número de grandes clientes con tendencia a centralizar sus compras, será necesario adaptar las funciones del equipo de ventas a las necesidades de estos clientes, cuyo gran poder adquisitivo les confiere mucha fuerza a la hora de negociar las condiciones de venta.

- **La gama y características de los productos y/o servicios de la empresa.** La especialización de los vendedores se hace más necesaria cuanto más técnicamente complejo sea el producto, menos frecuente su compra, más elevado su precio y, en general, sea una compra de más alta implicación.

Ejemplo: Los conocimientos necesarios para vender excavadoras, aparatos de arrastre o cargadoras, hacen que las empresas como CATERPILLAR, asignen a cada vendedor un solo producto. En cambio, en una empresa de productos de pastelería industrial como BIMBO, todos los vendedores venden los mismos productos, ya que la sencillez de los mismos no hace necesaria la especialización.

- **La definición de los segmentos del mercado-objetivo.** Tal como estudiaremos más adelante, éste es uno de los máximos determinantes

de la estructura organizativa. Normalmente las empresas segmentan sus mercados por diversos criterios, entre los que podemos citar los siguientes: zonas o territorios de venta; productos; mercados; clientes o por una combinación de estos criterios.

● **La posición en el canal y el sistema de distribución utilizado.**

No precisarán el mismo número de vendedores los fabricantes que distribuyan a través de intermediarios (mayoristas o detallistas), que aquellos fabricantes que efectúan la distribución directa, como por ejemplo la empresa cosmética AVON o la empresa distribuidora CIRCULO DE LECTORES.

Por otro lado, las características y organización del equipo de ventas serán diferentes, según que los vendedores atiendan a los compradores en los establecimientos del detallista o visiten a los clientes en sus domicilios u oficinas, y según el sistema de ventas utilizado. No es lo mismo un sistema de venta tradicional que uno en régimen de autoservicio.

● **El número de clientes reales y potenciales.** El número de clientes reales y potenciales, así como el número de visitas que se considere necesario, determina el tamaño de la organización.

Ejemplo: Empresas como Cobega, S.A., fabricante y comercializadora de Coca-Cola en España, tiene una red de ventas de gran tamaño, ya que el número de clientes es muy grande (supermercados, hipermercados, tiendas al detalle, máquinas automáticas, etc.), y quiere llegar a todos ellos.

● **La forma habitual de venta utilizada en el sector.** Ésta podrá condicionar la estructura del equipo de ventas a implantar y el tipo de vendedores necesarios.

Cuando los vendedores desarrollan su actividad en los establecimientos del detallista, éstos suelen pertenecer a la plantilla de la empresa y están vinculados por un contrato laboral, fijo o temporal. Sin embargo, cuando la actividad de ventas se desarrolla en el exterior de los establecimientos del fabricante o intermediario, caben dos posibilidades: utilizar vendedores propios o vendedores ajenos.

- ▶ **Vendedores propios:** Son aquellas personas que trabajan en exclusiva para la empresa, pertenecen a la plantilla de la empresa y que, por lo general, tienen un contrato laboral.
- ▶ **Vendedores ajenos:** Son aquellas personas que no pertenecen a la plantilla de la empresa, manteniendo una relación con la misma de tipo mercantil o laboral especial. Suelen vender los productos de varias empresas.

● **Las dimensiones de la empresa (capital, equipo industrial, nivel tecnológico, recursos humanos, distribución geográfica, etc.)** Evidentemente, la empresa puede tener unos objetivos muy ambiciosos en cuanto al ámbito de venta; sin embargo, estos objetivos deben formularse dentro de las posibilidades de la organización.

De poco sirve plantearse vender a nivel nacional si no hay recursos económicos disponibles para abordar el reto. El tamaño de la empresa determina los objetivos y las estrategias de venta, así como la propia estructura de ventas.

RECUERDA

UNIDAD 9

RECUERDA

- El diseño de la organización del equipo de ventas debe adaptarse a:
 - Las características de la clientela real y potencial.
 - La gama y características de los productos y/o servicios de la empresa.
 - La definición de los segmentos del mercado-objetivo.
 - La posición en el canal y el sistema de distribución utilizado.
 - El número de clientes reales y potenciales.
 - La forma habitual de venta utilizada en el sector.
 - Las dimensiones de la empresa (capital, equipo industrial, nivel tecnológico, recursos humanos, distribución geográfica, etc.)

ACTIVIDADES

- 2ª** Señala cuáles de las características de la empresa TILFUR,S.A. podrían condicionar el diseño de la organización de su equipo de ventas.
- a) Posee pocos recursos económicos.
 - b) El jefe de ventas lleva 5 años en la empresa.
 - c) La empresa vende sólo a mayoristas.
 - d) No vende en mercados extranjeros.
 - e) Vende productos de alta tecnología.

La organización del equipo de ventas no se puede improvisar

4. ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

La organización del equipo de ventas consiste en el diseño de la estrategia comercial que el equipo de ventas debe utilizar para lograr los objetivos fijados.

A la hora de afrontar la organización del equipo de ventas, el responsable de éste debe evitar la improvisación. Es bien sabido que cuando una empresa ha reorganizado, sin saber bien por qué y para qué sus redes de ventas, esto ha dado lugar, en la mayoría de los casos, a sucesivas reestructuraciones de la organización comercial de estas empresas, con las consiguientes consecuencias que se derivan de una mala asignación de los recursos humanos y financieros.

¿Qué pasos debe realizar el responsable de ventas para organizar adecuadamente el equipo de ventas?

- 1º- Elegir la estructura del equipo de ventas.
- 2º- Determinar el tamaño del equipo de ventas.
- 4º- Delimitar las zonas de venta.
- 3º- Planificar las visitas.

4.1. ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE VENTAS

Partiendo del hecho de que la empresa ya tiene definido el territorio que quiere abarcar (cobertura provincial, regional, nacional o internacional), el primer paso que debe realizar el responsable de ventas es decidir la estructura de su equipo de ventas.

La elección de la estructura o forma de organizar el equipo de ventas estará en función de las condiciones de su mercado-objetivo, tal como señalábamos en el epígrafe anterior.

El responsable de ventas podrá optar por alguna de las cinco formas básicas de organización del departamento de ventas:

- Organización por zonas o territorios geográficos.
- Organización por productos.
- Organización por mercados.
- Organización por clientes.
- Organización mixta.

ORGANIZACIÓN POR ZONAS O TERRITORIOS GEOGRÁFICOS

Es el método de organización más sencillo y utilizado, sobre todo en España por existir zonas muy diferenciadas.

Consiste en asignar a cada vendedor una zona geográfica perfectamente definida para que venda en ella los productos o servicios de la empresa a cualquier cliente que desee adquirirlos, independientemente de su tamaño.

Este tipo de organización es especialmente adecuado cuando la gama de productos de la empresa es homogénea y los clientes similares.

Tiene como ventaja los reducidos costes y tiempos de desplazamiento y, como desventaja, la falta de especialización de los vendedores.

ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS

Es la más adecuada cuando el número de productos que comercializa una empresa es elevado.

Consiste en asignar a cada vendedor o grupo de vendedores una línea de productos con características similares.

Ejemplo: Una editorial asigna unos vendedores para los libros de texto, otros para enciclopedias y otros para los libros de literatura para adultos.

La principal ventaja de esta forma organizativa radica en la especialización de los vendedores. Presenta, sin embargo, una desventaja importante: que distintos vendedores de grupos diferentes de la misma empresa visiten al mismo cliente.

Ejemplo: A una librería la pueden visitar varios vendedores de la misma editorial ofreciendo distintos productos.

ORGANIZACIÓN POR MERCADOS

Este tipo de organización es bastante similar a la anterior en cuanto a su estructuración, aunque ofrece una particularidad: en este caso no son los productos los que provocan la división de grupos, sino los tipos de mercados a los que debe dirigirse.

Ejemplo: Un fabricante de grapas vende a dos mercados diferentes: madera y papel.

A cada vendedor o grupo de vendedores se asigna un mercado específico en el cual será responsable de todos los productos de la empresa. Al igual que en el caso anterior, la alta especialización de los vendedores representa una gran ventaja.

Al estar perfectamente delimitados los sectores en que actúa cada vendedor, es difícil que coincidan distintos vendedores de una misma empresa en visitar a los mismos clientes.

A cada vendedor se le asigna una zona geográfica limitada

Cada vendedor vende un producto o línea de producto

A cada vendedor se le asigna un mercado específico

ORGANIZACIÓN POR CLIENTES

Cada vendedor vende a un tipo de intermediario del canal de distribución

Esta forma de organización es una variante de la anterior, en la que el equipo de ventas se divide de acuerdo con la política de distribución de la empresa. Así, habrá vendedores que se dediquen a vender a los consumidores finales y otros a los intermediarios (mayoristas o minoristas).

Ejemplo: Un fabricante de carteras escolares para niños, tiene vendedores para mayoristas de material escolar y otros para papelerías.

La ventaja principal de esta organización radica en el mayor conocimiento que los vendedores adquieren de los clientes asignados.

La organización por clientes permite ofrecer un servicio diferenciado y adaptado a cada tipo de cliente, que contribuye a la consolidación de la imagen de la empresa.

ORGANIZACIÓN MIXTA

Es una combinación de alguna de las anteriores

Consiste en la combinación de algunas de las formas organizativas anteriores, a fin de reducir los inconvenientes y aumentar las ventajas de cada una.

Por ejemplo, para una empresa que tiene productos muy diferentes y mercados muy similares, la forma más conveniente de organización podría ser por productos y una cierta división de las ventas por territorios.

RECUERDA

- La organización del equipo de ventas consiste en diseñar la estructura comercial que permita lograr los objetivos fijados.
- El primer paso del proceso de organización del equipo de ventas consiste en la elección de la estructura más apropiada para éste. El responsable de ventas podrá optar por alguna de las siguientes formas:
 - Organización por zonas o territorios geográficos.
 - Organización por productos.
 - Organización por mercados.
 - Organización por clientes.
 - Organización mixta.

ACTIVIDADES

3ª Identifica y razona qué tipo de organización, de las indicadas, sería la más adecuada para el equipo de ventas de las siguientes empresas:

- a) Una bodega de vino española, que vende vino para embotellar y vino embotellado, en Francia e Italia.
- b) Una fábrica de plásticos, que vende menaje de plástico (cubiertos, vasos, platos), y piezas para lámparas (interruptores, apliques).
- c) Un matadero que vende a carnicerías y a empresas de fabricación de embutidos.

- Organización por clientes.
- Organización mixta.
- Organización por productos.

4.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL EQUIPO DE VENTAS

Una vez definido y estructurado el territorio de ventas, se plantea la necesidad de determinar el número de vendedores necesarios para poder atender toda una red de ventas.

¿Cómo realizar el cálculo global de componentes del equipo de ventas?

Para conocer el número de vendedores que necesitamos será preciso, en primer lugar, determinar el número y ubicación de los clientes existentes y potenciales, lo que permitirá cuantificar el mercado real y potencial.

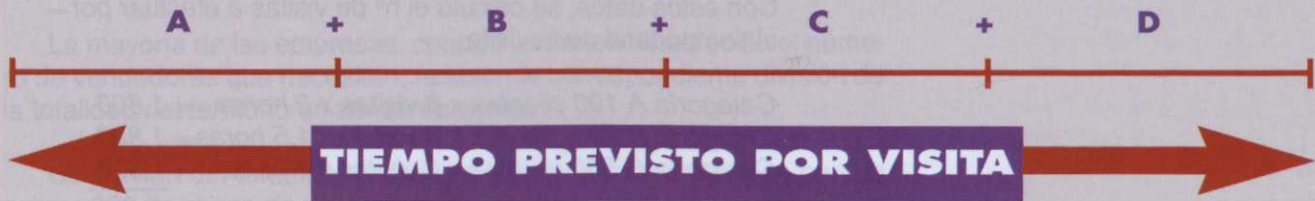
A la hora de realizar los cálculos, el responsable de ventas debe tener en cuenta que el potencial de compra de cada cliente no es el mismo, por lo que no será necesario organizar el mismo número de visitas para atender a un cliente con un potencial de compra alto (tipo A) que a un cliente con un potencial de compra medio (tipo B) o a un cliente con un potencial de compra bajo (tipo C).

Una vez establecido el número de visitas a realizar, se determinará el tiempo medio de visita, como se muestra en la siguiente figura:

No siempre más vendedores significa mayor número de ventas

CÁLCULO DEL TIEMPO MEDIO DE VISITA

- A. TIEMPO MEDIO DE DESPLAZAMIENTO ENTRE VISITAS
- B. TIEMPO MEDIO DE ESPERA CON CADA CLIENTE
- C. TIEMPO MEDIO DE DURACIÓN DE VISITA
- D. TIEMPOS MUERTOS O IMPREVISTOS



Además de este dato, hay que calcular el tiempo preciso para realizar trabajos administrativos, informes, resúmenes, etc., el cual se debe deducir del total de horas disponibles para visitas. El resultado nos dará el tiempo de que dispone el vendedor por día para la realización de las visitas.

Mediante el cálculo de estos datos, se podrá determinar cuál es el número de vendedores que se precisan:

$$\text{Nº Vendedores} = \frac{\text{Nº de visitas efectuadas} \times \text{Tiempo total visita}}{\text{Nº total de horas trabajadas/Hombre año} - (\text{Descontadas horas de trabajo administrativo})}$$

El siguiente ejemplo te servirá para ver como se realiza este cálculo:

El jefe de ventas de la empresa MAQUIGRAF, dedicada a la fabricación y comercialización en España de máquinas rotativas para imprentas, quería saber cuál era el número total de vendedores que precisaba para llevar a cabo los objetivos de venta fijados para ese año: aumentar un 20% la facturación.

El cálculo lo realizó de la siguiente manera:

En primer lugar determinó el número de clientes y su potencial de compra. Con estos datos, se valoró el potencial de compra que correspondía a los clientes A(máximo potencial), B(potencial medio) y C(mínimo potencial).

A continuación, se fijó el número de visitas a realizar a cada cliente en función de sus características y de los objetivos a lograr, para obtener el total de visitas al año. También se fijó un tiempo aproximado de duración estándar de cada visita.

CATEGORÍA A	CATEGORÍA B	CATEGORÍA C
Nº de clientes: 800	Nº de clientes: 1.200	Nº de clientes: 1.600
Nº visitas al año: 8	Nº visitas al año: 6	Nº visitas al año: 2
Duración estándar de la visita: 2 horas	Duración estándar de la visita: 1,5 horas	Duración estándar de la visita: 1 hora

Con estos datos, se calculó el nº de visitas a efectuar por el tiempo total de la visita:

$$\begin{aligned}
 \text{Categoría A } 800 \text{ clientes} \times 8 \text{ visitas} \times 2 \text{ horas} &= 1.600 \\
 \text{Categoría B } 1.200 \text{ clientes} \times 6 \text{ visitas} \times 1,5 \text{ horas} &= 1.800 \\
 \text{Categoría C } 1.600 \text{ clientes} \times 2 \text{ visitas} \times 1 \text{ hora} &= 1.600 \\
 & \underline{\hspace{1.5cm} 5.000}
 \end{aligned}$$

Después se hizo una aproximación de los días que efectivamente se trabajan al año:

Días del año	365
Fines de semana	-104
Vacaciones	-30
Fiestas	-14
Otras causas	-20
	<u>197 días laborables al año</u>

Y se consideró que el tiempo disponible utilizable por vendedor y día a la realización de visitas es de 6,5 horas.

$$6,5 \times 197 = 1280,5$$

A partir de todos los datos obtenidos, se llegó al cálculo del número de vendedores necesarios:

$$N^{\circ} \text{ vendedores} = \frac{5.000}{1.280,5} = 3,90$$

Resultado: Para este año, el equipo de ventas debe contar con 4 vendedores.

Por supuesto, en esta determinación del tamaño del equipo de ventas influirán, igualmente, los factores condicionantes que hayan afectado a la elección de la estructura del equipo de ventas.

¿Es cierto que cuanto mayor sea el número de vendedores más clientes podrán ser persuadidos y más elevadas serán también las ventas totales?

Si bien esta suposición es válida, hasta cierto punto, para el total de ventas, está demostrado que cuantos más vendedores se incorporan a los territorios de venta, más se reduce su rendimiento medio, llegando incluso un momento, en el que la adición de un nuevo vendedor supondrá un coste igual o superior a los ingresos que proporciona esta incorporación. Este punto indicará que se ha alcanzado el número óptimo de vendedores.

No siempre más vendedores significa mayor número de ventas

ACTIVIDADES

4ª Indica qué datos necesita el jefe de ventas de la empresa TOPEX, para poder determinar el número de vendedores que precisa su equipo de ventas para el próximo año.

4.3. DELIMITACIÓN DE LAS ZONAS DE VENTA

La mayoría de las empresas, cuando ya tienen establecido el número de vendedores que necesitan, realizan la correspondiente división de la totalidad del territorio en zonas de venta.

La división del territorio en áreas comerciales sirve de base para la asignación de zonas de venta a cada uno de los vendedores.

¿Mediante la delimitación del territorio se conseguirá vender lo mismo en todos ellos?

El objeto de la delimitación de los territorios no es, en modo alguno, conseguir la uniformidad en las ventas de todos ellos, ya que, a no ser que todos los clientes sean iguales, resulta evidente que el número de los mismos no será igual en todos los territorios. Además, los clientes de los diversos territorios, obviamente no representan cifras idénticas de resultados.

Mediante la delimitación de las zonas de venta no se consigue la uniformidad de ventas

Por tanto, a la hora de la delimitación de las zonas, el responsable de ventas deberá tener en cuenta las siguientes variables:

- El número de clientes reales y potenciales.
- La frecuencia de las visitas.
- El número y el tipo de producto que vende la empresa.
- Los objetivos de cobertura del mercado.

La delimitación debe perseguir unos objetivos

¿Puede realizarse esta delimitación de forma aleatoria?

La delimitación de la zona de ventas se debe hacer de manera estudiada y el responsable de ventas debe procurar:

- Que las diversas zonas a asignar ofrezcan condiciones equivalentes en términos de potencial de ventas para cada vendedor. De esta manera se conseguirá que no haya vendedores que disfruten de zonas privilegiadas, mientras que otros se sientan desmotivados al asignárseles áreas con posibilidades prácticamente nulas para desarrollar satisfactoriamente su actividad de ventas.

- Valorar la capacidad de cada vendedor con el objeto de que efectivamente pueda atender a todos los clientes asignados en su respectiva área.

- Que los costes (de desplazamiento, viajes, etc.) sean lo menos gravosos posible. Este punto es de suma importancia para la delimitación de las áreas de venta.

Será después de analizar estos puntos cuando se podrá ir perfilando la demarcación definitiva del mapa comercial de actuación del equipo de ventas.

Aunque en la práctica sea difícil, se debe intentar que las zonas resultantes ofrezcan iguales, o al menos semejantes, oportunidades de ventas, y exigir iguales o semejantes cargas de trabajo para cada vendedor.

El desequilibrio territorial puede dar lugar a cierto malestar en el equipo de ventas o cierta desmotivación entre los vendedores a quienes corresponda actuar en las zonas "difíciles".

RECUERDA

- Las variables que influyen en la delimitación de los territorios de venta son el número de clientes, la frecuencia de las visitas, los productos y los objetivos de cobertura del mercado.
- La delimitación se debe realizar de manera que cada zona ofrezca el mismo o similar potencial de venta a todos los vendedores, la misma o similar carga de trabajo para éstos y, el menor coste posible para la empresa.

ACTIVIDADES

5ª Eugenia Iranzo acaba de ser nombrada responsable de un equipo de 10 vendedores para una compañía de seguros, con ámbito de acción en la ciudad de Barcelona. A la hora de delimitar las zonas de venta, dividió un mapa de la ciudad en 10 cuadrantes idénticos y se los dio a elegir a los vendedores. ¿Crees que Eugenia realizó una adecuada división del territorio de ventas? Razona tu respuesta.

4.4. PLANIFICACIÓN DE LAS VISITAS

Una vez asignados los vendedores a sus territorios, el jefe de ventas debe planificar y supervisar su tarea. El vendedor dedica una parte de su tiempo a visitar a los clientes y la otra parte, a viajar. Es responsabi-

dad del jefe de ventas planificar la utilización del tiempo del modo más eficiente posible en ambos casos.

¿De qué formas puede el jefe de ventas resolver este problema?

La planificación de la utilización del tiempo se realiza mediante:

- La determinación del número de visitas a realizar a clientes potenciales.
- El diseño de las rutas de venta a seguir.

NÚMERO DE VISITAS A REALIZAR A CLIENTES POTENCIALES

¿Cuántas visitas debe hacer un vendedor a un cliente potencial antes de abandonarlo y dedicarse a otros clientes?

La respuesta a esta cuestión plantea una gran dilema, ya que son precisamente las visitas realizadas a los clientes potenciales las que tienen un resultado más incierto. Si al cabo de un cierto número de visitas, el vendedor no consigue la conversión de estos clientes potenciales en reales, habrá malgastado su tiempo y esfuerzo, con el consiguiente coste asociado.

¿Cuántas más visitas se efectúen será también más alta la probabilidad de convertir al cliente potencial en real?

En principio, cabe suponer que sí. Sin embargo, debemos tener en cuenta que, si el vendedor dedica muchas visitas a cada cliente, podrá alcanzar a un número reducido de ellos, porque el tiempo del que dispone y el número total de visitas que puede realizar son limitados.

A continuación se propone un método que puede ayudar al jefe de ventas a resolver el dilema de decidir el número de visitas que debe realizar un vendedor a un cliente potencial antes de abandonarlo y dedicarse a otros. El problema puede plantearse teóricamente del siguiente modo.

El responsable de ventas debe participar en el diseño de las rutas realizado por los vendedores

Se debe calcular el número óptimo de visitas a realizar a un cliente potencial

Sea: $p(n)$ = Probabilidad de conversión de un cliente potencial en real, después de n visitas.

VAN = Valor actual neto obtenido de un cliente real.

c = Coste de una visita.

n = Número de visitas efectuadas.

El beneficio esperado de convertir un cliente potencial en real Z_i , al cabo de n visitas, será la diferencia entre el ingreso o valor esperado del cliente menos el coste de las visitas efectuadas, es decir:

$$Z_i = p(n) VAN - nc$$

Para obtener el beneficio total esperado de un vendedor, de la conversión de clientes potenciales en reales, que llamaremos Z_t , bastará con multiplicar Z_i por el número de clientes potenciales visitados, que se obtiene del número total de visitas N entre el número de visitas realizadas a cada cliente n .

$$Z_t = [p(n) VAN - nc] N / n$$

Ejemplo: El jefe de ventas de una empresa quiere aumentar sus ventas consiguiendo nuevos clientes. Para ello, tiene que indicar a sus vendedores que visiten

ACTIVIDADES

La delimitación debe perseguir unos objetivos

a clientes potenciales. Sin embargo, sabe que realizar una sola visita a cada cliente potencial puede ser poco productivo y realizar demasiadas puede ser una pérdida de tiempo. Por lo que debe calcular el número de visitas óptimo, es decir, el número de visitas con el que obtenga un mayor beneficio.

Para ello, dispone de los siguientes datos:

- El número total de visitas que puede realizar un vendedor al mes es 100.
- El valor actual neto (VAN) de un cliente real es de 50.000 ptas.
- El coste de una visita es de 1.000 ptas.
- Las probabilidades estimadas de convertir a un cliente potencial en real, según el número de visitas efectuadas son las siguientes:

Nº visitas	Probabilidad de conversión
1	0,05
2	0,12
3	0,39
4	0,44

En la siguiente tabla se detallan los beneficios asociados con la conversión de un solo cliente potencial en real y de la totalidad de ellos, según el número de visitas efectuadas:

Nº de visitas n	Prob.de conversión p(n)	p(n)/n	Coste de cada visita	Beneficio de un cliente Zi	Nº clientes visitados	Beneficio total de clientes
1	0,05	0,05	1.500	1.000	100	150.000
2	0,12	0,06	4.000	2.000	50	200.000
3	0,39	0,13	16.500	3.000	33	544.500
4	0,44	0,11	18.000	4.000	25	450.000

Como puede comprobarse, a medida que aumenta el número de visitas es mayor la probabilidad de convertir un cliente potencial en real, aumentando también el beneficio esperado de un cliente. Pero, al incrementarse el número de visitas por cliente, se reduce el número de ellos que pueden visitarse, por lo que, a partir de un número determinado de visitas, empieza a disminuir el beneficio total.

Por tanto, a la vista de los resultados obtenidos, el jefe de ventas indicará a su equipo de ventas que realice 3 visitas a cada cliente potencial, puesto que con ese número de visitas se obtiene el mayor beneficio total.

ACTIVIDADES

6ª ¿Recomendarías tú, como responsable de ventas, a los vendedores de tu equipo que visitaran a los clientes potenciales insistentemente? ¿Por qué?

DISEÑO DE LAS RUTAS DE VENTA

El segundo aspecto importante a considerar en la planificación de las visitas es el de las rutas que un vendedor debe seguir para visitar a sus clientes. Un buen diseño de las rutas permite aprovechar mejor el tiempo, reduciendo fatigas, riesgos, gastos e improvisaciones.

La tarea del diseño de las rutas se suele dejar en manos del vendedor, puesto que suele ser la persona que mejor conoce las costumbres y las horas de recepción más convenientes de sus clientes. No obstante, será conveniente que el jefe de ventas supervise y colabore con el vendedor en esta tarea, ya que el vendedor tiene tendencia a visitar aquellos clientes conocidos y fáciles, a desplazarse lo menos posible, a aplazar los largos recorridos, a visitar a los posibles compradores y descuidar a los prescriptores, etc., todo lo cual puede conducir a un mayor gasto y a una menor eficacia.

De lo anterior se deduce que, para organizar y estructurar una ruta adecuada, el responsable de ventas debe tener en cuenta la geografía del sector, la frecuencia de visitas necesarias a cada cliente, la localización de los clientes actuales y de los clientes potenciales, y por supuesto, el punto inicial de la ruta del vendedor.

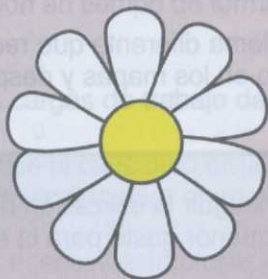
Una planificación óptima de las visitas es una tarea que requiere mucha dedicación, pero redundante en significativos beneficios. Mediante ésta se conseguirá reducir el tiempo no productivo empleado para ir de un cliente a otro.

¿Se establecerá el mismo tipo de ruta para un vendedor que desarrolle su actividad profesional en una ciudad o pequeña zona, que para otro que la desarrolle en una zona mucho más amplia?

El tipo de ruta depende, principalmente, del tamaño del territorio a recorrer. Según este criterio, las rutas más utilizadas son la de la "margarita", y la del "trébol de cuatro hojas", que explicamos a continuación:

● Cuando la zona de visitas de un vendedor abarca sólo la ciudad donde reside y su provincia se suele utilizar la denominada ruta de la margarita.

RUTA DE LA MARGARITA



Cada pétalo de la margarita se asocia a un número de visitas que por proximidad el vendedor puede realizar el mismo día, permitiéndole regresar cada día al lugar de partida que es el centro de la "margarita".

El responsable de ventas debe participar en el diseño de las rutas realizado por los vendedores

Seleccionar y reducir no es lo mismo

En función del territorio a recorrer son dos las rutas más utilizadas

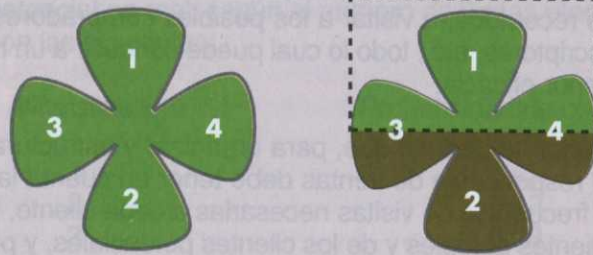
Las rutas diseñadas deben ser flexibles

No seleccionar a los vendedores apropiados conlleva problemas

Este procedimiento, como ya hemos señalado antes, se utiliza para desplazamientos cortos, ya que cuando se trata de un sector más amplio, este procedimiento origina fatiga y gastos a causa de los kilómetros recorridos.

● Cuando la zona a recorrer es mucho más amplia, el vendedor tendrá que plantearse las rutas con el procedimiento denominado ruta en forma de **trébol de cuatro hojas**.

RUTA DEL TRÉBOL DE CUATRO HOJAS



Durante la primera semana, recorrerá la ruta comprendida en el sector 1, que le permitirá atender también una demanda urgente, caso de producirse, en las medias mitades de los sectores 3 y 4. Si la demanda proviene del sector 2, el vendedor no irá hasta la semana siguiente (a no ser que sea un caso excepcional). Lo mismo sucederá con el resto de los sectores que recorrerá en las siguientes semanas. Así, con un mínimo desplazamiento, se podrá cubrir la mitad de un sector permanentemente.

Si se trata de circuitos cortos y frecuentes, el vendedor podrá organizar con este procedimiento su recorrido por días, en vez de hacerlo por semanas.

No obstante, cualquier programa de visitas puede modificarse sobre la marcha en el caso de que se intercale una campaña de promoción que requiera la visita anticipada a ciertos clientes que, por su importancia, deban conocer con premura el contenido de dicha campaña; o bien, cuando se ha cambiado la conformación de los territorios y revisado los planes de venta.

Cada ruta es un problema diferente que requiere un estudio propio. Estudio a realizar, primero en los mapas y después en la realidad.

Las rutas diseñadas deben ser flexibles

RECUERDA

- Mediante la planificación de las visitas se pretende conseguir la utilización del tiempo del vendedor del modo más eficiente, lo que supondrá un menor gasto para la empresa.
- Una correcta planificación de las visitas exige que el responsable de ventas:
 - Determine el número de visitas que un vendedor debe realizar a un cliente potencial antes de abandonarlo y dedicarse a otros clientes.
 - Elija el tipo de ruta que permita aprovechar mejor el tiempo del vendedor.

ACTIVIDADES

- 7ª** Jesús Sempere vive en Madrid y trabaja como vendedor de una empresa de tornillería. Su trabajo lo desarrolla en la misma ciudad, visitando exclusivamente ferreterías. ¿Cuál de las dos rutas estudiadas crees que es más conveniente que utilice Jesús? ¿Por qué?

5. SELECCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

Antes de comenzar a estudiar el proceso de selección del personal de ventas, es conveniente aclarar que “seleccionar no equivale a reclutar”. Si ambos conceptos coincidieran, cualquier vacante disponible, ya fuera por renuncia o por reciente creación, sería inmediatamente cubierta sin que se precisara un análisis de los factores que influyeron en la marcha de la persona que la ocupaba, o bien, sería automáticamente cubierta porque se necesita una persona más para el equipo. Evidentemente, el reclutamiento representa sencillamente el llamamiento a concurso de los posibles aspirantes al puesto, mientras que la selección implica esencialmente un proceso decisorio más amplio que desemboca en la elección de la persona adecuada. La selección se trata, entonces, de un proceso mucho más complejo que el mero reclutamiento y, como tal, puede decirse que este último es una parte de la primera.

Nos centraremos, por tanto, en el problema de la selección, como primera tarea del responsable de ventas para la configuración del equipo de ventas. Desde el punto de vista del marketing, una de las funciones claves de los responsables de ventas es asegurarse de que sus empresas cuenten con agentes capacitados para satisfacer las necesidades de los clientes.

¿Por qué se le da tanta importancia a esta tarea?

La creciente complejidad y especialización de los mercados requiriendo vendedores cada vez más cualificados, junto con la amplia oferta de vendedores existentes y su alto nivel de retribución actual, hacen que cada día se le dé más importancia a la selección del personal de ventas adecuado.

A estas dificultades se añade lo costosos que resultan los errores de selección. Contratar a una persona inadecuada significa:

- Realizar una inversión en tiempo de formación y retribución que no se compensará.
- Perder ventas.
- Perturbación en las cargas de trabajo del resto del equipo de vendedores.
- Correr el riesgo de que el candidato disponga de información sobre nuestra empresa que podría caer en manos de la competencia.

En consecuencia, es esencial estructurar y planificar la selección de una forma coherente, teniendo muy presentes los objetivos definidos para la política de ventas. De una correcta selección dependerán no sólo la consecución de los objetivos de ventas, sino también la satisfacción y motivación de la persona contratada.

¿Cómo realizar una adecuada selección del personal de ventas?

Seleccionar y reclutar no es lo mismo

No seleccionar a los vendedores apropiados conlleva problemas

El proceso de selección de vendedores exige el desarrollo de las siguientes fases:

- 1ª- Descripción del puesto de trabajo.
- 2ª- Descripción del perfil del candidato idóneo.
- 3ª- Reclutamiento de candidatos.
- 4ª- Selección de los vendedores cualificados.

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

El primer paso de este proceso consiste en definir de forma clara y precisa las distintas funciones y responsabilidades que tendrá el vendedor en su puesto de trabajo. Esta descripción debe incluir los siguientes puntos:

- título del puesto,
- finalidad y objetivo principal del puesto,
- objetivos secundarios,
- relación entre el ocupante del puesto y otras posiciones dentro de la empresa,
- deberes y responsabilidades por área de actividad,
- especificación de las características del producto o servicio y de la zona de actuación,
- métodos a utilizar para la valoración del rendimiento,
- remuneración.

Sin una descripción detallada y actualizada del puesto de trabajo, al responsable le resultará difícil decidir qué clase de persona debe contratar; además, los candidatos no sabrán realmente a qué puesto están aspirando.

5.2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CANDIDATO IDÓNEO

Una vez cubiertos detalladamente todos los puntos que componen la descripción del puesto, el paso siguiente es elaborar un perfil indicativo y detallado de la persona que se requiere para el mismo. En otras palabras, se trata de precisar y puntualizar sistemáticamente los requisitos y características esenciales que debe reunir la persona que lo ocupará.

Como tarea difícil que es, será recomendable que el jefe de ventas, con ayuda de un especialista en recursos humanos, o con su director de ventas, determinen cuáles deben ser los criterios de selección a utilizar en relación con ese puesto. Estos criterios deben ser fijados a cuatro niveles:

- Factores cuantitativos: edad, educación, experiencia, factores especiales, inteligencia, disponibilidad y salud.
- Rasgos de carácter: estabilidad, laboriosidad, perseverancia, capacidad para llevarse bien con los demás, lealtad a la empresa, confianza en sí mismo, dotes de mando.
- Motivaciones para el trabajo: dinero y seguridad, status, poder, perfección, competitividad y deseo de servicio.
- Personalidad o grado de inmadurez psíquica permitida: dependencia, imprevisión de las consecuencias, incapacidad para la autodisciplina, egoísmo, exhibicionismo, hedonismo y falta de disposición para aceptar responsabilidades.

A continuación se presenta un **ejemplo** de los criterios de selección elegidos para determinar el perfil de un candidato idóneo concreto.

Se describen las funciones y responsabilidades que tendrá el vendedor

Se describen las características y requisitos esenciales que deberá tener el vendedor

Perfil del candidato idóneo para un puesto de Vendedor de Ferretería en una zona geográfica.

1. Factores cuantitativos

Edad: 22-25

Educación: E.G.B.

Experiencia: Prospección y obtención de nuevos clientes, *merchandising* en el campo de bienes de consumo duradero.

Factores especiales: Vehículo propio. Preferiblemente creativo, dispuesto al trabajo de exhibición.

Inteligencia: Normal (coeficiente de inteligencia alrededor de 100).

Disponibilidad: Inmediata.

Salud: Ha de ser capaz de conducir 50.000 km. al año, de levantar cajones de productos de un peso de 25 kg. y rellenar anaqueles altos y bajos.

2. Rasgos de carácter

Estabilidad: Expectativa de cambio en 2 ó 3 años (relativamente baja, por tanto).

Laboriosidad: Dispuesto a trabajar duramente para labrarse una posición en el territorio asignado.

Perseverancia: Debe ser muy perseverante para seguir consiguiendo nuevos clientes.

Capacidad de llevarse bien con los demás: Normal, ya que las visitas son cortas y poco frecuentes.

Lealtad: Normal.

Confianza en sí mismo: Necesaria en alto grado. Poca supervisión sobre el terreno. Debe tener iniciativa.

Dotes de mando: No son necesarias.

3. Motivaciones para el trabajo

Dinero: Elevada, las comisiones son el factor principal.

Seguridad: Escasa, si no aumentan las ventas en su territorio será sustituido.

Status: Baja, miembro joven de una pequeña empresa en un ramo no prestigioso.

Poder: Escasa, nulo margen de discrecionalidad.

Entereza: Elevada, debe vender y seguir adelante; el argumento de venta es el precio no la calidad.

Competitividad: Baja, trabajará individualmente y será retribuido en función de sus propios resultados.

Servicio: Normal, pero debe evitar hacer el trabajo del detallista, por ejemplo: entrega, colocación en estanterías, etc.

4. Grado de inmadurez

Dependencia: Baja, debe actuar por su cuenta casi todo el tiempo.

Imprevisión de las consecuencias: Media.

Incapacidad para la autodisciplina: Debe ser baja, ha de trabajar por propio impulso.

Egoísmo: Debe ser grande, de modo que el interesado esté motivado por el deseo de triunfo personal.

Exhibicionismo: Por encima de la media, ha de poder hablar en público en asociaciones de mujeres, etc.

Hedonismo: Bajo, debe estar dispuesto a trabajar con dureza y durante mucho tiempo.

Falta de disposición para aceptar responsabilidades: Normal, son pocas las responsabilidades que tendrá que aceptar.

Fuente: M. Wilson, "Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores". Editorial Deusto, 1984.

Existen dos sistemas para poder determinar con mayor precisión el perfil del candidato idóneo

Además, será también conveniente establecer los compromisos posibles entre los criterios de cualificación.

Ejemplo: ¿Estaría una empresa dispuesta a contratar a alguien con poca autodisciplina para el trabajo si tiene mucha experiencia?

¿Cómo saber cuál es el perfil del candidato idóneo?

Aunque no existe un sistema general que nos libre de errores para determinar los requisitos que debe reunir una persona para ser vendedor, la empresa puede utilizar alguno de estos dos sistemas:

- Estudio de la descripción de las tareas: Partiendo de la descripción de las tareas, el responsable de ventas determina los requisitos necesarios en una persona para que ocupe el puesto de vendedor.

Ejemplo: Si en la descripción se indica que deberá vender productos de alta tecnología, se puede deducir la necesidad de que la persona adecuada sea un ingeniero técnico.

- Análisis de antecedentes: Se examinan los historiales de todos los vendedores que están o han pasado por la empresa, con el fin de descubrir ciertos rasgos que se dan en los buenos vendedores y no en los malos, y viceversa. El supuesto es que puede haber una relación causa-efecto entre tales rasgos o atributos y el rendimiento del puesto, de modo que si los nuevos contratados tienen rasgos similares a los de los vendedores que en otras épocas o en la actualidad están rindiendo satisfactoriamente, ellos también triunfarán.

RECUERDA

- La descripción del puesto de trabajo se basa en la realización de un estudio cuidadoso acerca de las funciones y responsabilidades que se le exigirán al vendedor en su puesto de trabajo.
- La determinación del perfil del candidato idóneo consiste en definir los requisitos y características que debe cumplir una persona para ocupar un puesto de trabajo que previamente ha sido descrito.

ACTIVIDADES

8ª Señala cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- a) La descripción del perfil de un vendedor se realizará exclusivamente atendiendo a sus rasgos de carácter.
- b) El inconveniente de no seleccionar la persona adecuada se centra en el riesgo que corre la empresa de que el seleccionado transmita información de ésta a la competencia.
- c) El primer paso del proceso de selección es la descripción del puesto de trabajo. Esta es necesaria tanto para el responsable de ventas como para los posibles candidatos.

5.3. RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS

Como ya adelantábamos al principio del epígrafe, el reclutamiento consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar a los candidatos que nos interesan y persuadirles para que se sometan a un proceso de selección.



Esta operación recuerda bastante a una operación de venta: es una oferta que pretende la venta del puesto de trabajo de vendedor a la persona más adecuada para el mismo. Por tanto, deberemos construir la oferta de la forma más eficaz y atractiva para los candidatos.

¿Cuántos más candidatos se tengan, mejor será la selección?

Muchos responsables de ventas piensan que cuantos más candidatos se tengan, mejor será su selección. Esto no es del todo cierto. La cuestión no es cuántos reclutados, sino cuántos buenos. Así pues, el objetivo del reclutamiento no debe ser maximizar el número de aspirantes al puesto, sino atraer a pocos buenos candidatos, desestimulando a las personas no idóneas.

Un gran número de reclutados dificulta la selección

Las principales fuentes a las que se puede recurrir para reclutar candidatos, son:

- Personal de la propia empresa.
- Personal de otras empresas (clientes y competidores).
- Solicitantes voluntarios.
- Centros de enseñanza.
- Anuncios (prensa, revistas especializadas, etc.).
- INEM.
- Colegios de agentes comerciales.
- Agencias de selección.
- ETT (Empresas de trabajo temporal).
- Recomendaciones.

MULTINACIONAL GRAN CONSUMO
selecciona

VENEDORES/AS

PARA LA PROVINCIA DE **SEGOVIA**

Para ello, necesitamos contar con personas interesadas en integrarse en una compañía que ofrece:

- La posibilidad de trabajar con **productos de reconocido prestigio.**
- Una **remuneración atractiva** compuesta de **fijo + variable, coche de empresa y otros beneficios sociales.**
- Posibilidades de **desarrollo** apoyadas por **formación interna.**

Buscamos candidatos.

- Con edades comprendidas entre **25 y 40 años.**
- Con **experiencia previa** en el puesto y en la misma zona y sector.
- Valoraremos **formación superior y/o comercial.**

Las personas interesadas deberán enviar su **Curriculum Vitae** con fotografía reciente al apartado de correos nº **57.028** de Madrid, indicando en el sobre la referencia **S-2.**

La inserción de anuncios en la prensa es una de las fórmulas habituales que utilizan las empresas para reclutar vendedores.

Lo más probable es que cada fuente aporte candidatos con características particulares.

RECUERDA

- El reclutamiento de vendedores consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar a los candidatos que nos interesan y persuadirles para que se sometan a un proceso de selección. Para ello, se puede recurrir a diversas fuentes de reclutamiento.
- El objetivo del reclutamiento debe ser atraer a pocos pero buenos candidatos con una oferta eficaz y atractiva.

ACTIVIDADES

9ª Identifica cuál de las fuentes de reclutamiento indicadas sería la más conveniente para satisfacer las necesidades de cada una de estas empresas:

Empresa A: 10 vendedores noveles con formación.

Empresa B: 2 vendedores muy especializados en el sector.

Empresa C: 1 vendedor de rápida incorporación, que conozca bien la empresa y los productos que ésta fabrica y comercializa.

Empresa D: 15 vendedores para una promoción de un producto durante 2 meses.

- Personal de la propia empresa.
- Centros de enseñanza.
- Empresa de trabajo temporal.
- Personal de otras empresas.

5.4. SELECCIÓN DE LOS VENDEDORES CUALIFICADOS

Una vez determinado el puesto y perfil del candidato idóneo, y se hayan reclutado candidatos para el puesto, la tarea final consiste en seleccionar entre los aspirantes para decidir a cuál ofrecerle el puesto.

Los principales instrumentos o métodos de selección son los siguientes:

- Solicitud de empleo.
- Entrevista.
- Referencias personales y comerciales.
- Test.

La secuencia en el empleo de los instrumentos de selección varía según las empresas. Algunas proponen al candidato, en su selección inicial, la cumplimentación de una solicitud de empleo y otras la realización de un test.

Ningún instrumento de selección es adecuado por sí solo. Por lo tanto, se emplean varios, con la finalidad de evaluar cuidadosamente los requisitos que reúne cada uno de los candidatos.

Los instrumentos que vamos a explicar a continuación constituyen una sólida ayuda para el responsable de ventas, pero no deben sustituir su buen juicio. Sirven para eliminar a aquellos candidatos que obviamente no sirven para el puesto y para detectar a individuos extremadamente capaces. Sin embargo, respecto a los candidatos que se sitúan entre ambos extremos, los instrumentos de selección que normalmente se emplean sólo sirven como punto de referencia, puesto que no permiten garantizar quienes tendrán éxito en el puesto y quienes fracasarán.

SOLICITUD DE EMPLEO

Permite la comparación de la misma información de todos lo candidatos

Aunque la mayoría de los vendedores profesionales frecuentemente tienen su curriculum vitae preparado para enviar a las posibles empresas empleadoras, muchos expertos en personal consideran que un formulario de solicitud estandarizado resulta más fácil de administrar y exige menos tiempo para la valoración de los aspirantes. Un formulario bien diseñado asegura la misma información para todos los candidatos.

El principal propósito del impreso de solicitud de empleo es recoger información acerca de todas las actividades del aspirante, desde sus antecedentes escolares hasta su trabajo o situación actual, pasando por la evolución de su trayectoria profesional. En éste se le pide, además, información relativa al uso del tiempo libre, sobre su disponibilidad para viajar, preferencias de territorio, si posee vehículo propio, etc.

Una vez recibidas las instancias debidamente cumplimentadas, el responsable de ventas debe revisarlas y eliminar a aquellos candidatos que no cumplan los requisitos especificados en el perfil diseñado. El examen de las solicitudes que cumplan los requisitos deseados le servirá para hacerse una idea de cómo es cada candidato y para sondear, en el momento de la entrevista, los puntos que no estén claros.

ENTREVISTA

La entrevista personal con el candidato es el paso más importante del proceso de selección. La entrevista personal no puede ser sustituida por tests ni por cualquier otra forma de evaluación no personalizada. Un vendedor raramente es contactado sin pasar antes por una entrevista personal.

¿Cuál es el objetivo de la entrevista? ¿Cómo se consigue?

Además de permitir profundizar en el historial del aspirante (conocer las razones de la marcha de empresas anteriores...), las entrevistas personales permiten a los directivos hacerse una idea del talento de comunicación (habla claro y persuasivamente...), apariencia, capacidades mentales y rasgos de personalidad de los candidatos.

Para realizar con eficacia la entrevista personal, se precisa un guión más o menos estructurado, pero de cumplimentación sencilla; hay que evitar que el candidato se sienta inhibido al ver que el entrevistador toma notas de todo lo que dice. Las preguntas deben ser planteadas correctamente, evitando usar un tono que resulte intimidatorio.

La iniciativa de la entrevista la debe llevar el entrevistador, aunque en determinadas ocasiones deje libertad al entrevistado para pasar de un tema a otro y hacer comentarios que puedan ser interesantes o reveladores. El entrevistador nunca debe llevar el protagonismo de la entrevista.

Al final de la sesión, una vez se haya marchado el candidato y antes de que las impresiones se borren, conviene llevar a cabo un resumen que concrete el desarrollo de la misma, con una indicación final que establezca si el entrevistado puede seguir en el proceso selectivo o ha de ser rechazado.

REFERENCIAS

El objeto de las referencias es comprobar la exactitud o la veracidad de los datos, especialmente de la experiencia y comportamiento en puestos previos.

¿Son fiables las referencias aportadas por los candidatos?

El valor de la referencia como instrumento de selección es muy dudoso; sin embargo, el responsable de ventas no debe dejar de utilizarlo

Al candidato seleccionado se le presentará una oferta formal y definitiva

Es el instrumento de selección más importante e imprescindible

Es conveniente que el entrevistador lleve un guión de las cuestiones a realizar

La fiabilidad de las referencias es algo dudosa

ACTIVIDADES

Identifica cuál de las fuentes de información son las más adecuadas para las necesidades de cada una de las empresas.

- Personal de la propia empresa
- Centros de enseñanza
- Empresa de trabajo temporal
- Personal de otras empresas

¿Cuál es el instrumento de selección más importante e imprescindible?

si tiene la posibilidad de hacerlo, puesto que si puede servir para descubrir algún hecho significativo justificará el tiempo empleado. Si se estudian cuidadosamente, las referencias pueden llegar a ser valiosas; no obstante, la mayoría de ellas no sirven para mucho.

Ejemplo: Si el antiguo director del candidato pertenece a una empresa competidora o a una empresa que desea deshacerse del candidato o bien desea conservarlo, es dudoso que las referencias que nos facilite sean de gran utilidad para evaluar al aspirante.

TESTS

Los tests o pruebas psicotécnicas son procedimientos estandarizados por medio de los cuales es posible medir, hasta cierto punto, la capacidad mental, la actitud y los rasgos de personalidad de los aspirantes. Los datos obtenidos se comparan con patrones dados, lo que requiere un arduo trabajo de interpretación, reservado sólo para especialistas.

¿Son los tests realmente efectivos y fiables en la selección de vendedores?

Pretender establecer las características generales de la personalidad de un candidato con cierta certeza y seguridad, requeriría bastante más de las 3 o 4 horas de duración que las empresas normalmente dedican a realización de estos tests.

Estas pruebas psicológicas aisladas únicamente nos proporcionan datos de tendencias sobre la valía del candidato que, en su momento, pueden ser relacionados y cotejados con requerimientos de la vacante a fin de apoyar la decisión de selección.

Por esta razón, los resultados de este tipo de pruebas, en el contexto de la selección del personal de ventas, deben ser acogidos con las debidas reservas y, por ende, nunca ser tomados como definitivos.

Los resultados de los tests deben compararse con los de otros instrumentos de selección

RECUERDA

- Los principales instrumentos o pasos a realizar para la selección de vendedores son:
 - ▶ Solicitud de empleo: Recogen todo tipo de información de interés acerca del aspirante, desde sus antecedentes escolares hasta su trabajo o situación actual.
 - ▶ Entrevista: Es el instrumento o paso del proceso de selección más importante. Ésta permite averiguar más información sobre el historial del aspirante, su talento de comunicación, apariencia, capacidades mentales y rasgos de personalidad. Para ello, es conveniente la realización de un guión.
 - ▶ Referencias: Sirven para comprobar la exactitud o veracidad de los datos presentados por el candidato.
 - ▶ Tests: También denominados pruebas psicotécnicas, son procedimientos estandarizados por medio de los cuales es posible medir la capacidad mental, actitud y los rasgos de personalidad de los aspirantes.

UNIDAD 10

5.5. APROBACIÓN DEL CANDIDATO

Una vez que se han dado todos los pasos del proceso de selección, solamente queda una cosa por hacer. La empresa debe resolver si desea admitir o no a una determinada persona. Para tomar esta decisión, es preciso revisar a fondo los resultados obtenidos por el candidato en dicho proceso.

Cuando el proceso de selección haya terminado con la aprobación del candidato, el paso siguiente consistirá en presentarle una oferta formal y definitiva, para que éste la estudie y acepte si la considera adecuada.

Tras la aceptación de la oferta, se procederá a la integración del elegido en la empresa. Como ya hemos podido comprobar muchas veces a lo largo de este módulo, el primer contacto es de gran importancia ya que la imagen que de nuestra empresa tenga el vendedor en este primer momento, persistirá y será difícil de cambiar. Por tanto, recibamos al vendedor de una forma profesional y cooperadora para conseguir un mejor futuro en las relaciones mutuas.

Hemos de tener en cuenta que, antes de que la persona seleccionada se integre en nuestra organización, será preciso que transcurra un período de adaptación y ajuste. Y siempre es mejor que este ajuste se programe y no se improvise.

El objetivo de la integración es conseguir que el nuevo vendedor se sienta bienvenido, que se adapte a la nueva forma de trabajo, que entre en contacto con quienes ha de trabajar y que tenga la posibilidad de conseguir información.

Este proceso de integración se conoce como **programa de acogida** y suele iniciarse dando una información general de la empresa (historial, actividades, horarios, beneficios sociales, etc.). Luego debe ser presentado al director que le recibirá con unas palabras de bienvenida y acto seguido se le presentará al responsable de ventas y a sus compañeros de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos formalizará el Contrato de Trabajo que corresponda (mercantil o laboral), aclarará todas las dudas que pueda tener al respecto y le pedirá los documentos administrativos que habrá de aportar para su ingreso en la empresa.

Al candidato seleccionado se le presentará una oferta formal y definitiva

ACTIVIDADES

10ª A continuación, te relacionamos una serie de proposiciones que se refieren a los métodos de selección del personal de ventas. Señala cuáles son verdaderas y cuáles falsas razonando tu respuesta.

- La solicitud de empleo facilita la valoración y comparación de los aspirantes.
- En la entrevista con el candidato, el responsable de ventas tiene la posibilidad de utilizar la táctica de la intimidación para conseguir la información que le interesa.
- Las referencias son un método de gran ayuda para decidimos por un candidato por su alto grado de fiabilidad.
- Los resultados del test psicotécnico nos darán la decisión última sobre la elección de un candidato.

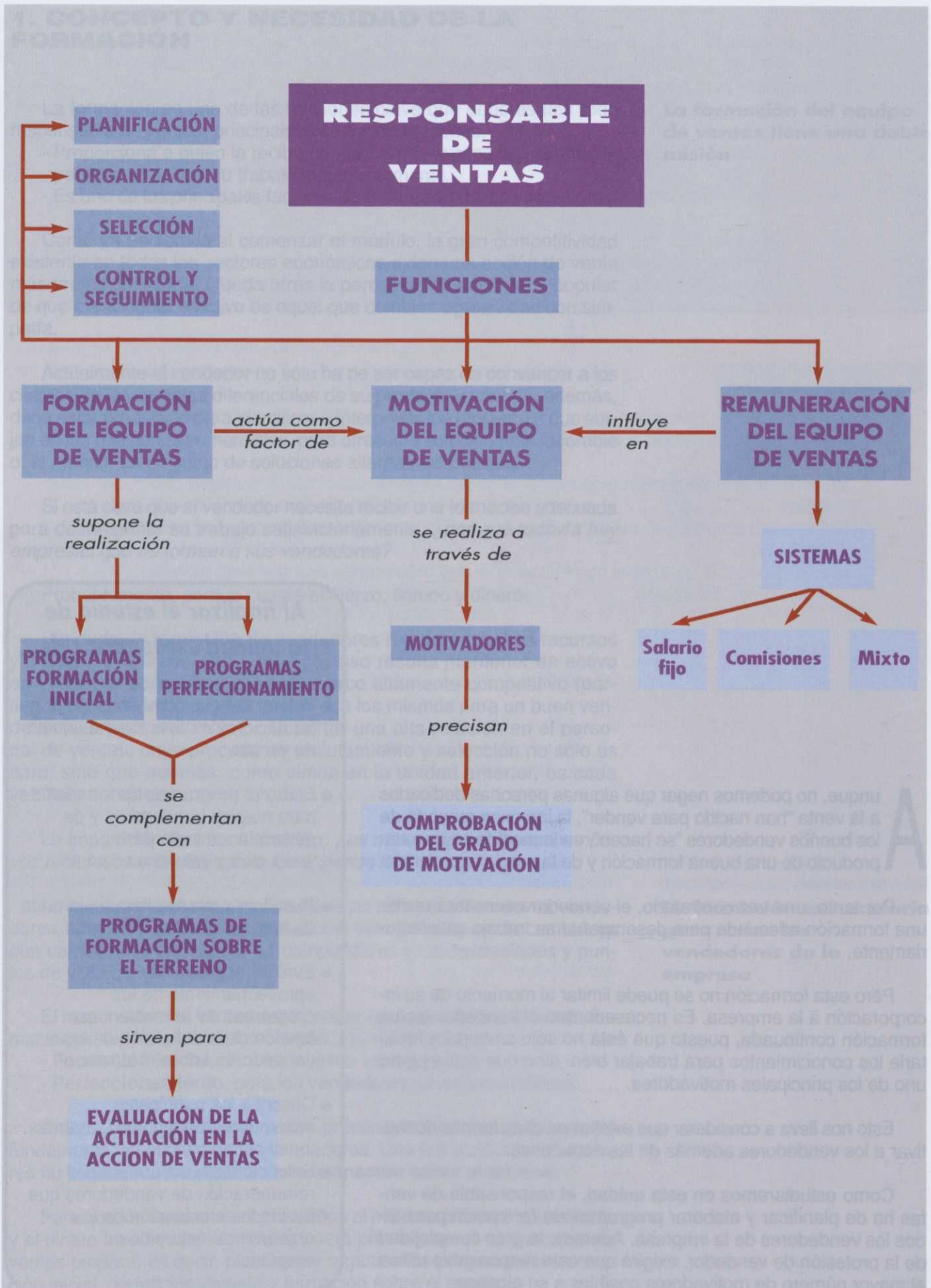
UNIDAD 10

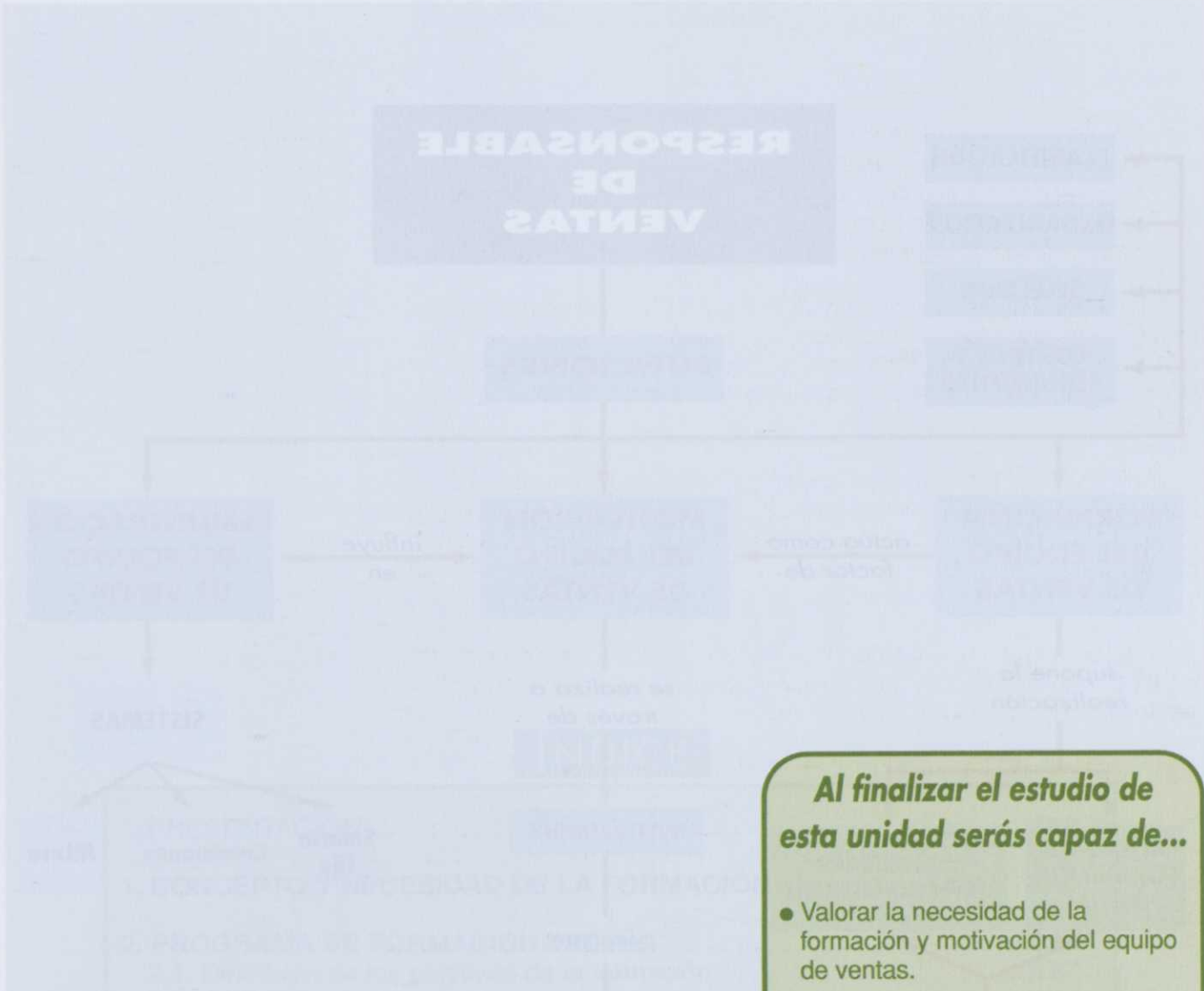
**RESPONSABLE
DE
VENTAS**

Formación y motivación del equipo de ventas

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	223
1. CONCEPTO Y NECESIDAD DE LA FORMACIÓN	225
2. PROGRAMA DE FORMACIÓN INICIAL	226
2.1. Definición de los objetivos de la formación	227
2.2. Contenido del programa	227
2.3. Formadores	229
2.4. Métodos o técnicas de formación	230
2.5. Duración de la formación	232
2.6. Lugar	232
2.7. Presupuesto de un programa de formación	233
3. FORMACIÓN SOBRE EL TERRENO	235
4. EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE VENTAS SOBRE EL TERRENO	238
5. PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO	240
6. MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS	242
6.1. Motivadores	243
6.2. Comprobación de la motivación del equipo de ventas	245
7. REMUNERACIÓN DE VENDEDORES	246
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	293
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN	311





Aunque, no podemos negar que algunas personas dedicadas a la venta “han nacido para vender”, la inmensa mayoría de los buenos vendedores “se hacen”, en la medida en que son producto de una buena formación y de la propia experiencia.

Por tanto, una vez contratado, el vendedor necesitará recibir una formación adecuada para desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

Pero esta formación no se puede limitar al momento de su incorporación a la empresa. Es necesario que el vendedor reciba formación continuada, puesto que ésta no sólo sirve para facilitarle los conocimientos para trabajar bien, sino que actúa como uno de los principales motivadores.

Esto nos lleva a considerar que existen muchas formas de motivar a los vendedores además de las económicas.

Como estudiaremos en esta unidad, el responsable de ventas ha de planificar y elaborar programas de formación para todos los vendedores de la empresa. Además, la gran complejidad de la profesión de vendedor, exigirá que este responsable utilice el mayor número de motivadores posibles a su alcance.

Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Valorar la necesidad de la formación y motivación del equipo de ventas.
- Elaborar programas de formación para nuevos vendedores y de perfeccionamiento para vendedores veteranos.
- Planificar y desarrollar una jornada de formación sobre el terreno.
- Evaluar el grado de aprovechamiento de los programas de formación, en función de la actuación de los vendedores sobre el terreno.
- Describir los principales motivadores del equipo de ventas.
- Seleccionar el sistema de remuneración de vendedores que facilite la consecución de los objetivos de éste y de su empresa.

1. CONCEPTO Y NECESIDAD DE LA FORMACIÓN

La formación es una de las funciones clave que debe asumir todo responsable de ventas, principalmente por dos razones:

- Proporciona a quien la recibe conocimientos y capacidades que le permitirán realizar su trabajo más eficazmente.
- Es uno de los principales factores de motivación de los vendedores.

Como ya decíamos al comenzar el módulo, la gran competitividad existente en todos los sectores económicos exige una acción de venta más profesionalizada. Queda atrás la percepción tradicional o popular de que el vendedor efectivo es aquel que combina agresividad con simpatía.

Los objetivos de dicho programa han de ser:

Actualmente el vendedor no sólo ha de ser capaz de convencer a los clientes de las ventajas diferenciales de su producto, sino que, además, debe estar preparado para identificar e interpretar los problemas que surjan en las relaciones comerciales, para ofrecer la solución más favorable o, al menos, un conjunto de soluciones alternativas posibles.

Si está claro que el vendedor necesita recibir una formación adecuada para desempeñar su trabajo satisfactoriamente, *¿por qué todavía hay empresas que no forman a sus vendedores?*

Probablemente, porque cuesta esfuerzo, tiempo y dinero.

Sin duda, la formación de vendedores requiere muchos recursos y muchos esfuerzos. Pero, más costoso resulta mantener en activo un vendedor poco efectivo en un marco altamente competitivo (partiendo de la base de que los costes son los mismos para un buen vendedor que para uno malo), o soportar una alta rotación en el personal de ventas, cuyo proceso de reclutamiento y selección no sólo es caro, sino que además, como vimos en la unidad anterior, es cada vez más complejo.

La impartición de esta formación, *¿es necesaria sólo para los nuevos reclutados o también para los expertos?*

La formación en venta es necesaria no sólo para los nuevos vendedores, sino también para los vendedores veteranos. La venta cambia, ya que cambian los productos, los competidores y las necesidades y puntos de vista de los clientes.

El responsable de ventas debe prestar una especial atención a la formación de todo el personal de ventas. Por tanto existirá:

- **Formación inicial**, para los nuevos vendedores.
- **Perfeccionamiento**, para los vendedores ya experimentados.

Ambas se complementan con la práctica, la cual es absolutamente fundamental en el caso de los vendedores. Una formación de vendedores no llega a ser completa sin una **formación sobre el terreno**.

Para que los vendedores aprovechen al máximo el tiempo, el esfuerzo y el dinero invertidos en formación, será preciso que el responsable de ventas prepare, es decir, planifique y organice los programas de formación inicial, perfeccionamiento y formación sobre el terreno.

La formación del equipo de ventas tiene una doble misión

ACTIVIDADES

La formación es necesaria para todos los vendedores de la empresa

RECUE

RECUERDA

- El responsable de ventas debe asumir que todos los vendedores del equipo de ventas, tanto los recién contratados como los que llevan más tiempo en la empresa, necesitan recibir una formación adecuada.
- Esta formación les debe proporcionar los conocimientos y capacidades necesarias para realizar su trabajo más eficazmente y tener un mayor grado de motivación.
- Para que los vendedores reciban una formación adecuada y obtengan el mayor provecho de ésta, será preciso que el responsable de ventas planifique y organice los programas de:
 - ▶ Formación inicial.
 - ▶ Perfeccionamiento.
 - ▶ Formación sobre el terreno.

ACTIVIDADES

1^ª A continuación se relacionan una serie de proposiciones relativas a la formación del equipo de ventas. Determina cuáles son verdaderas y cuáles falsas, razonando tu respuesta.

- a) La formación de los vendedores no es una cuestión mucho más importante ahora que lo fue antes.
- b) Para una empresa es más económico despedir a un vendedor no muy competente que formar lo.
- c) El responsable de ventas no debe olvidar que la formación es necesaria para todos los vendedores del equipo.

2. PROGRAMA DE FORMACIÓN INICIAL

La formación inicial resulta imprescindible para los nuevos vendedores. No parece conveniente enviar a los recién contratados a trabajar equipados únicamente con una descripción del producto y alguna técnica de venta.

Todos los recién contratados precisan una formación inicial

Entendemos por "nuevo vendedor" a aquel que se incorpora por primera vez a la empresa y/o al puesto de ventas (puede provenir de otro departamento de la empresa), y aquel que haya estado empleado como vendedor en alguna otra empresa. Aunque este último haya recibido formación en su empresa anterior, necesita ser aleccionado acerca del estilo de hacer las cosas en la nueva empresa.

La elaboración de un programa o plan de formación inicial de vendedores, al igual que uno de perfeccionamiento, requiere dar solución a una serie de cuestiones:

- 1^ª- Definición de objetivos.
- 2^ª- Contenido del programa.
- 3^ª- Quiénes serán los formadores.
- 4^ª- Métodos a utilizar en la formación.
- 5^ª- Duración del programa.
- 6^ª- Lugar de realización.
- 7^ª- Presupuesto del plan.

A continuación, analizaremos cada uno de estos puntos centrándonos en lo que sería un programa de formación inicial.

2.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Indudablemente, el objetivo general de la formación en ventas es: conseguir mejores resultados. No obstante, los objetivos específicos de la formación pueden variar de una empresa a otra, los más comunes son:

- a) Aumentar las ventas.
- b) Disminuir la rotación de personal.
- c) Administrar mejor el tiempo y el territorio.
- d) Aumentar las ganancias individuales.
- e) Disminuir la necesidad de supervisión.
- f) Aumentar la moral de los empleados.
- g) Mejorar las relaciones con los clientes.
- i) Reducir los costes individuales de venta.

Los objetivos de dicho programa han de ser:

- **Mensurables**, para poder medir los resultados y poder juzgar si el programa ha tenido éxito.

Ejemplo: Si una empresa que fabrica paraguas se ha fijado como objetivo el incremento de las ventas, y ese año ha sido el que más ha llovido en los últimos 15 años, ¿qué produjo el aumento de ventas?

¿cómo decidir si el programa de formación ha funcionado? Por tanto, un objetivo más mensurable sería el que pretende un incremento de las ventas de paraguas mediante la reducción del ratio visitas/pedidos: en vez de cada 5 visitas conseguir 1 pedido, cada 3 visitas 1 pedido.

- **Concretos**, para que sean acordes con las especificaciones del puesto de trabajo.

Ejemplo: Si el puesto incluye hablar en público con asociaciones de clientes, los objetivos deben incluir necesariamente capacitar a las personas que la reciben en las técnicas de hablar bien en público.

2.2. CONTENIDO DEL PROGRAMA

No es posible ejercer con eficacia la profesión de vendedor sin tener una buena base de conocimientos que apoyen la actividad diaria de ventas. Antes de que el nuevo vendedor empiece su actividad es necesario que reciba esos conocimientos tan necesarios.

Por supuesto, el contenido del programa, al igual que los objetivos, pueden variar notablemente de unas empresas a otras:

Ejemplo: Las compañías de seguros, generalmente, incluyen en el programa más material sobre el producto que las empresas de distribución de productos de alimentación o bebidas.

Las principales áreas de conocimientos que debe cubrir la formación inicial son las siguientes:

- Conocimiento del producto.
- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento del mercado-objetivo/sector.
- Conocimiento de las técnicas de venta.
- Conocimiento de la competencia.
- Organización del trabajo.

Cada empresa se plantea unos objetivos específicos para la formación

Es preciso que el vendedor reciba una serie de conocimientos

Siempre que sea posible, el formador será el responsable de ventas

RECUERDA

● **Conocimiento del producto.** El conocimiento del producto es uno de los temas más importantes de cualquier programa de formación de ventas. No obstante, como antes comentamos, su relevancia aumenta a medida que el producto es más complejo.

El conocimiento del producto implica aprender: características, forma de fabricación; uso, ventajas y aplicaciones del producto o servicio; equipamientos opcionales; diferencias del producto frente a los de la competencia, etc.

Esto le dará al vendedor una visión clara de lo que vende, y una fuerte base sobre la que desarrollar sus argumentos de ventas y convencer a los clientes. Sólo un conocimiento profundo de las especificaciones del producto le permitirá adaptar y traducir éstas a las necesidades del cliente.

ACTIVIDADES

- 1. A continuación se relacionan una serie de temas que se relacionan con las ventas. Determina cuáles son los más importantes para el vendedor.
- a) La formación de los vendedores antes de salir a vender.
- b) Para una empresa es más importante el conocimiento del producto o el conocimiento del mercado.
- c) El responsable de ventas no debe preocuparse por la formación de los vendedores del equipo.

● **Conocimiento de la empresa.** Esta área puede abarcar el estudio de los siguientes temas:

- historia de la empresa,
- organigrama jerárquico,
- misión exacta del vendedor dentro y fuera de la empresa,
- objetivos globales de la empresa,
- objetivos particulares del vendedor (acordes con los objetivos de la empresa, para que el vendedor perciba la importancia de su labor),
- política comercial de la empresa,
- esfuerzo de publicidad y promoción, del sector de actividad y de la propia empresa.

Algunas empresas proporcionan a sus vendedores "manuales" que aportan información sobre la línea de productos y las políticas de la empresa. Un manual de ventas bien preparado puede ayudar a los vendedores a dar respuesta rápida a las preguntas de los clientes referidas a devoluciones y garantías, condiciones de crédito, descuentos, modificaciones del producto, etc.

● **Conocimientos del mercado-objetivo/sector.** El conocimiento del mercado-objetivo comprende el estudio de la clientela sobre la que va a actuar el vendedor: características de los clientes, localizaciones actuales, necesidades y motivaciones de compra, posibilidades de ampliar el mercado, etc. Cuanto mejor conozca el vendedor el mercado en el que va a operar, mejores serán sus resultados de ventas.

Además, los vendedores deben conocer las prácticas comerciales actuales de su sector de actividad. Necesitan saber no sólo dónde están los clientes, sino también cómo desean que se les envíe la mercancía, etc.

Desde un punto de vista amplio, al vendedor le conviene conocer cómo se integra su sector en la economía global.

Ejemplo: La información sobre la inflación prevista, puede ser utilizada como argumento sobre la conveniencia de que el cliente realice la compra cuanto antes.

● **Conocimiento de las técnicas de venta.** A pesar de que es difícil enseñar a vender en una atmósfera de aula, resulta interesante que los reclutados vean cómo se desarrolla el proceso de venta antes de enviarlos a realizar su trabajo sobre el terreno. Esto es, a los contratados se les debe instruir en los siguientes aspectos:

- Comunicarse con los clientes.
- Preparar la venta: prospección de clientes y preparación de la entrevista.
- Presentarse y realizar la toma de contacto.
- Argumentar y demostrar.
- Tratar las objeciones de los clientes.
- Cerrar la venta.
- Realizar el seguimiento de la venta.

● **Conocimiento de la competencia.** Consiste en el estudio de los competidores y de sus productos, de sus métodos de venta, de su esfuerzo de publicidad y promoción, etc.

Respecto a los productos, es frecuente que los clientes quieran saber cómo se sitúan los de nuestra empresa en relación con los competidores en precio, diseño y rendimiento. Por tanto, los nuevos vendedores necesitan conocer además de las características de sus productos, las de los competidores.

● **Organización del trabajo.** Para que el vendedor aproveche su tiempo al máximo, será conveniente que sepa planificar su jornada de trabajo, las rutas, visitas y viajes; realizar informes; recoger información de clientes y mercados; realizar previsiones de ventas; mantener actualizados los ficheros, etc.

El role-playing permite al vendedor acostumbrarse a situaciones reales de compraventa

Los formadores también deben recibir formación continua

Los programas de formación deben ser prácticos y estar basados en casos reales

Los videos interactivos tienen las ventajas del role-playing

Siempre que sea posible, el formador será el responsable de ventas

ACTIVIDADES

2ª Begoña acaba de ser contratada como vendedora de seguros en una compañía aseguradora. En el programa de formación inicial Begoña ha recibido, entre otras, las informaciones que te detallamos a continuación. ¿A qué área de conocimientos pertenecen cada una de ellas?

- Tipo de cliente habitual de su empresa.
- Características distintivas de las formas de seguro y coberturas sobre Propiedad, Accidentes, Vida y Salud.
- Ofertas actuales de otras compañías de seguros.

2.3. FORMADORES

Para la determinación de quién impartirá los cursos y/o seminarios de formación en ventas, existen dos opciones básicas:

- El responsable de ventas.
- El departamento de formación de la empresa o personal externo a la empresa (consultores).

¿Qué opción es mejor?

Idealmente, la formación inicial de nuevos vendedores debería ser dirigida o impartida por el propio responsable de la organización de las ventas. El responsable de los resultados debería ser el responsable de formación.

Además, si el jefe de ventas es el formador se consiguen las siguientes ventajas:

- Ayuda a crear una buena relación entre el jefe de ventas y los vendedores.
- Asegura que lo que se enseña es lo que el director de ventas o jefe de ventas quieren que se enseñe y de la manera que quieren que se enseñe.

Esto no quiere decir que el jefe de ventas no pueda apoyarse en otros departamentos o en asesores externos para la realización del programa. Pero, en cualquier caso, debe dirigir, coordinar y supervisar todo el proceso, en lo que a vendedores se refiere.

Ahora bien, pero... ¿qué ocurre cuándo el responsable de ventas no es competente para impartir la formación?

En este caso entra en juego un aspecto muy importante: **la formación de formadores.**

Los formadores también precisan de una formación continuada

Formar al formador es tan importante, o más, que formar a los propios vendedores, y ello resulta evidente si tenemos en cuenta que una buena formación de vendedores sólo es posible con un formador de categoría. Evidentemente, las personas que tienen control directo del personal de venta, precisan un reciclaje o formación continuada que les permita estar al día en las técnicas de la gestión empresarial.

En términos generales, este tipo de formación está mejor cubierta a través de empresas de formación que elaboran programas específicos. Algunas de las materias básicas que deberían ser impartidas en estos programas de reciclaje son: marketing, motivación del vendedor, reuniones de venta, selección de vendedores, análisis de clientes, etc.

2.4. MÉTODOS O TÉCNICAS DE FORMACIÓN

Las mejores técnicas de formación son las que fomentan la participación

El principal objetivo a tener en cuenta a la hora de decidir el método o métodos de enseñanza debe ser potenciar la participación de los asistentes en el plan formativo.

Muchas técnicas de formación tradicionales, tales como las "charlas magistrales", son de dudosa validez para formar a nuevos vendedores, puesto que sólo actúan sobre dos de los cinco sentidos (oído y vista). Sin duda alguna, cuanto mayor sea la participación, mayor será la probabilidad de que se fijen mejor los conocimientos.

Son varias las técnicas a las que comúnmente puede recurrir un formador para mantener el interés de los vendedores y propiciar su mayor participación. Entre las más conocidas destacan:

- Pizarras y tableros de hojas de papel.
- Películas y diapositivas.
- Retroproyectores y transparencias.
- Debates en grupo.
- Análisis de casos particulares mediante reuniones de creatividad (*brainstorming*).
- Dramatizaciones de venta (con o sin grabación en video), también denominado *role-playing*.
- Videos interactivos.

¿Cuál de estas técnicas es la más recomendable?

El role-playing es una de las técnicas más efectivas

Puesto que la venta es una habilidad social cuyo éxito depende frecuentemente de la interacción entre dos personas, probablemente, la dramatización o *role-playing* es uno de los métodos más efectivos para la formación de ventas.

Este método consiste en hacer que el vendedor novel represente el papel de vendedor en una sesión de compra simulada, en la que el comprador puede ser el formador o cualquier otro alumno. En es-

tas sesiones de *role-playing* la situación de compra se debe asemejar al máximo a la realidad. De esta forma los nuevos vendedores aprenderán y practicarán el empleo de los argumentos de venta.

El *role-playing* se suele desarrollar frente a una audiencia formada por los demás alumnos, lo que permite a éstos aprender observando el comportamiento del simulador participante. Se prestará atención al lenguaje verbal, al lenguaje no verbal (movimientos, tics...), al momento oportuno de un argumento determinado, a la duración de la entrevista, al énfasis necesario para apoyar un argumento, etc.

Estos y otros aspectos se comentan en un debate final sobre la situación simulada, el cual se debe desarrollar en un contexto de crítica constructiva en el que el formador les suministrará sugerencias y consejos basados en la experiencia práctica.

¿Qué se consigue con esta técnica?

Esta técnica propicia que el vendedor actúe y que se acostumbre a los diversos problemas que puede plantear el acto de venta. Es decir, el vendedor obtiene un marco de referencia sobre el cual basar su éxito.

Además, la grabación de las sesiones de dramatización permite que sea vista varias veces, lo que asegura la identificación de todos los rasgos positivos y negativos.

Si bien no parece haber dudas sobre la efectividad de esta técnica, muchos responsables de ventas y vendedores dudan de su valor, basándose en que da la impresión de ser irreal y provoca demasiada tensión en los participantes.

Por tanto, entre otras cosas será importante que el responsable que dirija la representación procure, por todos los medios, que los vendedores no la consideren como un mero pasatiempo, sino como una fase importante de la formación profesional.

Otra técnica más moderna, que recoge las ventajas del *role-playing*, consiste en la utilización de los denominados **videos interactivos**. Mediante este método, el alumno observa el desarrollo de una situación de venta en el monitor de un ordenador y contesta a través de su terminal a la serie de preguntas que se le muestran en la pantalla. El ordenador clasifica las respuestas y les da salida bajo la forma de un esquema de seguimiento de la entrevista representada.

El *role-playing* permite al vendedor acostumbrarse a situaciones reales de compraventa

El conveniente que el programa de formación se divida en módulos

La elección del lugar de los departamentos y de los departamentos de la empresa

El presupuesto asignado a la formación condiciona la calidad y extensión del programa

Los videos interactivos tienen las ventajas del *role-playing*

La impresión de los programas de formación en las instalaciones de la empresa

ACTIVIDADES

3ª Imagina que eres el responsable de un equipo de ventas de una empresa distribuidora de productos ópticos y estás preparando un plan de formación. Determina cuál de las tres técnicas que figuran abajo, utilizarías para llevar a cabo...

- a) una explicación de la evolución de las ventas en el último año.
- b) un intercambio de opiniones entre los vendedores sobre la nueva línea de productos de mantenimiento de lentes de contacto.
- c) una demostración de las técnicas que utilizan los vendedores para rebatir las objeciones de un cliente difícil.

- *Role-playing*
- Debate en grupo
- Retroproyector y transparencias

Es conveniente que el programa de formación se divida en módulos

La elección del lugar depende de los destinatarios y de los recursos de la empresa

2.5. DURACIÓN DE LA FORMACIÓN

La duración del programa de formación inicial depende de su objetivo, contenido y método de aplicación. No obstante, debemos tener en cuenta que hay un límite al número de días que podemos mantener a un grupo confinado en una sala de formación "absorbiendo" conocimientos con resultado práctico positivo.

Por esta razón, cada vez se están preparando más programas de formación sobre una base modular periódica. Cada módulo viene a durar de uno a tres días.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el tiempo que se dedique a la formación de nuevos vendedores se reflejará luego en la cuenta de resultados.

2.6. LUGAR

La elección del lugar de realización de los seminarios o cursos formativos está ligada al carácter de los destinatarios del mismo y depende, naturalmente, de los recursos de la empresa.

En general, hay tres lugares básicos donde las empresas desarrollan sus programas: dependencias de la empresa, en un hotel, o en los centros de formación.

● **Dependencias de la empresa.** Son el lugar más adecuado en el caso de la formación inicial para nuevos vendedores, ya que existe un acceso directo a todos los elementos y medios necesarios: listados de clientes, textos impresos, ordenadores, videos, etc., sumado al hecho de que no hay que pagar nada por usarlos.



La impartición de los programas de formación en las instalaciones de la empresa permite el acceso directo a los elementos y medios necesarios.

Sin embargo, las dependencias de la empresa presentan una gran desventaja para la formación de vendedores veteranos en la empresa. Su estancia en la empresa presupone la disponibilidad para ser interrumpidos durante su formación, solicitándoles alguna consulta o su presencia en cualquier otro lugar de la empresa, incidiendo negativamente sobre el nivel de aprendizaje.

● **Hoteles.** Actualmente los hoteles se presentan como el lugar más idóneo para la formación de los vendedores veteranos. En estos, se hace más difícil la aparición de interruptores.

Otra ventaja importante de los hoteles, si el curso va a ser en régimen de internado, es el desarrollo del espíritu de equipo que nace de los comentarios entre asistentes en las horas libres.

Al elegir el hotel es importante considerar la experiencia en la preparación y organización de programas de formación o conferencias, ya que un mal servicio repercute directamente en la predisposición de los asistentes a los mismos.

● **Centros de formación.** El que los centros de formación estén creados pensando en la formación, presenta una gran ventaja. Además, mantienen la ventaja de los hoteles en cuanto a que se encuentran alejados de las oficinas centrales de la empresa.

Muchas empresas grandes tienen sus propios centros, lo cual significa menores costes o costes nulos.

2.7. PRESUPUESTO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN

El responsable de ventas de la empresa confeccionará el presupuesto que estime oportuno para cubrir las necesidades de formación del equipo de ventas.

¿Afecta el presupuesto general de la empresa al presupuesto de formación de vendedores?

La dotación económica para los programas de formación de los vendedores condicionará el programa formativo tanto en calidad como en cantidad.

Es importante recalcar que, al igual que comentábamos al hablar de la duración del programa, el dinero que se destina a formación es una inversión a largo plazo.

A pesar de que resulta muy difícil establecer un presupuesto tipo, que recoja todas las variables que intervienen en la elaboración de un programa de formación, a continuación te presentamos un listado de las principales variables que el responsable de ventas deberá tener en cuenta a la hora de elaborarlo:

FORMADORES	¿Cuántos? ¿Son de la empresa? ¿Son contratados? ¿Cuál es su cotización?
LUGAR	¿Es en la propia empresa? ¿Es en un centro de formación? ¿Hay que alquilar salones?
PARTICIPANTES	¿Cuántos? ¿Tienen que desplazarse? ¿Necesitamos alojamientos y manutención? ¿Hay dietas?
MATERIAL DE APOYO	¿Se necesita documentación? ¿Hay que alquilar retroproyectores, ordenadores, cámaras de vídeo, reproductores de vídeo, películas, diapositivas, etc.?

El presupuesto asignado a la formación condiciona la calidad y extensión del programa

Asignando la formación sobre el terreno se supervisa y guía el aprendizaje del vendedor

A continuación te presentamos el **ejemplo** de un programa de formación inicial para vendedores de una editorial, cuyo objetivo es aumentar la confianza de los vendedores en sí mismos, incidiendo en el estudio de las técnicas de tratamiento de objeciones y las técnicas de cierre.

PROGRAMA DE FORMACIÓN INICIAL

1. Objetivos del programa

- Aplicar las técnicas de tratamiento de las objeciones.
- Aplicar técnicas de cierre.

2. Contenidos

- Conocimiento de la empresa, del producto, del mercado/objetivo, del sector, de la competencia y de la organización del trabajo.
- Análisis de las etapas del proceso de venta.
- Técnicas habituales para el tratamiento de las objeciones.
- Técnicas habituales para conseguir el cierre de la venta.

3. Formador

- Jefe de ventas.
- Experto de una empresa de consultoría.

4. Métodos

- Retroproyector para transparencias.
- Debate en grupo.
- Película de video.
- *Role-playing*

5. Duración

Dos sesiones de 3 horas de duración cada una:

- 1ª sesión: 90 minutos de presentación con transparencias, 30 minutos de película de video y 60 minutos de debate sobre la película.
- 2ª sesión: 120 minutos de *role-playing*, y 60 minutos de comentarios y debate sobre el *role-playing*.

6. Lugar

- Dependencias de la empresa.

7. Presupuesto del programa

- Horas impartidas por el experto (según cotización).

NOTA: Se entregará a cada participante documentación sobre las principales técnicas de tratamiento de objeciones y de técnicas de cierre con ejemplificaciones.

ACTIVIDADES

4º Señala cuáles de las siguientes afirmaciones referidas al programa de formación inicial de vendedores son verdaderas y cuáles falsas. Razona tu respuesta.

- Es indiferente el tiempo dedicado a la formación, lo importante es que ésta se realice.
- A la hora de mostrar al vendedor cuáles son sus objetivos, éstos deben encuadrarse dentro de los objetivos de la empresa.
- Por lo único que es interesante que el responsable de ventas sea el formador, es porque de esta manera se asegura que lo que se enseña a los vendedores es lo que éste quiere y de la manera que él quiere.
- Una de las ventajas de los hoteles respecto a las dependencias de la empresa como lugar de formación, reside en que, normalmente, los primeros se localizan apartados de las empresas.
- Los formadores, al igual que los vendedores, precisan de una formación continuada.

3. FORMACIÓN SOBRE EL TERRENO

Para muchos directivos y responsables de venta, la formación sobre el terreno consiste en llevar consigo a una entrevista de ventas al recién llegado a la empresa, para que éste pueda observar lo "bien" que lo hace su superior.

Pero la verdadera formación sobre el terreno consiste en lo contrario. El responsable de ventas acompaña al vendedor durante una jornada de trabajo, realizando un seguimiento y análisis de la propia actividad y del rendimiento del vendedor en la práctica.

Este método es particularmente beneficioso para supervisar y guiar el aprendizaje del vendedor sobre el acto mismo de la venta. No hay duda de que el mejor momento para mejorar la actuación de alguien es cuando está actuando.

La formación sobre el terreno no es exclusivamente para nuevos vendedores; ésta puede ser utilizada alternativamente en las dos vertientes siguientes:

- Como sistema de perfeccionamiento para aquellos vendedores que hayan pasado por un programa de formación inicial, o para aquellos vendedores en activo, más o menos experimentados, que necesitan corregir y pulir algunos aspectos de su acción de ventas.
- Como sistema de enseñanza práctica, aplicable a un vendedor, con experiencia anterior, recientemente incorporado a la empresa y para el cual no se justifica desarrollar un programa de formación inicial específica.

En ambos casos, dado que el método a aplicar es el mismo, el planteamiento general para planificar y coordinar un programa de formación de esta naturaleza será esencialmente similar. Únicamente variarán algunos objetivos a cubrir en cada caso, según las necesidades de formación de cada vendedor.

Entre los **objetivos** de la formación sobre el terreno, comunes a las dos vertientes de aplicación mencionadas, podemos citar los siguientes:

- valorar la actuación del vendedor en la práctica a partir de una descripción del puesto de trabajo y unos estándares existentes y acordados,

Mediante la formación sobre el terreno se supervisa y guía el aprendizaje del vendedor

- identificar los puntos fuertes del vendedor para reforzarlos,
- identificar los puntos débiles para propiciar el reconocimiento del vendedor y su posterior discusión, análisis, crítica y mejoramiento,
- instruir en aquellas áreas que necesiten de un tratamiento especial para cada individuo,
- fomentar un espíritu profesional para el ejercicio de la actividad de venta, animando y asesorando al candidato en cada momento,
- estimular el empleo de mecanismos de autoformación,
- motivar al vendedor y reforzarle oportunamente para que gane confianza en sí mismo.

¿De qué manera se conseguirán estos objetivos?

Resulta evidente que la única forma de cubrir estos objetivos con cierta garantía de éxito es contando con un buen formador, ya que su labor adquiere un significado especial en este tipo de formación.

En efecto, el grado de profesionalidad del instructor sobre el terreno es la clave del éxito o fracaso en la aplicación de éste método. El buen formador debe ser capaz de enseñar y de motivar, de criticar sin humillar y de dar ejemplo, a la par que entusiasmar.

¿Se puede improvisar la formación sobre el terreno?

Aunque muchos responsables de ventas piensan que con un café y una charla informal al inicio de la jornada es suficiente para planificar el resto del día de trabajo, esto no es así.

Un buen día de formación sobre el terreno, requiere que el formador planifique y desarrolle la jornada de trabajo en los siguientes pasos:

1º Preparación de la jornada de trabajo. Comprende básicamente dos fases:

- Preparación previa a la fecha acordada. Ésta incluye recogida y análisis de la información disponible sobre el vendedor, la preparación del material de ventas y acordar el lugar y hora de encuentro.
- Planificar la jornada con el vendedor el mismo día de reunión. Supone el encuentro con el vendedor en la fecha acordada, con el tiempo suficiente antes de la primera visita, para comentar los objetivos de formación del día, el plan de ruta previsto, la función y el papel del instructor en las visitas, y cualquier otro detalle o problema que pudiera surgir.

2º Preparación de las visitas. Antes de cada visita el instructor y el vendedor deberán:

- Examinar y comentar los datos y la información relativos al cliente real o potencial a visitar.
- Estudiar los objetivos que el vendedor pretende cubrir y la forma en que piensa hacerlo.
- Discutir detalladamente el desarrollo del argumento de ventas.
- Acordar claramente el papel del instructor en el transcurso de la visita.

3º Visita. Durante la visita el instructor deberá mantenerse en un segundo plano, según lo acordado en la reunión previa a la visita. Esto significa que deberá limitarse a observar el desarrollo de la misma en función de los objetivos y el plan previsto, estar atento a las desviaciones que se pueden producir y valorarla en comparación con las anteriores.

La jornada de formación sobre el terreno requiere una planificación por parte del responsable de ventas

Durante la visita el responsable de ventas debe mantenerse en un segundo plano

Sólo se considerará aceptable su intervención cuando ésta sea absolutamente imprescindible, por ejemplo, cuando se esté escapando definitivamente la venta o el vendedor deje de nombrar algún dato interesante para la presentación de la oferta.

En los casos en que sea necesario intervenir, el instructor no lo hará para tomar las riendas de la venta, sino para ayudar al vendedor a que avance por la senda adecuada, utilizando frases como:

“Felipe puede mostrarle, señor Rubio, cómo superamos ese problema con otro cliente a base de...”

4º Crítica y análisis de las visitas. Muchos instructores son partidarios de celebrar una exhaustiva conferencia en la puerta de la empresa en la que se acaba de realizar la primera visita, ¿es esto correcto?

En líneas generales, hasta que no se hayan realizado todas las visitas no es recomendable comunicar al vendedor impresiones y conclusiones, puesto que es muy improbable que el vendedor actúe con normalidad en su primera visita. Además, es casi seguro que quedarán otras visitas por realizar y no habrá tiempo material para desarrollar una crítica pormenorizada y formativa, en el período intermedio entre cada una.

Esto no impide que a medida que avanza la jornada, el instructor alabe al vendedor si es necesario y enriquezca la planificación de la visita siguiente con algunos comentarios sobre la ya realizada.

5º Evaluación de la jornada. Una vez se haya completado el plan de visitas previsto por el vendedor, es de suma importancia tener una reunión al final de jornada en la que el instructor pueda puntualizar todos los aspectos relativos a la actuación del vendedor a lo largo del día, y completar el informe de valoración de formación sobre el terreno.

También es aconsejable que en esta reunión se acuerden los objetivos a cumplir hasta la próxima jornada de venta conjunta, así como la probable fecha de la misma.

El instructor debe terminar la jornada felicitando al vendedor específicamente por todos los buenos acontecimientos del día y dándole las gracias adecuadamente. Esto hará que el vendedor se sienta animoso a seguir aprendiendo, y a esperar con gusto la realización de la próxima jornada de formación sobre el terreno.

Se deben evitar los análisis parciales de la jornada

Es muy importante la evaluación general de la jornada al finalizar ésta

RECUERDA

- La formación sobre el terreno es un método de enseñanza y perfeccionamiento individual basado en el seguimiento y análisis de la propia actividad y rendimiento del vendedor en la práctica.
- Un día de formación sobre el terreno implica la realización de los siguientes pasos:
 - 1º- Preparación de la jornada de trabajo.
 - 2º- Preparación de las visitas.
 - 3º- Visita.
 - 4º- Crítica y análisis de las visitas.
 - 5º- Evaluación de la jornada.

UNIDAD 10

ACTIVIDADES

5ª En el transcurso de una visita de un programa de formación sobre el terreno, el jefe de ventas de Tomás realizó las siguientes intervenciones:

- a) "Tomás, podría ser conveniente que le mostraras al Señor Periz, el nuevo catálogo".
- b) "Perdone Señor Periz, Tomás no le ha dicho las ventajas que tiene nuestro producto frente al de la competencia".

¿Consideras apropiadas estas intervenciones? Razona tu respuesta.

La evaluación de la actuación sobre el terreno facilita información sobre el aprovechamiento de la formación

4. EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE VENTAS SOBRE EL TERRENO

Mediante la evaluación de la actuación de los vendedores sobre el terreno podremos valorar el grado de aprovechamiento de los programas de formación.

Cada empresa utilizará o diseñará la técnica que mejor se adapte a sus necesidades, es decir, que le proporcione información sobre los aspectos que más le interesan, por ejemplo, sobre la actitud de un vendedor ante el cliente, sobre el conocimiento que tiene sobre el producto, sobre el tratamiento que da a las objeciones, etc.

Una de las técnicas es la realización de una **lista de comprobación** después de cada una de las visitas. A continuación te presentamos una a modo de ejemplo.

LISTA DE COMPROBACIÓN TRAS UNA VISITA

PREPARACIÓN

- ¿Estaba preparado para hablar de negocios?
- Conocimientos previos, ayudas para la venta, conocimiento del producto, precios, condiciones de venta, propuesta adecuada.

TOMA DE CONTACTO

- ¿Resultó precisa, amistosa, segura?
- ¿Se captó la atención del cliente?
- ¿Se consiguió despertar su interés?

PRESENTACIÓN

- ¿Fue clara, sencilla, convincente?
- ¿Se usaron eficazmente las ayudas para la venta?
- ¿Se demostró un gran entusiasmo?
- ¿Hubo "discursos" evidentes o alguna otra artificiosidad?
- ¿Fue coloquial?
- ¿Se localizaron y superaron las objeciones?
- ¿Se advirtieron las señales de interés por comprar y se actuó de acuerdo con ellas?

- ¿Fue positiva?
- ¿Se trató de vender el producto adecuado?
- ¿Se consiguió suficiente información?
- ¿Supo escuchar adecuadamente?
- ¿Propició y trató de lograr la conformidad sobre los puntos que expuso?
- ¿Resumió adecuadamente la propuesta?
- ¿Solicitó el pedido?
- ¿Lo hizo correctamente?
- ¿Explicó los aspectos de
 - a) suministros,
 - b) descuentos y
 - c) condiciones de pago, etc.?
- ¿Agradeció el pedido al cliente?

OTROS COMENTARIOS

TOTAL

(Valorar cada pregunta sobre la base máxima de 10)

Fuente: J. Strafford y C. Grant, *Manual del Director de Ventas*, Ed. Deusto, 1990.

Otra forma de evaluar la actuación del vendedor sobre el terreno, sería mediante el **formulario** que te presentamos a continuación. Con respecto al anterior, éste realiza la valoración con mayor profundidad. Tiene en cuenta cada uno de los aspectos de la actuación del vendedor, además de disponer de un espacio para que el instructor exprese sus conclusiones, recomendaciones, y bosqueje un programa para llevar a la práctica estas últimas.

Código		Insuficiente	Normal	Bien	Excelente
1-2-3 1	Preparación del argumentario Convicción en la presentación de los hechos Precisión en la presentación de los hechos	_____	_____	_____	_____
2 2 1-2 1-2 2-3 2	Superación de las objeciones Habilidad para reconocer retardadores Capacidad para escuchar, comprensión Tratamiento de precios Tratamiento de prejuicios (calidad, aspecto, rendimiento, fama, suministro, servicio, etc) Tratamiento de las largas que da el cliente Habilidad con el presentador visual	_____	_____	_____	_____
3 2-3 2 2 2-3	Cierre de la venta Actitud de confianza, convicción Posesión de control de las situaciones de compra Prudencia al elegir los momentos de cierre Adecuada utilización de sensores para asegurar la acción de compra Persistencia en solicitar la acción	_____	_____	_____	_____
1-3 1-2-3 3 1-3 1-3 1-3 1-2-3	Otras relaciones de trabajo Meticulosidad en la preparación de pedidos, informes y gastos Cantidad de supervisión necesaria Cooperación con otros vendedores y departamentos Aporte de información sobre clientes, competencia, mercado Mantenimiento de registros de clientes reales y potenciales de la zona Mantenerse informado de precios, existencias, publicidad Relaciones con clientes (explicación de carencias y suministros) y otras dificultades momentáneas	_____	_____	_____	_____
Conclusiones		_____			
Recomendaciones		_____			
Programa		_____			

ACTIVIDADES

Todos los vendedores tienen necesidad de un perfeccionamiento constante

5. PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO

La formación y perfeccionamiento profesional del vendedor se inician cuando se incorpora a una empresa y no finalizan hasta que la deja.

A pesar de que muchas empresas sólo diseñan programas de formación para los nuevos contratados, los vendedores tienen una necesidad de perfeccionamiento constante para poder cumplir su cometido de una manera ampliamente satisfactoria, tanto para la empresa como para ellos mismos.

El programa de perfeccionamiento se diseñará con referencia a las mismas cuestiones que el programa de formación inicial, visto anteriormente.

El punto de partida para la planificación y puesta en práctica de este programa de perfeccionamiento consiste en la identificación y análisis de las necesidades de formación de los vendedores.

A medida que pasa el tiempo, el conocimiento de los vendedores acerca de los desarrollos competitivos y de las condiciones de mercado se vuelve obsoleto. Incluso sus estilos de venta personal pueden ser estereotipados y ser menos efectivos. Asimismo, como resultado de los cambios menores en la línea de productos y en las políticas de la empresa, los vendedores pueden no estar preparados para responder a las preguntas de sus clientes.

Del reconocimiento de estos problemas se deduce que, si los vendedores experimentados no reciben una formación continuada, su rendimiento comenzará a disminuir.

En definitiva, los programas de perfeccionamiento sirven para:

- Actualizar los conocimientos de los vendedores.
- Corregir hábitos de trabajo poco efectivos.
- Mejorar su estrategia de ventas.
- Seguir lanzándose a la venta con el mismo arrojo de los primeros tiempos y con la pericia adquirida a través de la experiencia.

No obstante, en algunas ocasiones, el programa de perfeccionamiento se utiliza para promocionar a un vendedor. Un ascenso es algo más que cambiarse de despacho, y por tanto, se necesita formación adicional para poner al vendedor al corriente de sus mayores responsabilidades.

¿Qué métodos se utilizan para el perfeccionamiento de los vendedores experimentados?

La mayoría de las empresas utilizan una gran variedad de técnicas de formación para mejorar el rendimiento de sus vendedores experimentados, cuya elección depende de los objetivos que se persigan en cada sesión de aprendizaje y de la política que aplique la empresa en este terreno.

Entre los métodos básicos más utilizados se encuentran los siguientes:

- Formación sobre el terreno (estudiada con anterioridad)
- Conferencias
- Discusiones en grupo
- Reuniones de venta
- Manuales de venta
- Boletines de venta

● **Conferencias.** Las conferencias, por lo general, se usan para dar a conocer políticas de la empresa, nuevos productos, cambios en las condiciones de mercado, etc.

Son ventajosas cuando es necesario impartir grandes cantidades de información, ya que en un período comparativamente corto, un experto puede transmitir mucha información a un grupo grande.

● **Discusiones en grupo.** En una discusión en grupo, un número de vendedores, normalmente no más de 15 ó 20, debaten problemas comunes bajo la guía del responsable de ventas. La gran ventaja de la discusión en grupo es que permite y estimula a todos los miembros a participar. Puesto que en esta circunstancia se hallan involucradas personas con diferentes niveles de experiencia y con diferentes puntos de vista, cada vendedor puede enriquecerse con la diversidad de perspectivas y posibles soluciones a cada problema.

● **Reuniones de venta.** Las reuniones de venta o convenciones son, probablemente, el recurso de comunicación más importante de que dispone el responsable de ventas.

Son encuentros periódicos del equipo de ventas con su responsable en los que éste puede desarrollar una actividad de formación y de motivación. Se suelen realizar en hoteles localizados fuera de la ciudad de trabajo.

Los objetivos de las reuniones de ventas son los siguientes.

- Impartir formación a los vendedores.
- Informar al equipo de ventas y recibir información por parte de los miembros del mismo.
- Estimular y reavivar el entusiasmo y la motivación de los vendedores.
- Proporcionar un lugar de encuentro para todos los vendedores.



● **Manuales de venta.** Son libros de consulta habitual del vendedor, en los que se encuentra información sobre la historia de la empresa, las políticas y procedimientos, productos, mercado, responsabilidad de organización, beneficios marginales, etc. Estos se encuentran a disposición del personal de ventas, y se deben ir actualizando constantemente.

La motivación no sólo debe ser de índole económica

RECUERDA

El vendedor puede ser motivado

El vendedor puede ser motivado

El vendedor puede ser motivado

La profesión de vendedor exige un alto grado de motivación

Las reuniones de venta proporcionan una cohesión entre los vendedores.

Todos los vendedores tienen necesidad de un perfeccionamiento constante

● **Boletines de venta.** Los boletines de venta, al igual que las reuniones, son instrumentos o medios de comunicación que cumplen una importante función motivadora y formativa dirigida a los integrantes del equipo de ventas.

Los boletines de venta se usan, primordialmente, para mantener al día al personal de ventas sobre cambios y sucesos corrientes que afectan a las ventas. Pueden publicarse mensual, quincenal o semanalmente.

Las noticias deben ser siempre estimulantes y motivadoras. En un boletín de ventas no tiene sentido publicar malas noticias.

RECUERDA

- Para que los vendedores de una empresa puedan desarrollar su actividad de modo satisfactorio, será preciso que éstos reciban una formación continuada.
- Los métodos utilizados habitualmente en los programas de perfeccionamiento son: formación sobre el terreno, conferencias, discusiones en grupo, reuniones de venta, manuales de venta y boletines de venta.

ACTIVIDADES

- 6ª Imagina que llevas varios años como vendedor en una empresa. ¿Qué método de perfeccionamiento, de los que acabamos de estudiar, debería utilizar tu responsable de ventas para que tú pudieras...
- a) consultar los productos en cartera de la empresa?
 - b) conocer las opiniones de otros vendedores sobre el "polémico" nuevo producto?
 - c) recibir mayor información y motivación junto a tus compañeros?

6. MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

¿Por qué en la profesión de vendedor es necesaria una continua motivación?

La profesión de vendedor exige un alto grado de motivación

La profesión de vendedor conlleva una serie de exigencias que hacen que sea una de las profesiones que exigen mayor motivación por parte del responsable de ventas, para evitar que los vendedores caigan en el desánimo.

Las causas más frecuentes del desánimo o desmotivación son las siguientes:

- El vendedor tiene sensación de aislamiento, ya que desarrolla gran parte de sus actividades profesionales fuera de la empresa, es decir, lejos de su jefe y compañeros de trabajo y lejos de su familia.
- El vendedor está obligado a adoptar iniciativas diferentes con cada cliente, dentro de un ambiente duro y competitivo, lo que le produce un gran desgaste.
- Los resultados del trabajo del vendedor, no siempre se ven a corto plazo. Cada día es más difícil hacerse con una cartera de clientes.

Estas causas unidas a la necesidad actual de las empresas de disponer de buenos profesionales de la venta, muchas veces difíciles de encontrar, obliga a que los responsables del equipo de ventas tengan que desplegar una mayor destreza para motivar y retener a su equipo.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de motivación en ventas?

Tradicionalmente, la motivación de los vendedores se basaba en ofrecerles una recompensa, por lo general de índole económica, en función de los éxitos obtenidos. Hoy en día, la motivación implica la puesta en práctica de acciones que satisfagan las necesidades personales y profesionales de los vendedores y que, en consecuencia, los estimulen a cumplir los objetivos establecidos con mayor entusiasmo.

6.1. MOTIVADORES

¿Cómo se puede motivar al equipo de ventas?

Aunque todavía existen empresas que utilizan la remuneración como único factor motivador; éste, en efecto, es uno de los principales motivadores, pero no es el único. De hecho, hay vendedores que están desmotivados, pese a sus altas retribuciones, y al revés.

Las áreas en las que un responsable de ventas puede intervenir para motivar a los vendedores son:

- los logros,
- el reconocimiento de los logros,
- el contenido e interés del propio trabajo,
- el nivel de responsabilidades,
- el progreso y perfeccionamiento del trabajo.

A través del estudio que vamos a realizar a continuación de cada una de estas áreas, podremos observar cómo los motivadores que se encuadran dentro de cada una se acoplan entre sí, ya que una actuación positiva en un área tendrá efectos positivos en otra.

● **Los logros.** Se incluyen en este grupo las diferentes formas en las que se puede dar al vendedor la oportunidad de alcanzar logros de todo tipo. La razón por la que éste es uno de los factores de motivación más importante estriba en que la motivación se produce no sólo cuando se lucha por algo, sino también cuando se consigue.

En esta área actuarán de motivadores:

- ▶ Dar una definición razonable y clara de los objetivos de venta.
- ▶ Definir objetivos laborales significativos: incrementar las ventas con respecto al mes anterior, efectuar un estudio comercial de los mejores clientes en cartera.
- ▶ Animar a que los vendedores establezcan sus propias metas u objetivos personales.
- ▶ Dar una descripción precisa de los deberes y obligaciones del puesto de trabajo a fin de que tenga en cada momento la posibilidad de verificar cómo está desarrollando su trabajo.
- ▶ Fomentar la competencia leal entre vendedores.
- ▶ Establecer programas de "incentivos". Los incentivos son recompensas (económicas o no) no sólo de los pedidos conseguidos por el vendedor, sino también de su esfuerzo y entrega para el cumplimiento de los objetivos de venta de la empresa. Estos pueden ser:

El grado de motivación de los vendedores debe ser comprobado periódicamente

La motivación no sólo debe ser de índole económica

El vendedor puede ser motivado en diferentes áreas o ámbitos

- prestaciones extrasalariales: dietas, seguros de jubilación, asistencia médica privada, coche de empresa para uso personal.
- sistemas de puntos: son catálogos de regalos que contienen miles de objetos apropiados para todos y cada uno de los miembros de la familia de un vendedor (herramientas, juguetes, muebles, etc.). En función de los puntos que cada vendedor obtiene por sus realizaciones, puede elegir los regalos.
- viajes.
- recompensas honoríficas: diplomas ("el vendedor del mes").

● **El reconocimiento de los logros.** Se refiere a la necesidad de cada individuo de ser reconocido por sus logros y por sus progresos, es decir, por su capacidad.

Los motivadores en este ámbito son:

- ▶ Las felicitaciones de palabra, personales o en reuniones de venta: "Enhorabuena, lo has hecho muy bien".
- ▶ Las felicitaciones por escrito (por carta, boletines de venta, *ranking* de vendedores, etc).
- ▶ Los planes de incentivos.
- ▶ El reconocimiento a la familia del vendedor (invitación a los cónyuges a las convenciones).
- ▶ Las visitas conjuntas con el jefe de ventas sobre el terreno.

● **El contenido e interés del propio trabajo.** Se incluyen en este grupo los motivadores que pueden mejorar el contenido del trabajo del vendedor, haciéndolo más interesante.

Entre ellos están:

- ▶ Responsabilizar a los vendedores de proyectos o encargos especiales: formar sobre el terreno a otro vendedor, atender los *stands* de la empresa en las ferias y exposiciones.
- ▶ Delegarles actividades.
- ▶ Hacerles participar en la toma de decisiones.

● **El nivel de responsabilidades.** Motivar en este terreno significa dar mayor autoridad al vendedor para que actúe como un verdadero director respecto a su trabajo.

Son motivadores:

- ▶ Conceder mayor poder de negociación en las ventas o para el tratamiento de las quejas de clientes.
- ▶ Propiciar una participación más activa en las reuniones de venta.
- ▶ Proponer proyectos especiales.
- ▶ Actuar como representante de la empresa ante entidades externas.

● **Progreso y perfeccionamiento en el trabajo.** Se incluyen en esta área las formas de poder ayudar a aquellos que desean progresar y perfeccionarse, para conseguir ambas metas.

En esta área, actúan como motivadores:

- ▶ La formación en el trabajo actual.
- ▶ La formación para conseguir mayor progreso profesional.
- ▶ La oportunidad de promoción.
- ▶ El asesoramiento en problemas profesionales y personales.
- ▶ La promoción.

6.2. COMPROBACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

Para que el responsable de ventas pueda saber si sus vendedores están suficientemente motivados, es conveniente que él mismo se formule una serie de cuestiones que le ayudarán a comprobar el grado de motivación ofrecido actualmente a su equipo, y las medidas que se pueden tomar para mejorarlo. Alguna de las cuestiones a analizar serán:

- ¿Tienen definidos los vendedores unos objetivos claros?, ¿reciben información periódica de los resultados?
- ¿Permite el sistema de promoción de la empresa el acceso a niveles superiores de responsabilidad?
- ¿Reciben los vendedores críticas y alabanzas periódicas en relación con su trabajo?
- ¿Se revisa periódicamente el entorno motivacional para asegurarse de que todos los vendedores se entregan en cuerpo y alma a su trabajo?, etc.

El grado de motivación de los vendedores debe ser comprobado periódicamente

RECUERDA

- La profesión de vendedor conlleva una serie de exigencias que hacen que sea necesaria una constante motivación.
- La motivación del equipo de ventas implica la puesta en práctica de acciones que satisfagan las necesidades personales y profesionales de los vendedores, y que, en consecuencia, los estimulen a cumplir los objetivos establecidos con mayor entusiasmo.
- Para motivar al equipo de ventas, el responsable de ventas puede utilizar motivadores en las siguientes áreas: los logros, el reconocimiento de los logros, el contenido e interés del propio trabajo, el nivel de responsabilidades, y el progreso y perfeccionamiento del trabajo.
- Por otro lado, es conveniente que el responsable de ventas realice, de vez en cuando, una comprobación del grado de motivación de los vendedores.

ACTIVIDADES

7ª Cuando el jefe de ventas de una empresa dice a los vendedores: "Si no alcanzáis los objetivos previstos, os iréis a la calle". ¿Les está motivando? Razona tu respuesta.

8ª Relaciona cada motivador con el área de motivación en el que se utilizaría.

- a) Enviar al vendedor como representante de la empresa a un congreso regional.
- b) Ofrecer al vendedor un ascenso.
- c) Regalar un viaje para dos personas a los vendedores que consigan incrementar sus ventas un 20% respecto al año anterior.
- d) Limitar las visitas de un vendedor a los clientes más importantes.
- e) Solicitar durante una reunión de venta, un aplauso para el vendedor que ha conseguido vender al gran cliente "inaccesible".

- Logros
- Reconocimiento de los logros
- Contenido e interés del propio trabajo
- Nivel de responsabilidad
- Progreso y perfeccionamiento en el trabajo

7. REMUNERACIÓN DE VENDEDORES

Como antes decíamos, la remuneración tiene una gran influencia sobre la motivación y rendimiento de los vendedores.

¿Resulta fácil determinar la remuneración?

La remuneración constituye, probablemente, el tema más complicado y difícil en la relación empresa-vendedor. Entre ambos existe un conflicto de intereses que es preciso resolver, llegando a un punto de equilibrio y compromiso. Además, no existen criterios únicos y objetivos para fijar la remuneración del vendedor.

De todas formas, el responsable de ventas no tiene una total libertad para fijar los niveles de remuneración de sus vendedores, ya que existen dos factores que influyen de manera importante en la determinación de la retribución de éstos, que son:

- El convenio colectivo.
- El nivel de remuneración de las empresas de la competencia.

En definitiva, la política de remuneración debe inscribirse en un contexto humano que permita al vendedor alcanzar una seguridad económica y unos ingresos que sean suficientes para satisfacer sus aspiraciones, y también que facilite a la empresa la consecución de los objetivos comerciales fijados para el ejercicio en curso.

Hay que tener en cuenta que un buen sistema de retribución, debe permitir a la empresa atraer a los buenos vendedores, conservarlos y estimularlos, todo lo cual significa una mayor eficacia de los mismos y unos mayores beneficios para la empresa. Por supuesto, la elección del sistema dependerá de la naturaleza y situación de la empresa, del producto y la clase de vendedor.

Los sistemas de remuneración de los vendedores más empleados actualmente son tres:

- Sistema de salario fijo
- Sistema a comisión
- Sistema mixto

SISTEMA DE SALARIO FIJO

El vendedor gana una cantidad fija

Consiste en pagar periódicamente al vendedor una cantidad fija de dinero convenida, con independencia de las ventas realizadas. Con este sistema, el vendedor conoce de antemano los ingresos de que dispondrá durante el año.

Entre las principales ventajas e inconvenientes de este sistema pueden destacarse las siguientes:

● Ventajas

- Regularidad y seguridad en los ingresos del vendedor.
- Se puede requerir al vendedor que dedique tiempo a actividades que pueden no dar lugar a ventas inmediatas (análisis del mercado, promoción de ventas, etc.).
- Facilidad para conocer el coste de los vendedores.
- Uniformidad del sistema de remuneración con el de todos los empleados de la empresa.

UNIDAD 11

- Crea un mayor sentido de lealtad a la empresa.
- Fáciles de administrar.

● **Inconvenientes**

- No motiva a los vendedores para mejorar los resultados.
- Necesidad de controlar bien las acciones de los vendedores.
- Puede ser injusto, puesto que los vendedores menos productivos perciben el mismo sueldo que los más productivos.

SISTEMA A COMISIÓN

Consiste en retribuir al vendedor mediante un determinado porcentaje de la ventas netas realizadas y en algunos casos cobradas.

Al vendedor remunerado mediante el sistema a comisión se le conoce como comisionista o representante.

Entre las principales ventajas e inconvenientes de este sistema de remuneración están:

● **Ventajas**

- El vendedor está muy motivado a mejorar su productividad de ventas para incrementar sus ingresos.
- El vendedor tiene más libertad de acción.
- Los ingresos de los vendedores están en relación directa con los resultados de su trabajo.
- La empresa puede emplear a un mayor número de vendedores al no tener compromisos de salarios.
- Fáciles de administrar.

● **Inconvenientes**

- Escaso control que tiene el responsable sobre los vendedores.
- Irregularidad en los ingresos del vendedor, lo que les hace sentirse menos seguros.
- Los vendedores se vuelven reacios a ser trasladados de territorios y a desarrollar actividades que no conduzcan directamente a ventas a corto plazo.
- Por lo general, existe poca lealtad del vendedor hacia la empresa.

SISTEMA COMBINADO O MIXTO

Tal y como indica su nombre, éste sistema de remuneración trata de combinar los sistemas anteriores, e incluso añadir, en ocasiones, ciertos incentivos o primas a uno de ellos o a los dos a la vez. De esta forma se pretende conseguir las ventajas de cada sistema, evitando al mismo tiempo sus inconvenientes.

Entre las principales formas de aplicar este sistema se encuentran las siguientes:

- **Salario fijo más comisión.** Es un sistema que combina la seguridad del sueldo y el aliciente de la comisión.
- **Salario fijo más incentivos o primas.** Es el sistema más efectivo cuando se trata de objetivos a medio o largo plazo.

¿Qué diferencia a este sistema del anterior?

Mientras que la comisión de ventas, en cualquiera de sus formas, estimula únicamente la consecución del pedido, los incentivos

Las ganancias del vendedor están en función de las ventas

La retribución del vendedor puede ser una parte fija y otra variable, o todo variable

van mucho más lejos; valoran no sólo las realizaciones cuantitativas, sino también las dificultades que es preciso superar para conseguir las ventas y los esfuerzos del vendedor para asumir los objetivos de la empresa.

Dentro del apartado de incentivos, definidos anteriormente, las "primas" es el sistema de incentivación de vendedores más utilizado en las empresas. Las primas son un complemento económico de la remuneración, en función de los objetivos de venta marcados por la dirección de ventas.

● **Salario fijo más comisión más incentivos.** Este sistema se utiliza cuando la empresa quiere potenciar las ventas de uno o varios productos durante un determinado período de tiempo.

● **Comisión más incentivo.** En este sistema no existe salario fijo, por lo que la parte más importante de los ingresos del vendedor es la que corresponde a la comisión. El incentivo se otorga al equipo de ventas en general, por lo que no es una recompensa personal.

El principal problema asociado a los planes combinados de remuneración de vendedores es su posible complejidad administrativa. Cuando las recompensas se basan en muchos aspectos diferentes del rendimiento, el vendedor es probable que esté incierto sobre cómo será evaluado y acerca de qué recompensas pueden ser obtenidas como resultado de ese rendimiento.

RECUERDA

- La remuneración tiene una gran influencia sobre la motivación y rendimiento de los vendedores. Un buen sistema de remuneración debe:
 - Permitir al vendedor alcanzar una seguridad económica y unos ingresos suficientes para satisfacer sus aspiraciones.
 - Facilitar a la empresa la consecución de los objetivos económicos fijados para el ejercicio en curso.
 - Permitir a la empresa atraer a buenos vendedores, conservarlos y estimularlos.
- Los tres sistemas básicos de remuneración de los vendedores son:
 - Sistema de salario fijo.
 - Sistema a comisión.
 - Sistema mixto.

ACTIVIDADES

- 9ª Identifica qué sistema de remuneración, de los que acabamos de estudiar...
- a) Ofrece una seguridad al vendedor.
 - b) Hace que los ingresos del vendedor estén en función de la cifra de ventas.
 - c) Recompensa a los vendedores además de por los pedidos conseguidos, por su esfuerzo y entrega para mejorar el volumen de ventas.

UNIDAD 11

**CONTROL
DEL EQUIPO
DE VENTAS**

Control del equipo de ventas

OBJETIVOS

11.1	Objetivos de la unidad	11.1.1
11.2	Control del equipo de ventas	11.2.1
11.3	Control de las ventas	11.3.1
11.4	Control de los recursos humanos	11.4.1
11.5	Control de los recursos financieros	11.5.1
11.6	Control de los recursos materiales	11.6.1
11.7	Control de los recursos tecnológicos	11.7.1
11.8	Control de los recursos de información	11.8.1
11.9	Control de los recursos de imagen	11.9.1
11.10	Control de los recursos de reputación	11.10.1
11.11	Control de los recursos de innovación	11.11.1
11.12	Control de los recursos de sostenibilidad	11.12.1

UNIDAD 11

...horas no sólo las realizaciones cuantitativas, sino también las dificultades que es preciso superar para conseguir las ventas y los esfuerzos del vendedor para asumir los objetivos de la empresa.

Dentro del apartado de incentivos, delimitado anteriormente, las "primas" es el sistema de incentividación de vendedores más utilizado en las empresas. Las primas son un complemento económico de la remuneración, en función de los objetivos de venta marcados por la dirección de ventas.

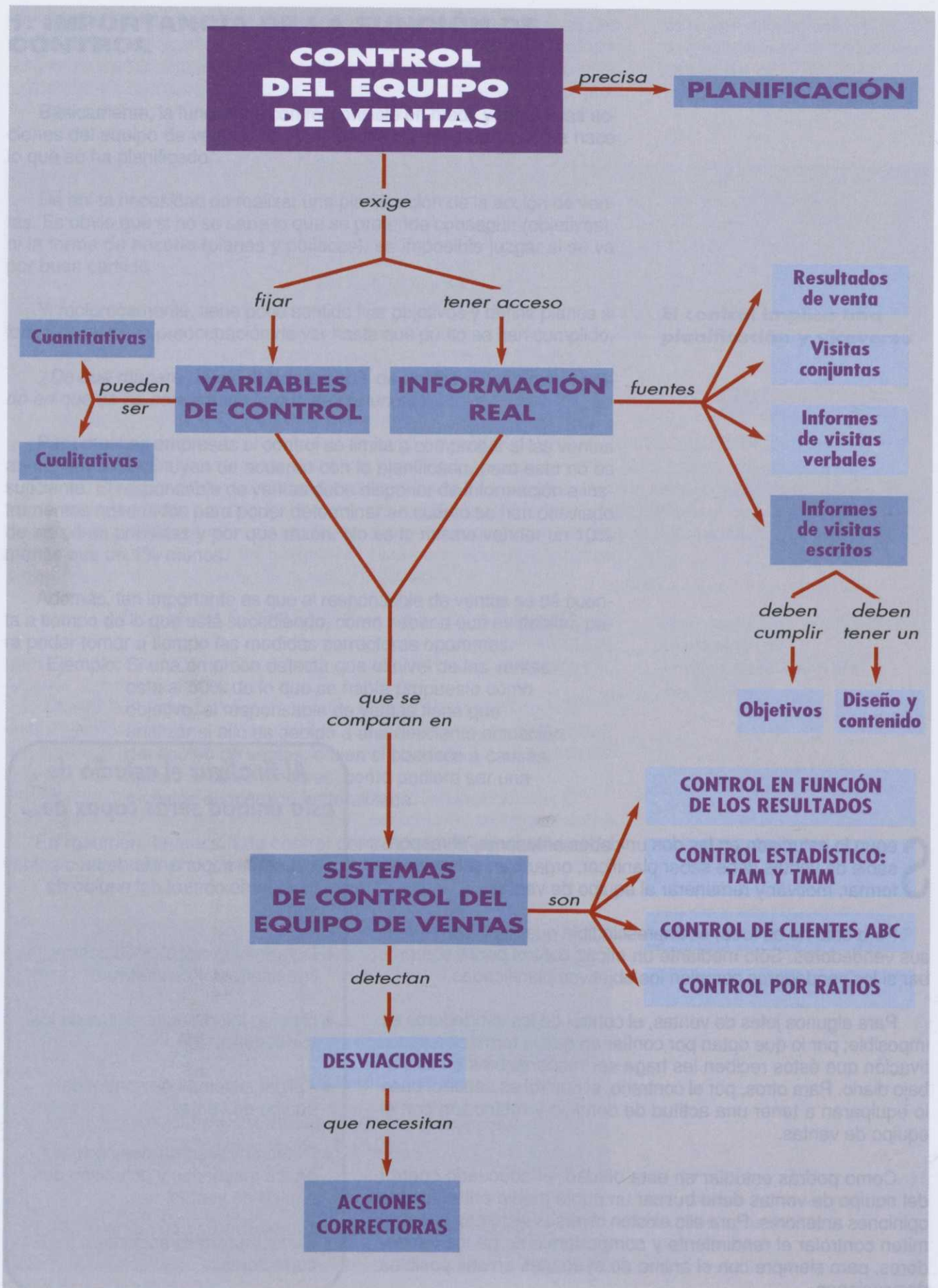
• **Salario fijo más comisión más incentivos.** Este sistema se utiliza cuando la empresa quiere potenciar las ventas de uno o varios productos durante un determinado período de tiempo.

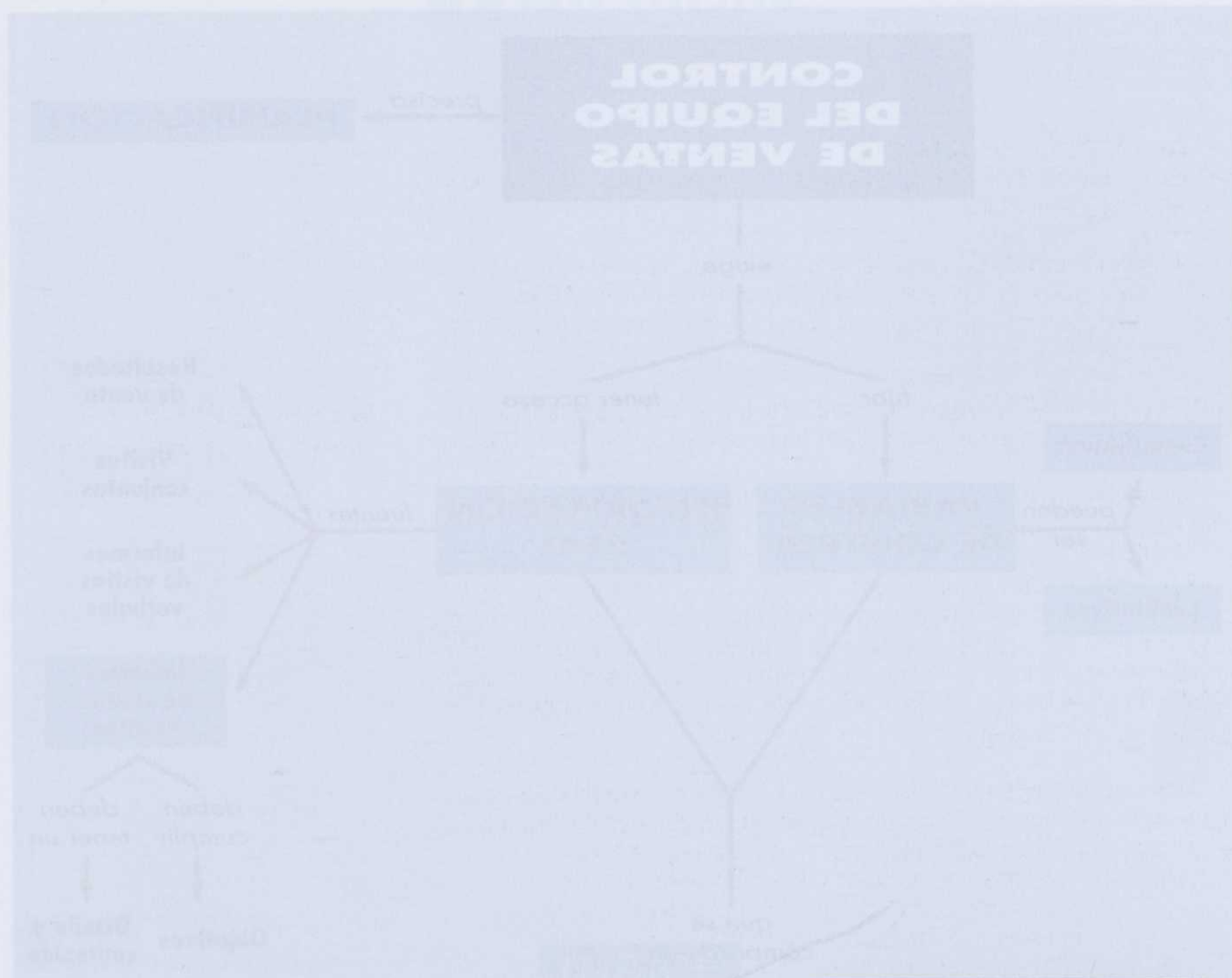
• **Comisión más incentivo.** En este sistema no existe salario fijo, por lo que la parte más importante de los ingresos del vendedor es la que corresponde a la comisión. El incentivo se otorga al grupo de ventas en general, por lo que no es una recompensa personal.

El período de premiación coincide en partes con períodos de remuneración de vendedores es en posible complejidad administrativa. Cuando las recompensas se basan en muchos aspectos diferentes del rendimiento del vendedor es probable que este incierto sobre cómo será evaluado su desempeño. Las acciones correctoras que se obtendrán como resultado de una mala actuación.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	251
1. IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE CONTROL	253
2. FIJACIÓN DE LAS VARIABLES DE CONTROL	254
3. SISTEMAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	256
3.1. Contenido y diseño de los informes escritos	257
3.2. Objetivos de un sistema eficaz de información	259
4. SISTEMAS DE CONTROL DEL EQUIPO DE VENTAS Y APLICACIÓN	261
4.1. Control de ventas en función de los resultados	261
4.2. Control estadístico	263
4.3. Control de clientes ABC	265
4.4. Control por ratios	266
5. ACCIONES CORRECTORAS	268
SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	294
ACTIVIDADES DE HETEROEVALUACIÓN	313





Según lo estudiado en las dos unidades anteriores, el responsable de ventas debe saber planificar, organizar, seleccionar, formar, motivar y remunerar al equipo de ventas.

Pero esto no es todo; es imprescindible que sepa controlar a sus vendedores. Sólo mediante un eficaz control podrá comprobar si los vendedores cumplen los objetivos planificados.

Para algunos jefes de ventas, el control de los vendedores es imposible; por lo que optan por confiar en que la formación y motivación que éstos reciben les haga ser responsables en su trabajo diario. Para otros, por el contrario, el control es sencillo, pues lo equiparan a tener una actitud de dominio y restricción con el equipo de ventas.

Como podrás estudiar en esta unidad, el adecuado control del equipo de ventas debe buscar un punto medio entre las dos opiniones anteriores. Para ello existen diversos sistemas que permiten controlar el rendimiento y comportamiento de los vendedores, pero siempre con el ánimo de ayudarles en sus posibles desviaciones.

Al finalizar el estudio de esta unidad serás capaz de...

- Valorar la importancia de la función de control del equipo de ventas.
- Determinar variables de control cuantitativas y cualitativas.
- Diseñar informes de visitas de los vendedores.
- Aplicar sistemas de control del equipo de ventas.
- Detectar y analizar desviaciones en los resultados y actuación del equipo de ventas.
- Deducir posibles acciones correctoras.

1. IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE CONTROL

Básicamente, la función de control consiste en medir y regular las acciones del equipo de ventas, con la finalidad de asegurar que “se hace lo que se ha planificado”.

De ahí la necesidad de realizar una planificación de la acción de ventas. Es obvio que si no se sabe lo que se pretende conseguir (objetivos), ni la forma de hacerlo (planes y políticas), es imposible juzgar si se va por buen camino.

Y, recíprocamente, tiene poco sentido fijar objetivos y definir planes si luego no existe la preocupación de ver hasta qué punto se han cumplido.

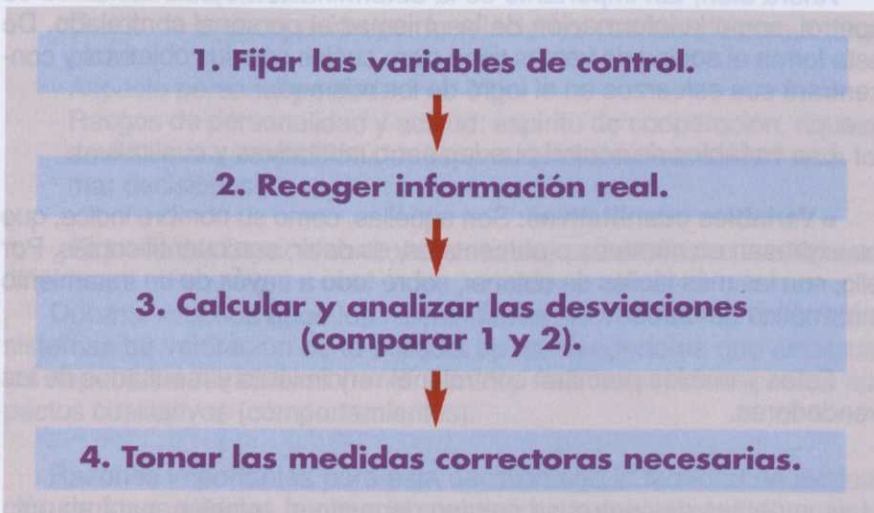
¿De qué manera puede el responsable de ventas determinar el grado en que se ha conseguido lo que se pretendía?

Para muchas empresas el control se limita a comprobar si las ventas aumentan o disminuyen de acuerdo con lo planificado, pero esto no es suficiente. El responsable de ventas debe disponer de información e instrumentos adecuados para poder determinar en cuánto se han desviado de las cifras previstas y por qué razón. No es lo mismo vender un 10% menos que un 1% menos.

Además, tan importante es que el responsable de ventas se dé cuenta a tiempo de lo que está sucediendo, como saber a qué es debido, para poder tomar a tiempo las medidas correctoras oportunas.

Ejemplo: Si una empresa detecta que el nivel de las ventas está al 50% de lo que se había propuesto como objetivo, el responsable de ventas tiene que analizar si ello es debido a una deficiente actuación del equipo de ventas, o bien si obedece a causas ajenas a los vendedores, como pudiera ser una recesión económica generalizada.

En resumen, la función de control dentro de la responsabilidad de ventas comprende el siguiente proceso:



El control debe oportuno
ventajas al vendedor y a
la empresa

El control implica una planificación y viceversa

ACTIVIDADES

Las variables cualitativas
controlan el
comportamiento
del vendedor

Es conveniente que los
vendedores conozcan las
variables de control

Las variables cualitativas
controlan el rendimiento
de los resultados del
vendedor

El control debe aportar ventajas al vendedor y a la empresa

Es muy importante que el responsable de ventas realice el control del equipo de ventas de una forma positiva y no policial, analizando cómo se realiza cada actividad en lugar de controlar sólo el resultado de la misma, y estableciendo claramente las ventajas del control, tanto para el vendedor como para la empresa.

RECUERDA

- El control realizado por el responsable de ventas le permite saber hasta qué punto la actuación de su equipo se ha alejado o desviado de los objetivos trazados y por qué razones, para poder, de esta forma, adoptar las medidas correctoras oportunas, en el menor tiempo posible.
- El control debe analizar el “cómo” se realizan las actividades y no limitarse a cuantificar las desviaciones.

ACTIVIDADES

1^a La empresa PORTER, S.A. ha aumentado el equipo de ventas en 5 vendedores, en total ahora son 9. El jefe de ventas de la empresa está preocupado y teme que la tarea le desborde. Para evitar posibles problemas piensa que lo mejor es realizar un seguimiento y control de los vendedores que le permita comprobar si los resultados que éstos consigan corresponden a los previstos. ¿Evitará problemas simplemente comparando las previsiones con lo conseguido?

2. FIJACIÓN DE LAS VARIABLES DE CONTROL

En primer lugar es preciso fijar las variables de control¹ que se utilizarán, de manera constante, como referencia para el análisis de desviaciones.

El jefe de ventas debe seleccionar aquellas variables que le permitan controlar los resultados y la actividad desarrollada por el equipo de ventas, a fin de saber si se están alcanzando o no los objetivos de venta fijados.

Ahora bien, tan importante es la determinación de las variables de control, como la información de las mismas al personal controlado. De esta forma el equipo de ventas tiene claro cuáles son sus objetivos y concentrará sus esfuerzos en el logro de los mismos.

Las variables de control pueden ser cuantitativas y cualitativas.

● **Variables cuantitativas:** Son aquellas, como su nombre indica, que se expresan en números o porcentajes, es decir, son cuantificables. Por ello, son las más fáciles de obtener, sobre todo a través de un tratamiento informático de datos.

Estas variables permiten controlar el rendimiento y resultados de los vendedores.

¹ Las variables de control se pueden denominar, también, estándares, indicadores, políticas u objetivos.

Es conveniente que los vendedores conozcan las variables de control

Las variables cuantitativas controlan el rendimiento y los resultados del vendedor

Algunas de las variables cuantitativas más utilizadas para controlar el **rendimiento** son:

- Número de visitas por día.
- Número de días trabajados.
- Porcentaje de tiempo dedicado a la venta y porcentaje de tiempo dedicado a otras actividades.
- Gastos directos de la venta en términos anuales, en porcentaje sobre el volumen de ventas y sobre la cuota asignada al vendedor.
- Otras actividades: número de *displays* instalados, cartas escritas a clientes, llamadas telefónicas a clientes, número de reuniones con distribuidores, número de quejas de clientes, etc.

Entre las variables cuantitativas que sirven para controlar los **resultados** obtenidos, destacan:

- Volumen de ventas en pesetas y en unidades.
- Volumen de ventas en porcentaje sobre la cuota y el mercado potencial.
- Margen bruto por línea de producto y por grupo de clientes.
- Número de pedidos por visita o cancelados.
- Número de nuevos clientes, de clientes perdidos o con atraso de pagos.
- Porcentaje de clientes a los que se ha vendido algún producto.

Tal como estudiaremos más adelante en los sistemas de control, las combinaciones de estas variables entre sí se denominan ratios, y sirven para controlar el desempeño del equipo de ventas.

● **Variables cualitativas:** Son aquéllas que no se pueden cuantificar o expresar en un número o porcentaje. Estas variables expresan, más bien, una valoración u opinión sobre la calidad del trabajo del vendedor, es decir, sobre su comportamiento.

Generalmente, son más complicadas de obtener que las anteriores, aunque suponen un buen complemento de las variables cuantitativas.

Algunas de las variables cualitativas más utilizadas son:

- Calidad de las visitas: las planifica y prepara, utiliza el lenguaje adecuado, tiene capacidad para superar objeciones y para cerrar ventas.
- Nivel de conocimiento: del producto, de la empresa, de las políticas de la empresa, de los productos y estrategias competidoras, del mercado-objetivo.
- Grado de preocupación por la relaciones con los clientes a largo plazo.
- Aspecto personal y salud.
- Rasgos de personalidad y actitud: espíritu de cooperación, riqueza de recursos, aceptación de responsabilidades, capacidad para tomar decisiones.

¿Es preferible basar el control en variables cuantitativas o cualitativas?

Durante muchos años los responsables de ventas han recurrido a sistemas de valoración de la eficacia de los vendedores que enfatizan los aspectos cuantitativos (rendimiento y resultados) más que los aspectos cualitativos (comportamientos).

Razones importantes para esta decisión son la facilidad de evaluación de los resultados frente a la complejidad y subjetividad de evaluación de los comportamientos.

Las variables cualitativas controlan el comportamiento del vendedor

Los vendedores deben ser controlados bajo aspectos cuantitativos y cualitativos

Actualmente, cada día son más los responsables de ventas que consideran que el resultado final es consecuencia de cómo desarrollan sus actividades los vendedores, por lo que no se pueden dejar en segundo plano los aspectos cualitativos. Usar medidas de la eficacia de los vendedores basadas únicamente en los resultados es considerado por éstos como una injusticia, ya que factores fuera del control del vendedor pueden tener un impacto importante en los resultados.

RECUERDA

- El trabajo del vendedor puede controlarse mediante la aplicación de variables cuantitativas y cualitativas.
- A través de las variables cuantitativas se controla el rendimiento y los resultados del vendedor, y a través de las cualitativas, el comportamiento de éste.
- Actualmente, se considera la conveniencia de controlar al equipo de ventas desde ambas perspectivas: cuantitativa y cualitativa.

ACTIVIDADES

2º Carlos Cuartero, jefe de ventas de una empresa de cosméticos, utiliza las variables que se detallan a continuación, para controlar la actividad de los vendedores. Determina cuáles de ellas son cuantitativas y cuáles cualitativas.

- Número de muestrarios entregados.
- Técnicas de tratamiento de objeciones que utilizan.
- Grado de preocupación por entender lo que los clientes quieren y necesitan.
- Número de clientes potenciales a los que han visitado más de tres veces y no les han vendido todavía.
- Conocimiento que tienen de las necesidades de los clientes potenciales.
- Tiempo que dedican a demostraciones.
- Volumen de ventas mensual en ptas.

3. SISTEMAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Para realizar una buena función de control, es preciso tener acceso a la información necesaria, de manera continua. Por tanto, será misión del jefe de ventas decidir dónde y cómo va a obtener la información para controlar la actividad del equipo de ventas, es decir, cuáles van a ser las fuentes de información.

No obstante, no es conveniente comenzar el proceso de recogida de información hasta que no se determine claramente qué variables o estándares son necesarios y cuáles van a arrojar luz sobre los aspectos relevantes a controlar. De lo contrario, existe el riesgo de que el responsable de ventas se agobie con enormes cantidades de papeles, cifras y datos que, aunque reflejen la realidad, no sean útiles a la hora de evaluar la actuación de los vendedores.

Las principales fuentes de información son las siguientes:

Es importante disponer de buenas fuentes de información

● **Resultados de venta.** Si bien son importantes como elementos de análisis, pueden darnos un cuadro erróneo del esfuerzo de ventas debido a factores que trascienden del control del vendedor.

Ejemplo: El hecho de que un vendedor haya vendido este mes un 25% más que el anterior no nos dice mucho en sí, si el potencial de venta en realidad es muy superior a la cifra conseguida por ese vendedor o si sus compañeros superan holgadamente esta cifra.

● **Visitas conjuntas.** La información derivada de las visitas conjuntas, ya sea de formación sobre el terreno o de inspección, debe quedar plasmada en un formulario especialmente diseñado para valorar la actuación del vendedor en estas circunstancias. En la unidad anterior vimos un ejemplo de impreso de evaluación sobre el terreno.

● **Informes de visitas verbales.** Son los que presenta el vendedor al responsable de ventas al darle cuenta de las incidencias de su jornada laboral.

Constituyen una valiosa aportación en la que se le pide al vendedor que se autoevalúe. Sin embargo, existe el riesgo de que el vendedor inconscientemente, relate de forma distorsionada su actuación, ya sea porque introduzca en el relato una percepción excesivamente subjetiva de la situación, o bien, porque haya pasado un tiempo más o menos largo desde que ésta se produjo. El responsable de ventas debe ser capaz de analizar cada situación individual y sacar el extracto real del relato.

● **Informes de visitas por escrito.** Son formularios que completa el vendedor en los cuales se recogen datos que se originan en el desarrollo de una visita. A continuación los analizaremos más ampliamente.

3.1. CONTENIDO Y DISEÑO DE LOS INFORMES ESCRITOS

Los informes de visitas escritos son, quizás, los instrumentos de recogida de datos más importantes.

Generalmente, la aceptación de estos informes por los vendedores no es muy grande, debido a la resistencia natural, que, en general, ofrecen a la realización de ciertos trabajos de tipo administrativo como los que supone rellenar una serie de cuestionarios y otro tipo de papeles.

Sin embargo, es necesario saber transmitir al vendedor la conveniencia de que hagan informes escritos con objeto de identificar anomalías y, sobre todo, de facilitar la comparación y el análisis posterior de éstas.

De hecho, la ventaja principal de este método respecto a los otros que hemos expuesto, consiste en que permite utilizar las mismas variables para supervisar el trabajo de todos los vendedores y hacer comparaciones para identificar los problemas más frecuentes en el equipo de ventas.

Asimismo, se presenta como ventaja su adaptabilidad a las diversas modalidades de venta y requerimientos de la empresa.

¿Qué tipos de datos recogen los informes?

Los formularios o impresos utilizados para la realización del informe deben recoger todos los datos posibles (cuantitativos y cualitativos) que se originan en el desarrollo de las visitas.

Para sacar provecho de un informe hay que diseñarlo con esmero

VENDEDOR: Vicente Álvarez
CLIENTE:

DEPORTES BALATÍN
C/ MARQUES DE
28019 MADRID

PERSONA DE CONTACTO
Nombre: JUAN RAMÓN ALONSO
Cargo: Responsable de compras

PUNTO DEL CLIENTE: Cancha a
¿Alguna otra información?
VISITA Nº: 1
FECHA PRÓXIMA: 2
OTRO: 3

La realización de informes conlleva ventajas

ACCIONES DEL VENDEDOR: Lugar de
Concentración:

ACCIONES DE LA ORDINA: Controlar por
Kilómetros: 1,5 km

OBSERVACIONES: Para la próxima

Los vendedores deben ser controlados bajo aspectos cuantitativos y cualitativos

La información mínima que tendrán que registrar será:

- a) nombre del cliente,
- b) fecha de la visita en cuestión y de la anterior,
- c) objetivo de la visita,
- d) productos de que se habló,
- e) resultados conseguidos (ventas/pedidos y acción necesaria),
- f) fuente del cliente, sea actual o futuro,
- g) tiempo que duró la visita,
- h) kilometraje.

A continuación te presentamos un **ejemplo** de lo que podría ser un impreso de un informe de una visita, cumplimentado por un vendedor después de haber acabado ésta.

INFORME DE VISITAS

VENDEDOR: Vicente Alvarez

CLIENTE:

DEPORTES BALAITUS, S.L.
C/ MARQUES DE JURAREAL, 56
28019 MADRID

FECHA VISITA:
20-10-97

VISITA ANTERIOR:
10-4-96

PERSONA DE CONTACTO

Nombre: JUAN RAMÓN ALONSO

Cargo: Responsable de compras

DURACIÓN VISITA:
1,30 Horas

FUENTE DEL CLIENTE: Conocido a través del CLUB DE ESQUÍ DOS HERMANAS (Madrid)

VISITA Nº 1 2 3 OTRO

FECHA PRÓXIMA VISITA: 1º quincena enero 98

FECHA PARA VOLVER A INSISTIR:

OBJETIVO DE LA VISITA: Realización del pedido para la temporada 97/98.

PRODUCTO DEL QUE SE HABLÓ

Tablas de esquí
 Botas de esquí

Palos de esquí
Fijaciones para esquís

PEDIDO

SI

DETALLE DEL PEDIDO

NO

Se adjunta pedido.

ACCIONES DEL VENDEDOR: Llamar a final de mes para comprobar que el pedido ha sido recibido.
Concertar cita para enero a finales de diciembre.

ACCIONES DE LA OFICINA: Confirmar por fax el pedido. Gestionar el envío de expositores.

KILOMETRAJE: 15 km.

OBSERVACIONES: Para la próxima temporada planean abrir otra tienda en el norte de Madrid.

El **diseño** de los informes es un factor vital para su eficacia.

A la hora de diseñar un informe, conviene que éste sea sencillo y fácil de completar. De lo contrario corremos el riesgo de que los vendedores no los cumplimenten, o los cumplimenten incorrectamente.

Un informe ideal es el que puede utilizarse inmediatamente, sin dedicar diez minutos a comprenderlo.

¿Cómo puede el responsable de ventas saber si un informe está bien diseñado?

Para ello, antes de encargar un formulario de informe, el responsable de ventas debe completar una muestra con datos reales y probar a utilizar los resultados, formulándose alguna de las siguientes preguntas: ¿sigue la información la secuencia adecuada?, ¿qué otra información útil valdría la pena incluir?, ¿qué información puede omitirse?, ¿es tan complejo el formulario que sólo lo entiendo yo?...

Además, en la actualidad se comercializan numerosos diseños informáticos de informes de visitas que, perfectamente, se pueden adaptar a las necesidades de información de la empresa.

Cualquiera que sea el diseño elegido, el jefe de ventas debe asegurarse de que el informe cumple su objetivo: medir la actividad de ventas.

Cuanto más fácil sea registrar la información, más probable es que el vendedor haga el informe a tiempo. El beneficio evidente para el jefe de ventas es que la información reflejará lo que realmente ocurrió y no lo que se recuerda de lo que pasó.

Para sacar provecho de un informe hay que diseñarlo con esmero

ACTIVIDADES

3ª ¿Por qué es conveniente que los vendedores realicen un informe después de cada visita?

3.2. OBJETIVOS DE UN SISTEMA EFICAZ DE INFORMACIÓN

El responsable de ventas debe tener en cuenta que para que los informes sean un sistema eficaz de información de ventas, deben cumplir estos cuatro objetivos:

● **Supervisar la actividad de ventas.** Los informes deben ser interpretables a nivel del vendedor y del equipo, y aportar totales para la empresa. Deben medir:

- El nivel ocupacional del equipo de ventas: nº visitas, kilometraje y tiempo dedicado a los clientes.
- Las actividades de venta que se realizaron: nivel de ofertas, propuestas.
- Los logros conseguidos: visitas a clientes potenciales/pedidos, eficacia de las demostraciones, eficacia de las propuestas u ofertas de precios.

● **Identificar problemas y oportunidades.** A través de los informes, el responsable de ventas ha de ser capaz de identificar e investigar problemas y oportunidades.

Un informe bien diseñado debe cumplir unos objetivos determinados

Entre los problemas se cuentan los siguientes: mala tasa de conversión de clientes potenciales en reales, un número insuficiente de ofertas en curso, duración insuficiente de las visitas, nº excesivo de visitas, demostraciones y propuestas por pedido, un producto que no funciona, etc.

Son ejemplos de oportunidades: un comportamiento del vendedor particularmente bueno, un comportamiento excepcional de algún producto, identificación en fase temprana de los cambios en las pautas de venta habituales, etc.

● **Permitir analizar y cuantificar los puntos fuertes y débiles de cada vendedor.** Un buen sistema de información ha de permitir al responsable de ventas analizar y cuantificar los puntos fuertes y débiles de cada individuo. Esta actividad debe considerarse una preparación y apoyo para el acompañamiento y la revisión/asesoramiento sobre el terreno, y debe ser capaz de responder preguntas tales como las siguientes:

- ¿Es bajo el ratio citas/visitas?
- ¿Hay alguna debilidad en determinadas áreas de productos?
- ¿Se están concertando pocas citas?, etc.

● **Los resultados deben servir como base para una previsión precisa.** El análisis de las actividades del equipo de ventas debe proporcionar al responsable de ventas la base para unas predicciones tempranas y más exactas. Incluso las malas noticias son más digeribles si llegan con tiempo suficiente para actuar y preparar la defensa.

La previsión puede hacerse a partir de las cifras de los vendedores individuales, de los totales de región/área/sucursal, o de los totales a nivel de empresa.

ACTIVIDADES

4ª Señala cuáles de los siguientes datos podrá obtener el jefe de ventas de una empresa, a través de los informes de sus vendedores. Razona tu respuesta.

- a) Puntualidad en las visitas.
- b) Alta tasa de conversión de clientes potenciales en reales.
- c) Aplicación de las técnicas de comunicación adecuadas.
- d) Excesivas visitas improvisadas.
- e) Conocimiento escaso de la política comercial de su empresa.

RECUERDA

- Una vez definidas las variables de control, el responsable de ventas debe proveerse de aquellas fuentes de información que le permitan obtener los datos necesarios para controlar al equipo de ventas.
- Los informes de visitas son una de las fuentes o sistemas de recogida de información más útiles. Éstos recogen datos tanto cuantitativos como cualitativos que se originan en el desarrollo de la visita.
- Son cuatro los objetivos básicos que los informes deben cumplir para ser considerados un sistema eficaz de información:
 - Supervisar la actividad de ventas.
 - Identificar problemas y oportunidades.
 - Permitir analizar y cuantificar los puntos fuertes y débiles de cada vendedor.
 - Servir como base para una previsión precisa.

4. SISTEMAS DE CONTROL DEL EQUIPO DE VENTAS Y APLICACIÓN

Los sistemas de control permiten al jefe de ventas comparar la información recogida, con los estándares o variables de control prefijados, y calcular las desviaciones que, positivas o negativas, se han producido y que serán analizadas más adelante.

Entre los principales sistemas de control del equipo de ventas están:

- Control de ventas en función de los resultados.
- Control estadístico.
- Control de clientes ABC.
- Control por ratios.

La elección de uno u otro sistema de control, e incluso de varios, dependerá de las circunstancias de la relación empresa-vendedor.

Ejemplo: Los vendedores que trabajan para una sola empresa y que perciben de ésta una remuneración fija, son más fáciles de evaluar y controlar por sistemas basados en el comportamiento.

Actualmente las empresas combinan varios de estos sistemas, ya que cuentan con aplicaciones informáticas que facilitan considerablemente las tareas de control.

4.1. CONTROL DE VENTAS EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS

El control de las ventas en función de los resultados es el sistema de control y evaluación de vendedores más típico, simple y extendido.

Este control de ventas, en sentido amplio, no se refiere solamente al volumen, sino también a otras variables que indirectamente influyen en él, como número de visitas, nuevos clientes, devoluciones de mercancía, impagados, etc.

No obstante, centraremos nuestro estudio en el volumen de ventas, sobre el cual te presentamos a continuación un **ejemplo** del esquema del sistema aplicado por una empresa concreta, para observar las desviaciones existentes en los resultados del mes de enero, del equipo de ventas que desarrolla su actividad en Madrid.

Control de ventas de enero

Vendedor	Cuota en %	Cuota en ptas.	Resultado en ptas.	Diferencia en ptas.	Diferencia en %
Zona norte	20	80.000	75.000	-5.000	-6,25
Zona sur	30	120.000	140.000	+20.000	+16,60
Zona este	35	140.000	130.000	-10.000	-7,10
Zona oeste	15	60.000	75.000	+15.000	+25,50
TOTAL	100	400.000	420.000	+20.000	+5,00

La cuota en % representa el tanto por ciento asignado a cada zona sobre la previsión de ventas total; la misma en pesetas es dicho porcentaje aplicado a la previsión total también en pesetas. El resultado es la

Mediante los sistemas de control se calculan y analizan las posibles desviaciones

Se comprueba periódicamente el cumplimiento de los objetivos de venta de cada vendedor

venta realmente alcanzada en el período de referencia, en este caso un mes. La diferencia de lo alcanzado menos lo previsto se expresa algebraicamente, en valores positivos o negativos, que son los que se consideran como desviaciones.

La realización de estos sencillos cálculos nos permite comprobar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de venta de cada vendedor.

Aunque este control puede hacerse trimestralmente e incluso anualmente, es aconsejable hacerlo al menos mensualmente para que sea eficaz y se puedan efectuar las adecuadas correcciones. En el ejemplo citado las correcciones consistirían en activar las ventas en las zonas norte y este de Madrid.

Un cuadro de este tipo puede completarse con unas columnas para cifras acumuladas, de modo que mes a mes tengamos una clara idea de la evolución de las ventas.

Igualmente puede realizarse al mismo tiempo de forma gráfica, como veremos a continuación en el siguiente ejemplo.

Los datos del volumen de ventas mensual, en millones, del equipo de ventas de una empresa durante un año son los siguientes:

Meses	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
V/mes	5	5	10	10	10	10	5	5	10	15	5	5

La representación gráfica de estos datos es la siguiente:



Como podemos observar en este cuadro, la línea superior representa los acumulados, la inferior las ventas de cada mes.

Este tipo de controles también puede utilizarse para representar de forma individualizada las ventas de ciertos clientes especialmente importantes que sea interesante controlar de cerca, las ventas de artículos especiales, etc.

El análisis de ABC controla el comportamiento de los vendedores

ACTIVIDADES

5ª El jefe de ventas para Cataluña de la empresa ALCER, S.A. quiere controlar a los dos vendedores de la provincia de Lérida, en función de sus resultados. Antes de comenzar los cálculos, ya tiene establecido que la desviación que se permite a cada vendedor sin tomar medidas correctoras es de un -4% y para el total de la provincia de Lérida un -1%

¿Será necesaria la acción de medidas correctoras? Haz los cálculos que consideres necesarios a partir de los siguientes datos, y razona tu respuesta.

Vendedor	Ventas previstas	Resultado
Manuel	230.000 ptas.	240.000 ptas.
Juan Carlos	250.000 ptas.	245.000 ptas.

4.2. CONTROL ESTADÍSTICO

El control estadístico se basa en la comparación de los datos sobre las actividades y resultados del vendedor (recopilados estadísticamente a partir de las fuentes descritas anteriormente) con las variables de control predeterminadas.

El análisis de las desviaciones mediante este procedimiento no debe basarse, exclusivamente, en la comparación de datos reales con los datos previstos (mensuales), dado que es posible que se produzcan desviaciones elevadas que nos aporten poco y nada para identificar las causas.

Es decir, frecuentemente no es suficiente realizar un análisis mensual acerca de las desviaciones de ventas, pues de esta forma obtenemos la información sesgada de lo que supone el comportamiento general de las ventas.

Ejemplo: No aplicaremos la misma medida correctora cuando el descenso de las ventas sea en un mes que durante cuatro seguidos.

Para poder realizar una evaluación más completa y ajustada, y poder interpretar más correctamente los datos parciales, es conveniente efectuar un análisis utilizando valores promedios tales como el **Total Anual Móvil (TAM)** y el **Total Mensual Móvil (TMM)**.

¿Cómo se calculan el TAM y el TMM?

El **TAM** se realiza sumando las ventas de los últimos doce meses, cada mes que pasa. Es decir, cada mes añadiremos su importe a los doce anteriores, y restaremos la cifra del mes primero.

Con el siguiente **ejemplo** podrás observar lo sencillo que es:

En primer lugar, se representan en una tabla las cifras de ventas mensuales en miles de pesetas, de una empresa durante los años 1996 y 1997:

El TAM y TMM ofrecen una visión más amplia del comportamiento de las ventas

Meses	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1996	70	40	50	60	30	20	20	30	50	40	60	70
1997	70	80	70	70	80	40	30	20	60	50	60	80

Suponiendo que estuviéramos en marzo de 1997 y quisiéramos conocer el TAM de este mes, realizaríamos los cálculos sumando a las ventas del mes de marzo las ventas de los 11 meses inmediatamente anteriores. Es decir, desde abril de 1996 a marzo de 1997.

TAM del mes en curso (marzo): = **600.000**

El cálculo del TAM en los siguientes meses se realizaría de igual manera, sumando siempre las ventas de 12 meses.

Concretamente para el mes de abril, bastaría con añadir al TAM de marzo las ventas de abril del 97 y restar las de abril del 96.

TAM del mes de abril:

- Se suman las ventas de abril 97 (70) = 670.000
- Se restan las ventas de abril 96 (60) = **610.000**

El TAM de los meses de mayo y junio sería:

TAM del mes de mayo:

- Se suman las ventas de mayo 97 (80) = 690.000
- Se restan las ventas de mayo 96 (30) = **660.000**

TAM del mes de junio:

- Se suman las ventas de junio 97 (40) = 700.000
- Se restan las ventas de junio 96 (20) = **680.000**

.....y así sucesivamente.

En este ejemplo se observa que el TAM está creciendo debido a que las ventas de cada mes también están creciendo respecto a los mismos meses del año anterior.

En definitiva, el TAM nos da una panorámica de conjunto de la tendencia o evolución de la empresa, con la visión sintética de un año anterior, en todo momento.

El **TMM** se realiza dividiendo cada TAM por doce (12 meses).

Siguiendo con el **ejemplo** anterior:

- TMM del mes de marzo $600.000/12 = 50.000$
- TMM del mes de abril $610.000/12 = 50.833$
- TMM del mes de mayo $660.000/12 = 55.000$
- TMM del mes de junio $680.000/12 = 56.666$

ACTIVIDADES

- 6° Siguiendo con el ejemplo dado, calcula el TAM y el TMM para los meses de Julio y Agosto del año en curso (1997). ¿Cuál es la tendencia?

4.3. CONTROL DE CLIENTES ABC

El sistema de control ABC no se refiere a las ventas propiamente dichas, sino a aquellas actuaciones de los vendedores que afectan a las ventas. Es un control del comportamiento.

Es importante tener en cuenta que son los comportamientos del vendedor los que dan continuidad, y los que producen clientes contentos con fidelidad a la empresa y al propio vendedor. Por tanto, este control se refiere principalmente a las visitas y la forma de atender a los clientes, venderles y crear una buena imagen, una postventa y unas relaciones comerciales satisfactorias y productivas.

¿Por qué se denomina análisis "ABC"?

El análisis ABC es un aplicación de la ley empírica de Pareto, quien, a finales del siglo pasado, determinó en Italia que el 80% de la riqueza estaba en poder del 20% de ciudadanos y, lógicamente, el 20% de la riqueza en el 80% de los ciudadanos restantes.

Se ha comprobado que, a menudo, las ventas se distribuyen según un modelo parecido al de Pareto. Generalmente, una pequeña parte de clientes absorbe gran parte de las ventas, y al contrario.

ABC es una distribución en tres grupos: A son los mejores clientes, B los medianos y C los que hacen compras menores. Este tipo de distribución nos ayuda a tomar decisiones de gestión de la clientela.

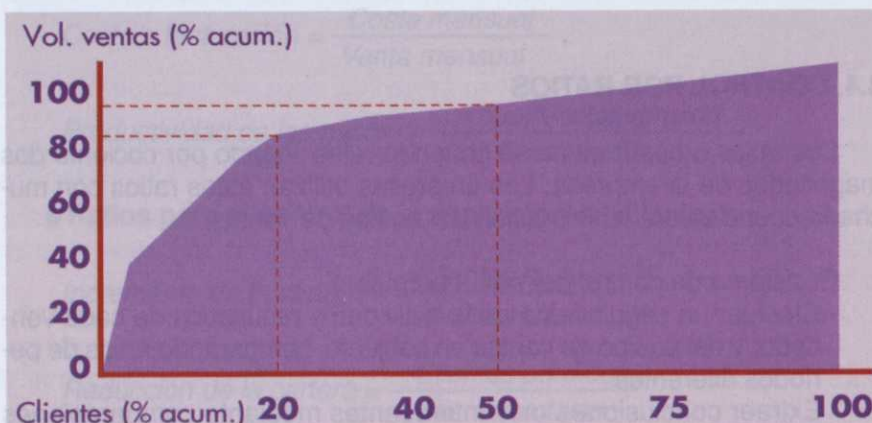
Es decir, este sistema nos permite separar de la masa de clientes la minoría que constituye la fuente de beneficios para la empresa, y comprobar si los vendedores prestan a esta minoría la debida atención.

¿Cómo se llega a esta clasificación?

Los pasos a seguir para realizar esta clasificación son:

- 1ª- Ordenar los clientes de mayor a menor según su cifra de facturación.
- 2ª- Calcular los porcentajes sobre el total de facturación y sobre el total de clientes.
- 3ª- Calcular los porcentajes acumulados.
- 4ª- Representar gráficamente los resultados.

Esta clasificación ABC, se puede representar gráficamente de la siguiente forma:



El análisis de ABC controla el comportamiento de los vendedores

Se comprueba si los clientes que producen mayores beneficios están bien atendidos

Observamos que cuando la curva alcanza el 80% de la facturación, ésta corresponde al 20% de los clientes que se encuentran en la zona A. Cuando la facturación alcanza el 95%, es decir un 15% más, nos encontramos que ha sido generada por el 50% de los clientes, este 30% más de clientes son la zona B. Al llegar la curva al 100% de los clientes, es decir el restante 50% que son la zona C, han generado el último 5% que completa el total de la facturación.

Una vez clasificados los clientes en un gráfico ABC, lo que ya de por sí es un sistema de control, el jefe de ventas debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Conviene que el vendedor tenga esta distribución?
- ¿Son rentables todos los clientes que tiene? ¿Cuáles y por qué no lo son?
- ¿Es posible que el vendedor realice otra combinación de clientes?
- ¿Qué clientes debe el vendedor cuidar o visitar más?

Aunque no existe una contestación válida y general para todas las empresas, lo habitual es que el jefe de ventas controle que el vendedor:

- Haga lo posible por no perder el reducido número de clientes poderosos (20% de clientes).
- Intente convertir alguno de los clientes medios (30%) en clientes importantes.
- Después de realizar un análisis detallado de los clientes menos importantes (50%), y estudiar su rentabilidad, se esforzará menos con aquellos clientes que sean menos rentables y/o se les aplicarán tarifas menos ventajosas.

ACTIVIDADES

7ª La empresa POREX, S.A. dedicada a la fabricación y comercialización en España de figuras decorativas en porcelana de elevada calidad y diseño, decidió hace un año comercializar sus productos en otros cuatro países. Para ello ha utilizado el mismo canal que utiliza en España, distribuidores exclusivos. La facturación total de la empresa el último mes ha sido la siguiente:

Distribuidor España: 2.000.000 ptas.
Distribuidor Inglaterra: 200.000 ptas.
Distribuidor Japón: 11.000.000 ptas.
Distribuidor Alemania: 200.000 ptas.
Distribuidor Italia: 350.000 ptas.

- Realiza la clasificación ABC de la cartera de clientes.
- ¿Consideras necesario que la empresa lleve a cabo alguna medida correctora? Razona tu respuesta.

4.4. CONTROL POR RATIOS

Los ratios o coeficientes se obtienen relacionando por cociente dos magnitudes de la empresa. Las empresas utilizan estos ratios con mucha frecuencia para la valoración del equipo de ventas.

El sistema de control por ratios permite:

- Efectuar un seguimiento de la actividad y resultados de cada vendedor y del equipo de ventas en conjunto, comparando ratios de períodos diferentes.
- Extraer conclusiones muy interesantes mediante comparaciones

**El control por ratios
facilita información muy
interesante**

- entre ratios diferentes de un mismo vendedor en el mismo período;
- o bien mediante comparaciones de ratios entre vendedores sobre la misma base temporal.

En este último caso, se puede calcular un valor promedio de cada ratio con los ratios de cada vendedor, que puede servir para configurar una variable de control o valor estándar sobre el cual establecer, en su momento, comparaciones con ratios de datos reales.

El valor promedio de cada ratio también puede ser considerado como el esfuerzo mínimo a realizar por los vendedores y el mejor ratio de los registrados como el valor estándar a ser alcanzado por los mismos.

Existen innumerables tipos de ratios que pueden ser empleados en el control de los vendedores, casi tantos como se desee, por lo que la elección ha de ser cuidadosa.

A continuación te citamos, de manera agrupada, algunos de los ratios de mayor utilidad práctica para el control del vendedor:

● **Ratios para el control de la actividad del vendedor:**

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Número de pedidos}}{\text{Número de visitas}}$$

$$\text{Importe medio pedido} = \frac{\text{Cifra de venta}}{\text{Número de pedidos}}$$

$$\text{Visitas por día} = \frac{\text{Visitas mensuales}}{\text{Días trabajados}}$$

$$\text{Pedidos por día} = \frac{\text{Pedidos mensuales}}{\text{Días trabajados}}$$

$$\text{Venta diaria} = \frac{\text{Venta mensual}}{\text{Días trabajados}}$$

● **Ratios para el control de gastos:**

$$\text{Coste por visita} = \frac{\text{Coste mensual (Retribución + Gastos)}}{\text{Visitas mes}}$$

$$\text{Coste por pedido} = \frac{\text{Coste mensual}}{\text{Pedidos al mes}}$$

$$\text{Coste/s facturación} = \frac{\text{Coste mensual}}{\text{Venta mensual}}$$

$$\text{Productividad de los gastos} = \frac{\text{Importe total vendido}}{\text{Coste mensual}}$$

● **Ratios para el control de la expansión de clientes:**

$$\text{Incremento de la cartera} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$$

$$\text{Reducción de la cartera} = \frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes totales}}$$

Las empresas suelen fijarse ratios estándar

● Ratios para el control de la relación con los clientes:

$$\text{Atención al cliente} = \frac{\text{Número visitas}}{\text{Clientes totales}}$$

$$\text{Insatisfacción cliente} = \frac{\text{Reclamaciones}}{\text{Visitas}}$$

Cuando se quieran expresar los ratios en valores porcentuales, multiplicaremos el resultado por 100.

ACTIVIDADES

8ª Ernesto es vendedor de muebles en una empresa desde hace 1 año. Los últimos 6 meses ha facturado una media de 1.000.000 ptas./mes, a través de unos 15 pedidos/mes, por supuesto unos de mayor importe que otros. La nota de gastos mensuales que entrega a la empresa cada mes es de 40.000 ptas. y su salario fijo de 120.000 ptas. Como los precios de los muebles son muy diferentes, el jefe de ventas de la empresa quiere saber si el importe medio de cada pedido es superior a 67.000 ptas. y si cada pedido le cuesta más de 5.000 ptas. Realiza los cálculos que piensas que debería realizar el jefe de ventas de Ernesto y razona si consideras necesario tomar alguna medida

RECUERDA

- Entre los sistemas de control del equipo de ventas, más utilizados habitualmente están:
 - Control de ventas en función de los resultados: consiste en la realización periódica de unos sencillos cálculos mediante los que se comprueba el cumplimiento de los objetivos de venta de cada vendedor.
 - Control estadístico: se analizan las actividades y los resultados del equipo de ventas de forma parcial utilizando valores promedios como el Total Anual Móvil y el Total Mensual Móvil.
 - Control de clientes ABC: permite separar de la masa de clientes la minoría que constituye la fuente de beneficios para la empresa y comprobar si los vendedores prestan a esta minoría la debida atención.
 - Control por ratios: permite valorar y comparar la actuación y los resultados de los vendedores a través de la relación por cociente de dos variables o magnitudes de la empresa.

5. ACCIONES CORRECTORAS

El objetivo del control es corregir las desviaciones

La verdadera razón de ser del control es la de corregir las desviaciones que nos llevan al incumplimiento de los objetivos. Las acciones correctoras deben aplicarse tan pronto como sea detectada alguna desviación.

Si las desviaciones tienen su origen en el propio plan de ventas o plan de marketing, por ser éstos poco realistas o incluso impracticables, evidentemente habrá que replantearlos.

Si las desviaciones provienen de la actuación del equipo de ventas, éstas podrán resolverse motivando y formando a los vendedores, o en último caso sustituyéndolos.

Cuando los vendedores requieran formación, ésta debe ser específica y dirigida, como ya estudiamos en la unidad anterior, a solucionar el área problemática.

El origen de las desviaciones puede estar en el plan de ventas o marketing

Ejemplo: Cuando se detecten en un vendedor problemas para cerrar la venta, será necesario impartirle formación sobre "técnicas de cierre".

¿Qué actitud debe tomar el responsable de ventas ante los errores en la actuación del equipo de ventas?

Cuando el responsable de ventas deba corregir algún error de algún vendedor, deberá aplicar un método de corrección que evite la aparición de situaciones tensas y conflictivas.

Es necesario que el responsable de ventas sepa aplicar la técnica de "corregir enseñando", para así poder evitar los errores sucesivos. La aplicación de esta técnica supone que éste lleve a cabo las siguientes acciones:

● **Dialogar con los vendedores.** El jefe de ventas debe crear un ambiente propicio a la comunicación, inspirando confianza en el vendedor. Debe hacerle entender que no se trata de amonestarle sino de analizar una situación, y que para ello es necesario la mutua colaboración.

● **Demostrar el error.** No basta con explicar el error que se ha cometido; hay que explicar por qué es un error y demostrar realmente que se ha producido.

● **Ayudar a aprender.** Sólo aprendiendo del error cometido se evita que se vuelva a producir.

● **Medir los avances de la corrección.** Deben proponerse de manera conjunta medidas de solución y controlar los progresos del vendedor, con el fin de identificar posibles desviaciones en la solución.

● **Animar por los éxitos conseguidos.** Lo que ayuda al propio vendedor a superarse.

La aplicación de esta técnica garantiza que el vendedor rectifique sus errores sin ofenderse.

Cuando las desviaciones estén en los vendedores se deberá "corregir enseñando"

RECUERDA

- La verdadera esencia del control no es la detección y análisis de las desviaciones, sino la aplicación de las acciones correctoras de esas desviaciones.
- El jefe de ventas, como principal responsable del control del equipo de ventas, debe desarrollar esta función de manera que consiga que los vendedores rectifiquen sus errores, pero sin sentirse ofendidos.

ACTIVIDADES

- 9º Cuando José Ángel, responsable de ventas de una empresa de transportes, detecta alguna desviación en la actuación de uno de los vendedores de la empresa, llama a éste inmediatamente para que vaya a su despacho y le dé explicaciones. Una vez el vendedor ha explicado las causas de lo ocurrido, José Ángel le hace volver a su trabajo citándole dentro de dos días para darle la solución que haya pensado. Valora la actuación de José Ángel.

VALENTIN, L.M. (1993): *Técnicas de venta*. Madrid.

VARELA, J.A. (1991): *Los agentes de venta*. Ed. Ariel. Barcelona.

CURSOS EMPRESARIALES DEUSTO: *Ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.

ARTAL, M. (1997): *El vendedor profesional*. Ed. Pirámide. Madrid.

VELA, C., BOIGAS, O. (1991): *Fundamentos de marketing*. Ed. ESIIC. Madrid.

ARTAL, M. (1995): *Organización, dirección y control de ventas*. Ed. ESIIC. Madrid.

AUER, J.T. (1990): *El placer de vender*. Ed. Hispano Europea. Barcelona.

WILSON, M. (1984): *Cómo vender*. Ed. Deusto. Bilbao.

WINBLINW, J. (1989): *Cómo vender*. Ed. Deusto. Bilbao.

ZERREZ, A. (1989): *La gestión de ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.

CHURCHILL, G.A., FORD, N.M. y WALKER, O.C. (1994): *Dirección de ventas*. Promociones Juveniles. Valencia.

ZEY, J.A., NAYAD, A. (1991): *La gestión de ventas*. Ed. ESIIC. Madrid.

DAVIS, F. (1992): *La comunicación en ventas*. Alianza Editorial. Madrid.

DE MANUEL, F. y MARTINEZ-VILANOVA, R. (1995): *Comunicación y negociación comercial*. Ed. ESIIC. Madrid.

DÍEZ DE CASTRO, E. (1991): *Gestión de la fuerza de ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.

DVE EQUIPO DE ECONOMISTAS (1990): *Las compras para las empresas*. Ed. De Vecchi. Barcelona.

DVE EQUIPO DE ECONOMISTAS (1990): *Cursos completos de venta*. Ed. De Vecchi. Barcelona.

ESTEBAN, R. (1996): *Ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.

FORBES, D. (1991): *Las técnicas de venta en la empresa*. Ed. Deusto. Bilbao.

FUNDACIÓN CONFEMETAL (1995): *Gestión de compras*. Ed. Fundación Confemetal. Madrid.

GUÍAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA (1995): *Compras e inventarios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

GUÍAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA (1997): *Comunicación eficaz con la clientela*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

LE BAIL, C. (1989): *La negociación de compra*. Ed. Deusto. Bilbao.

LIDSTONE, J. (1989): *La motivación del equipo de ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.

LIDSTONE, J. (1992): *La formación y puesta al día de vendedores*. Ed. Deusto. Bilbao.

MERET, J.F. (1991): *La remuneración de vendedores*. Ed. Deusto. Bilbao.

ORTEGA, E. (1990): *El nuevo concepto de marketing*. Ed. ESIIC. Madrid.

PEEL, M. (1993): *El servicio al cliente*. Ed. Deusto. Bilbao.

PÉREZ GARBALLO, J. (1989): *Cómo comprar mejor*. Ed. Manuales IMPI. Madrid.

RATUD, F. (1993): *Técnicas de venta*. Ed. Deusto. Bilbao.

ROBERTSON, A.K. (1994): *Saber escuchar*. Ed. Iwin. Madrid.

ROZAS, G. (1990): *Todo lo que debes saber para vender más*. Ed. Deusto. Bilbao.

SANTOSMARTÍN, M. (1992): *Marketing: conceptos y estadísticas*. Ed. Pirámide. Madrid.

SÁNCHEZ, M.F. (1995): *Comunicación: análisis de la información y operaciones de textos*. Ed. Edilux. Madrid.

SIMPSON, M. (1997): *Marketing: gestión documental*. Ed. McGraw Hill. Madrid.

STRATFORD, J. (1992): *La dirección de ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- ARTAL, M. (1997): *El vendedor profesional*. Ed. Pirámide. Madrid.
- ARTAL, M. (1995): *Organización, dirección y control de ventas*. Ed. ESIC. Madrid.
- AUER, J.T. (1990): *El placer de vender*. 3ª ed. Ed. Hispano Europea. Barcelona.
- BELIO, J.L. (1989): *Cómo vender*. Manuales IMPI. Madrid.
- BURLEY, M. (1989): *La escucha eficaz*. Ed. Deusto. Bilbao.
- CHURCHILL, G.A., FORD, N.M. y WALKER, O.C. (1994): *Dirección de ventas*. Promociones Jumerca. Valencia.
- DAVIS, F. (1992): *La comunicación no verbal*. Alianza Editorial. Madrid.
- DE MANUEL, F. y MARTÍNEZ-VILANOVA, R. (1995): *Comunicación y negociación comercial*. Ed. ESIC. Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E. (1991): *Gestión de la fuerza de ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.
- DVE EQUIPO DE ECONOMISTAS (1990): *Los contratos para las empresas*. Ed. De Vecchi. Barcelona.
- DVE EQUIPO DE ECONOMISTAS (1990): *Curso completo de dirección de ventas*. Ed. De Vecchi. Barcelona.
- ESTEBAN, R. (1996): *Venda más en su tienda*. Griker & Asociados División Editorial. Madrid.
- FORBES, D. (1991): *Los secretos del éxito en la venta*. Ed. Deusto. Bilbao.
- FUNDACIÓN CONFEMETAL (1996): *Gestión de compras*. Ed. Fundación Confemetal. Madrid.
- GUÍAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA (1995): *Compras e inventarios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- GUÍAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA (1997): *Comunicación eficaz con la clientela*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- LE BAIL, C. (1989): *La negociación de compra*. Ed. Deusto. Bilbao.
- LIDSTONE, J. (1993): *La motivación del equipo de ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.
- LIDSTONE, J. (1992): *La formación y puesta al día de vendedores*. Ed. Deusto. Bilbao.
- MERET, J.F. (1991): *La remuneración de vendedores*. Ed. Deusto. Bilbao.
- ORTEGA, E. (1990): *El nuevo diccionario de marketing*. Ed. ESIC. Madrid.
- PEEL, M. (1993): *El servicio al cliente*. Ed. Deusto. Bilbao.
- PÉREZ-CARBALLO, J. (1989): *Cómo comprar mejor*. 2ª ed. Manuales IMPI. Madrid.
- RATAUD, P. (1993): *Técnicas de venta*. Ed. Deusto. Bilbao.
- ROBERTSON, A.K. (1994): *Saber escuchar*. Ed. Irwin. Madrid.
- ROZÈS, G. (1990): *Todo lo que debe saber para vender más*. Ed. Deusto. Bilbao.
- SANTESMASES, M. (1992): *Marketing, conceptos y estrategias*. Ed. Pirámide. Madrid.
- SÁNCHEZ, Mª P. (1996): *Comunicación, archivo de la información y operatoria de teclados*. Ed. Editex. Madrid.
- SIMINIANI, M. (1997): *Intranets, empresa y gestión documental*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- STRAFFORD, J. (1992): *La dirección de ventas*. Ed. Deusto. Bilbao.

- VAAMONDE, L.Mª (1993): *Técnicas de comunicación*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- VARELA, J.A. (1991): *Los agentes de venta*. Ed. Ariel. Barcelona.
- CURSOS EMPRESARIALES DEUSTO: *Ventas*. Ed. Deusto/Planeta Agostini. Bilbao.
- VELA, C., BOCIGAS, O. (1994): *Fundamentos de marketing. Libro X: La venta personal*. Ed. ESIC. Edición especial CINCO DÍAS. Madrid.
- WILSON, M. (1984): *Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores*. Ed. Deusto. Bilbao.
- WINKLER, J. (1988): *Cómo negociar para mejorar resultados*. Ed. Deusto. Bilbao.
- ZERILLI, A. (1987): *Fundamento de organización y dirección general*. Ed. Deusto. Bilbao.
- ZEYL, A. y DAYAN, A. (1990): *Cómo motivar y controlar al equipo de ventas*. Ed. Hispano Europa. Barcelona.
- Código de Comercio* (1993): Ed. Cívitas. Madrid.
- Código Civil* (1993): Ed. Cívitas. Madrid.

Glosario

Glosario

Actividad: Es la acción que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva. **Activo:** Conjunto ordenado de documentos que se guardan, de acuerdo con unas normas y criterios pre-establecidos, en un lugar determinado en función de su naturaleza, contenido o uso. **Administración:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos establecidos. **Agrupación:** Es el conjunto de personas que se agrupan para realizar una actividad común. **Base de datos:** Es un conjunto de información organizada en una estructura de manejo cómodo. **Bases de datos:** Es la unidad más elemental de información que se contiene en una base de datos. **Calidad:** Es la propiedad que tiene un producto o servicio de cumplir con los requisitos que se le exigen. **Comercio:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para intercambiar bienes o servicios. **Comercio minorista:** Es aquella actividad de venta al por menor que se realiza en un establecimiento con fines de lucro. **Comercio mayorista:** Es aquella actividad de venta al por mayor que se realiza en un establecimiento con fines de lucro. **Compensación:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para equilibrar las cuentas de una organización. **Compras:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para adquirir bienes o servicios. **Costos:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para determinar el valor de los recursos que se consumen en la producción de un bien o servicio. **Control:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para verificar el cumplimiento de los planes y programas. **Desarrollo:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para crear nuevos productos o servicios. **Estrategia:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para definir el curso de acción que se seguirá para alcanzar los objetivos. **Financiamiento:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para obtener los recursos económicos necesarios para la realización de un proyecto. **Información:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para proporcionar datos y conocimientos. **Innovación:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para crear nuevos productos o servicios. **Marketing:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para identificar, crear, comunicar y entregar valor a los clientes. **Operaciones:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para transformar los recursos en bienes o servicios. **Optimización:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para mejorar el rendimiento de un sistema. **Organización:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para definir la estructura y el funcionamiento de una entidad. **Planificación:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para establecer los objetivos y el curso de acción que se seguirá para alcanzarlos. **Producción:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para transformar los recursos en bienes o servicios. **Recursos:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para identificar, analizar y utilizar los recursos disponibles. **Seguimiento:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para verificar el cumplimiento de los planes y programas. **Servicio:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para satisfacer las necesidades de los clientes. **Software:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para desarrollar programas de computadora. **Tecnología:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para aplicar el conocimiento científico y técnico para la producción de bienes o servicios. **Tiempo:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para medir la duración de las actividades. **Valor:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para determinar el precio de los bienes o servicios. **Visión:** Es la actividad que se realiza en un momento determinado, ya sea de forma individual o colectiva, para definir el rumbo de la organización.

A Almacenamiento: Es la función que permite a la empresa disponer, en el momento oportuno, de los artículos y materiales en las cantidades y calidades adecuadas. Se encuentra dentro del aprovisionamiento.

Aprovisionamiento: Conjunto de operaciones que realiza una empresa para gestionar en la mejor forma los materiales y artículos necesarios para su funcionamiento.

Archivo: Conjunto ordenado de documentos que se guardan, de acuerdo con unas normas y criterios previamente establecidos, en un lugar determinado.

Argumento: En el contexto de las ventas, un argumento es el razonamiento destinado a verificar la propuesta del vendedor o a refutar la objeción del cliente.

B Base de datos: Es un conjunto de información organizada que comparte características comunes. El objetivo de este programa es disponer de una estructura de manejo cómodo.

Brainstorming: Método para generar ideas y que consiste en la reunión de un grupo reducido de personas que exponen ideas sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse a ninguna crítica por parte de los demás asistentes.

C Campo: Es la unidad más elemental de información que se contiene en una base de datos.

Carta comercial: Es parte de la correspondencia comercial que las empresas llevan a cabo como consecuencia de su actividad comercial.

Clasificar: Disponer ordenadamente, siguiendo un método concreto y definido.

Código Civil: Conjunto de leyes relativas a las personas, sus bienes y propiedad, así como la forma de adquirirla; además incluye una serie de disposiciones de carácter general sobre aplicación y eficacia de las normas.

Código Mercantil: Conjunto de leyes que regulan la actividad comercial o empresarial.

Comercio minorista: Es aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro, consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales, utilizando o no un establecimiento.

Comisión: Es una retribución pagada a los vendedores en función del nivel de ventas alcanzado.

Compensación: Cancelación de las deudas recíprocas entre el vendedor y el comprador.

Compras: Es la función mediante la cual la empresa obtiene del exterior los materiales, productos y/o servicios que necesita para su correcto funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado. Se encuentra dentro del aprovisionamiento.

Compraventa civil: Según el Código civil, es el contrato por el cual una persona (vendedor) se obliga a entregar una cosa determinada y la otra (comprador) a pagar por ella una suma de dinero o signo que lo represente llamado precio.

Compraventa mercantil: Según el Código de Comercio la compraventa será mercantil cuando el objeto sobre el que recae son cosas muebles para revenderlas, bien en la misma forma en que se compraron o bien en otra diferente, con ánimo de lucrarse en la reventa.

Compraventa: Es la relación de intercambio mediante la cual se ponen en contacto compradores y vendedores para realizar intercambios que satisfagan sus necesidades y objetivos.

Comunicación comercial: Es la comunicación llevada a cabo por la empresa para crear una buena imagen corporativa de ésta y dar a conocer los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

- Comunicación escrita:** Consiste en la transmisión de mensajes por medio de la palabra escrita.
- Comunicación no verbal o lenguaje del cuerpo:** Está constituida por todos aquellos mensajes transmitidos paralela e independientemente del uso de las palabras habladas.
- Comunicación oral:** Consiste en la transmisión de mensajes por medio de la palabra hablada.
- Comunicación verbal:** Consiste en la transmisión de mensajes a través de la palabra hablada o escrita.
- Comunicación:** Es el proceso en el que dos o más personas se relacionan con el fin de transmitir o intercambiar cualquier tipo de información.
- Condonación:** Perdón o renuncia de una deuda.
- Contrato:** Es el acuerdo verbal o escrito ente dos o más personas (físicas o jurídicas) mediante el cual se obligan a dar, hacer o no hacer alguna cosa o prestar algún servicio.
- Control del equipo de ventas:** Consiste en medir y regular las acciones del equipo de ventas, con la finalidad de asegurar que "se hace lo que se ha planificado".
- Coste de posesión:** Suma de todos los costes derivados de la emisión, seguimiento y recepción de un pedido.
- D Descuentos comerciales:** Deducciones practicadas por el proveedor en el precio a pagar el comprador cuando se producen determinadas condiciones. Pueden ser por cantidad, "pronto pago" o por otras razones pactadas entre ambas partes.
- Documento multimedia:** Documento que puede contener enlaces con texto, imágenes, gráficos y sonido.
- Dolo:** Engaño o fraude. Maquinación o artificio de que se sirve uno de los contratantes para engañar al otro.
- E Entrevista:** Es uno de los instrumentos de ayuda en la selección de vendedores. Consiste en un encuentro personal y una charla con el candidato para obtener información sobre aspectos referentes a su formación, situación personal, reacciones, intereses, etc.
- Estrategia:** Es el arte o técnica de combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados.
- Evicción:** Privación que sufre el comprador de todo o parte de la cosa comprada por sentencia firme y en virtud de un derecho anterior a la compra.
- Expediente:** Conjunto de documentos apropiados para hacer referencia a un tema común.
- F Fichero:** Conjunto de información que participa de las mismas características.
- Formación del equipo de ventas:** Proporciona a los vendedores los conocimientos necesarios para realizar su trabajo más eficazmente y tener un mayor grado de satisfacción.
- G Gestión de stocks:** Es la función que se encarga de mantener un nivel de *stocks* que permita, en primer lugar, un máximo nivel de servicio al usuario o comprador, y, en segundo lugar, un mínimo coste.
- H Hoja de cálculo:** Desde el punto de vista informático, una hoja de cálculo es el programa que permite elaborar y gestionar una hoja de cálculo mediante el ordenador. Su uso facilita el trabajo de efectuar cálculos.
- I Incentivos:** Son recompensas (económicas o no) no sólo de los pedidos conseguidos por el vendedor, sino también de su esfuerzo y entrega para el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos por la empresa.
- Informes de visitas escritos:** Son formularios que completa el vendedor en los cuales se recogen datos que se originan en el desarrollo de una visita de ventas.

Internet: Es una de las redes más importantes de comunicación, a través de la cual se transmite información de todo tipo (texto, sonido e imágenes) a gran velocidad, desde cualquier lugar a través de un ordenador conectado a la red telefónica. Permite mandar grandes cantidades de información en muy poco tiempo y a cualquier lugar del mundo.

Intranet: Es una red privada (grande o pequeña, departamental o corporativa, LAN o WAN) que utiliza tecnología, estándares y productos de Internet, y opcionalmente otros de terceras partes.

M Marketing: Conjunto de técnicas destinadas a descubrir las necesidades del consumidor, a interpretarlas y satisfacerlas con productos y servicios adecuados, tratando de lograr unos objetivos económicos determinados por la empresa.

Marketing directo: Conjunto de acciones directas y personalizadas (preferentemente teléfono y correo), dirigidas hacia los clientes con el fin de inducirles a la compra.

Marketing-mix: Combinación de los cuatro instrumentos básicos del marketing (producto, precio, distribución y comunicación) para alcanzar los objetivos previstos.

Menoscabo: Merma de una cosa quitándole una parte.

Merchandising: Conjunto de técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas.

Mix de comunicación: Es la combinación de los instrumentos de la comunicación comercial: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, marketing directo y *merchandising*.

Modem: Es un dispositivo que conectado a un ordenador permite realizar comunicaciones y transmisiones de datos entre ordenadores conectados por medio de la red telefónica.

Mora: Retraso en el cumplimiento de una obligación, por lo general se identifica con el retraso en el pago.

Motivación del equipo de ventas: Consiste en la puesta en práctica de acciones que satisfagan las necesidades personales y profesionales de los vendedores y que, en consecuencia, los estimulen a cumplir los objetivos establecidos con mayor entusiasmo.

N Negligencia: Falta de diligencia y cuidado que produce el pago de la indemnización de los daños causados.

Negociación: Es el proceso por el cual dos o más partes, a través de un medio de comunicación determinado, hacen una propuesta inicial y reciben una contrapropuesta, con el intento de llegar a un acuerdo que se sitúe entre ambas partes.

Novación: Sustitución de la obligación correspondiente por otra.

O Objeción: Contraargumentación que presenta el comprador. Puede ser una simple excusa para no efectuar o retrasar el pedido, o bien real y revelar un interés por la compra del producto.

Organización del equipo de ventas: Consiste en el diseño de la estrategia comercial que el equipo de ventas debe utilizar para lograr los objetivos fijados.

P Pedido: Es el documento en el que se detallan los artículos que el cliente solicita al proveedor, así como las condiciones de compra.

Planificación de ventas: Supone la definición de los objetivos de venta y del plan de acción, así como de los medios a utilizar para la consecución de los mismos.

Prima: Es una cantidad de dinero extra que se paga al vendedor que logra alcanzar los objetivos fijados por la dirección de ventas.

Procesador de textos: Programa informático destinado al tratamiento de textos. Su uso simplifica la labor administrativa mecanográfica.

Promoción de ventas: Comprende el conjunto de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos (regalos, cupones, premios, descuentos, mayor cantidad de producto, etc.), tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto.

Publicidad: Es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, etc.), mediante anuncios o inserciones pagadas por el vendedor y cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

R **Rappel:** Descuento realizado por las compras de una cantidad relevante.

Ratio: Es el resultado de la relación por cociente de dos magnitudes de la empresa.

Recargo financiero: Interés aplicado por el proveedor sobre el precio de compra por el aplazamiento del pago sobre las condiciones habituales.

Reclutamiento: Consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar a los candidatos que nos interesan y persuadirlos para que se sometan a un proceso de selección.

Referencias: Sirven para comprobar la exactitud o veracidad de los datos presentados por el candidato, durante el proceso de selección de vendedores.

Registro: Es la unidad más elemental de un fichero de base de datos.

Relaciones públicas: Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por las empresas o instituciones para conseguir, a través de los medios de comunicación, la difusión de información favorable, así como una actitud positiva hacia la empresa, sus productos y servicios, tanto por parte del público a los que se dirigen, en particular, como por la sociedad, en general.

Remuneración del equipo de ventas: Es aquella que permite al vendedor alcanzar una seguridad económica y unos ingresos que sean suficientes para satisfacer sus aspiraciones, y que facilite a la empresa la consecución de los objetivos comerciales fijados.

Retroalimentación o feed-back: Constituye la respuesta al mensaje. Es el conjunto de informaciones que se obtienen sobre la propia comunicación realizada, bien como reflejo de ella, o como reacción de los receptores.

Role-playing: Es una técnica de simulación utilizada en los programas de formación de vendedores para conseguir que el vendedor actúe y se acostumbre a los diversos problemas que puede plantear el acto de la venta.

S **Salario:** Cantidad fija de dinero que se paga periódicamente. La cantidad abonada está en función del tiempo trabajado y se garantiza con independencia del rendimiento específico.

Saneamiento: Reparación de un daño.

Selección del equipo de ventas: Es el proceso de reclutamiento y selección de las personas adecuadas para componer el equipo de ventas.

Solicitud de empleo: Formulario cumplimentado por el aspirante al puesto de trabajo en el que se registran todas sus actividades. Esta solicitud permite al responsable de ventas revisar el mayor número posible de datos y comparar entre sí a los distintos candidatos.

Stocks: Conjunto de artículos almacenados por una firma que le permite no tener que esperar la fabricación o entrega por parte del proveedor y que le protege de las posibles variaciones en las ventas.

T Táctica: Es la adaptación permanente de la estrategia a las condiciones de la negociación para conseguir los objetivos previstos.

Telemarketing: Sistema de venta de marketing directo, en el que el teléfono se utiliza como un instrumento de comunicación para hacer proposiciones de venta.

Test psicotécnicos: Son procedimientos estandarizados por medio de los cuales es posible medir, hasta cierto punto, la capacidad mental, la actitud y los rasgos de personalidad de los aspirantes.

Total Anual Móvil (TAM): Es un valor promedio utilizado para interpretar más correctamente los datos parciales. Aplicado a las ventas, se realiza sumando las ventas de los últimos doce meses.

Total Mensual Móvil (TMM): Al igual que el TAM, es un valor promedio utilizado para interpretar más correctamente los datos parciales. Se realiza dividiendo cada TAM por doce (12 meses).

V Variables de control: Son aquéllas que permiten al responsable de ventas controlar la actividad desarrollada por el equipo de ventas. Se utilizan de manera constante como referencia para el análisis de desviaciones.

Venta personal: Es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico, y éste, de forma simultánea e inmediata le da la respuesta. La finalidad es inducir al comprador potencial a que compre.

Video conferencia: Es una modalidad de vídeo que permite la celebración de una reunión en la que los participantes pueden estar en distintos lugares. Se realiza mediante una conexión televisada por vía satélite y que puede quedar registrada en un soporte magnético.

Vídeos interactivos: Es una técnica utilizada en la formación del equipo de ventas. Mediante ésta, el alumno observa el desarrollo de una situación de venta en el monitor de un ordenador y contesta a través de su terminal a la serie de preguntas que se le muestran en la pantalla.

Negligencia: Falta de diligencia y cuidado que produce al no seguir el estudio de cada uno de los clientes. Es el conjunto de informaciones que se obtienen sobre la propia comunicación realizada, bien como reflejo de ella, o como reacción de los interesados. Es el conjunto de acciones que se realizan a partir de un momento determinado y que conducen a un acuerdo un a pagar el precio de un bien o servicio, o a la realización de un programa de simulación utilizado en los programas de formación de ventas. Es una técnica que se utiliza para conseguir que el vendedor actúe y se acostumbre a los diversos problemas que puede plantear el acto de la venta. Sustitución de la obligación correspondiente por otra.

Selección del equipo de ventas: Es el proceso de reclutamiento y selección de las personas adecuadas para desempeñar el puesto de ventas que se les ofrece. Es el conjunto de acciones que se realizan para conseguir que el vendedor actúe y se acostumbre a los diversos problemas que puede plantear el acto de la venta. Sustitución de la obligación correspondiente por otra.

Solicitud de empleo: Fomulatio cumplimiento por el aspirante la oferta de trabajo en el que se realiza una actividad que se realiza para conseguir que el vendedor actúe y se acostumbre a los diversos problemas que puede plantear el acto de la venta. Sustitución de la obligación correspondiente por otra.

Canal - Fax
Receptor - Empresa PORTALESA

ACTIVIDAD 2ª:

ACTIVIDAD 1ª:

- a) V - La descoordinación de alguno de los elementos del proceso de comunicación hace que sea efectiva.
- b) F - Comunicación e información no significan lo mismo. La comunicación es el intercambio de mensajes entre una persona y otra que recibe y hace suya y reacciona transmitiendo el mensaje al receptor. La información es el conocimiento que se transmite en una sola dirección.
- c) V - En el momento en que se recibe el mensaje, el receptor debe hacer suya y reaccionar transmitiendo el mensaje al emisor.
- d) F - Las comunicaciones constituyen una función importante y crucial para todo tipo de empresa.

Tipos de comunicaciones de la empresa GESTAR:

ACTIVIDAD 3ª:

Solucionario de las actividades de autoevaluación

ACTIVIDAD 4ª:

- a) SI - Porque de esta forma el cliente asimila mejor la información.
- b) SI - Porque de esta forma tiene más claro lo que es lo que quiere decir.
- c) NO - Porque si solo habla y no escucha no sabrá cuál es la información que necesita.
- d) SI - Porque adaptando su código al del cliente se facilita la comunicación.

ACTIVIDAD 7ª:

- De la empresa PORTALESA a MAVAL: Emisor - Empresa PORTALESA, Código - Lenguaje escrito, Mensaje - Presupuesto.
- De la empresa MAVAL a PORTALESA: Receptor - Empresa MAVAL, Canal - Correo, Mensaje - Pedido, Código - Lenguaje escrito, Emisor - Empresa MAVAL.

SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA COMPRAVENTA

ACTIVIDAD 1ª:

- Departamento de compras.
- Departamento de compras y departamento de ventas.
- Departamento de compras y departamento de ventas.
- Departamento de ventas.

ACTIVIDAD 2ª:

- F-** Actualmente, la gran competencia existente en los mercados, obliga a que todas las empresas, con independencia de su tamaño, deban participar del concepto de marketing para tener éxito.
- V-** Para cumplir los objetivos de venta, es necesario tener un conocimiento profundo del entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- F-** La política de ventas debe estar coordinada con la política de compras, y con la política general de la empresa.
- F-** Las compras constituyen una función importante y crucial para todo tipo de empresa, con independencia de que su actividad sea de transformación, fabricación o comercialización.

ACTIVIDAD 3ª:

- Establecer relaciones comerciales aplicando las técnicas de comunicación adecuadas a cada situación: COMPRAS-VENTAS
- Negociar de manera que se alcance un acuerdo favorable para comprador y vendedor, aplicando las técnicas de negociación adecuadas a la situación comercial: COMPRAS-VENTAS
- Formalizar los acuerdos alcanzados durante la negociación en un contrato de compraventa mercantil, que cumpla la normativa reguladora: COMPRAS-VENTAS
- Realizar la recogida y tratamiento de la información generada en las actividades de compraventa, aplicando técnicas de archivo y utilizando programas informáticos: COMPRAS-VENTAS
- Identificar y seleccionar los proveedores potenciales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa: COMPRAS
- Controlar que se han cumplido las condiciones pactadas con los proveedores: COMPRAS
- Cerrar operaciones comerciales aplicando las técnicas de venta: VENTAS
- Organizar y diseñar el equipo de ventas: VENTAS
- Formar y motivar al equipo de ventas: VENTAS
- Controlar el desarrollo y evolución de las actuaciones del equipo de ventas: VENTAS

UNIDAD 2: LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES

ACTIVIDAD 1ª:

Elementos del proceso de comunicación:

- De la empresa PORTALESA a MAVAL:
 - Emisor - Empresa PORTALESA
 - Código - Lenguaje escrito
 - Mensaje - Presupuesto
 - Canal - Correos
 - Receptor - Empresa MAVAL
- De la empresa MAVAL a PORTALESA:
 - Emisor - Empresa MAVAL
 - Código - Lenguaje escrito
 - Mensaje - Pedido

Canal - Fax
Receptor - Empresa PORTALESA

ACTIVIDAD 2ª:

- a) **V** - La descoordinación de alguno de los elementos del proceso de comunicación hacen que ésta no sea efectiva.
- b) **F** - Comunicación e información no significan lo mismo. La información actúa en una sola dirección: alguien emite un mensaje y otra persona lo recibe y hace suyo el contenido de ese mensaje. La comunicación actúa tanto en dirección de ida como en la de vuelta: alguien emite un mensaje, otra persona lo recibe, lo hace suyo y reacciona transmitiendo el emisor inicial el resultado o las consecuencias provocadas por el mensaje.
- c) **F** - Que el receptor reciba el mensaje no es el único objetivo del proceso de comunicación. También son objetivos de comunicación: que el receptor interprete correctamente el mensaje, y que el mensaje incite a la acción.
- d) **V** - En el momento en que existe respuesta por parte del receptor, éste se convierte en emisor, y el que transmitió en primer lugar pasa a ser el nuevo receptor. Por esta razón se llama de doble sentido, por que actúa en dos sentidos.

ACTIVIDAD 3ª:

Tipos de comunicaciones de la empresa GESTAR:

- a) Comunicación externa, comercial.
- b) Comunicación externa de entrada.
- c) Comunicación interna, horizontal.
- d) Comunicación interna, vertical, ascendente.
- e) Comunicación externa, comercial.

ACTIVIDAD 4ª:

La mejor forma de conseguir que los clientes acudan a su establecimiento es c) preguntando acerca de lo que esperan encontrar. De esta forma sabremos lo que el cliente valora y podremos satisfacer sus necesidades.

ACTIVIDAD 5ª:

Las características de la comunicación oral que pueden decidir al vendedor a realizar la visita son:

- Puede jugar con el tono, énfasis y entonación del mensaje.
- Puede obtener una respuesta inmediata.
- Tiene la posibilidad de rectificar inmediatamente.

ACTIVIDAD 6ª:

- a) **SÍ** - Porque de esta forma el cliente asimila mejor la información.
- b) **SÍ** - Porque de esta forma tiene muy claro qué es lo que tiene que decir y cómo lo tiene que decir.
- c) **NO** - Porque si sólo habla y no escucha no sabrá cuál es la opinión de su cliente al respecto.
- d) **SÍ** - Porque adaptando su código al del cliente consigue que éste comprenda mejor lo que está diciendo.

ACTIVIDAD 7ª:

Acciones a realizar antes de la charla:

- b) Intentar conocer cuánto sabe el grupo de nuestro producto.
- d) Hacer un guión de los temas de los que vamos a hablar.
- f) Plantearnos unos objetivos concretos y alcanzables.

Acciones a realizar durante la charla:

- a) Variar la intensidad, el ritmo y el tono de la voz.
- e) Saber cuándo es el momento oportuno para finalizar la charla.

Acciones a realizar después de la charla:

- c) Realizar un seguimiento y control de lo acordado.

ACTIVIDAD 8ª:

Enrique no ha cumplido las siguientes reglas:

- No se ha presentado: no ha dicho quién era ni de qué empresa llamaba.
- No ha indicado con quién quería hablar. Aunque el teléfono era directo, tenía que haberse cerciorado de que la persona que cogió el teléfono era la persona con la que quería hablar.

ACTIVIDAD 9ª:

- a) El espacio.
- b) Tono de voz.
- c) Corporal.
- d) Táctil.
- e) Expresión facial.

UNIDAD 3: LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES II

ACTIVIDAD 1ª:

La comunicación escrita representa las siguientes ventajas y desventajas frente a la oral son:

- a) Ventaja: La palabra escrita puede volverse a leer mientras que la palabra hablada no puede volverse a oír.
- b) Desventaja: No es posible hacer preguntas a los mensajes escritos, ni obtener aclaraciones de ellos.
- c) Ventaja y desventaja: el que se necesite elaborar el mensaje escrito representa ventajas y desventajas. Ventaja porque se puede reflexionar sobre lo que se va a escribir y modificar el texto cuantas veces sea necesario. Desventaja porque se necesita elaborar bien el mensaje para que se entienda, lo cual resta espontaneidad.
- d) Ventaja: Por medio de la comunicación oral no es posible comunicarse con varias personas que están en lugares diferentes.

ACTIVIDAD 2ª:

Sergio no ha cumplido las normas para una buena comunicación escrita porque:

- No ha pensado sobre lo que tenía que escribir.
- No lo ha expresado de forma sencilla y clara.
- No ha tenido en cuenta a quién iban dirigidas las cartas.
- No ha prestado atención a la presentación formal de las cartas.

ACTIVIDAD 3ª:

Encabezamiento:

- a) Referencias.
- c) Saludo.
- f) Asunto.
- h) Membrete.

Cuerpo:

- b) Exposición.
- d) Introducción.

Cierre:

- e) Firma.
- g) Anexo.

ACTIVIDAD 4ª:

La carta enviada por la empresa TEXTILES ROVIRA sí que es una adecuada carta de respuesta a una solicitud de información porque esta empresa:

- Ha contactado con la solicitante en un breve espacio de tiempo.
- Ha enviado la información solicitada por el cliente: muestras, tarifas y condiciones de compra.
- Ha enviado información complementaria que podría interesarle a la cliente: catálogos y tarifas de todos sus productos.
- Ha propuesto la posibilidad de que le visite un agente de la empresa para proporcionarle mayor información o hacerle alguna aclaración.
- La carta tiene una presentación correcta.

ACTIVIDAD 5ª:

La carta enviada por la empresa HNOS. OLALLA a la empresa MUEBLES ISLA no es una correcta carta de oferta porque no incluye toda la información que se le solicitaba, no aparecen las condiciones de pago ni los descuentos.

ACTIVIDAD 6ª:

La carta enviada por la empresa DISTRIBUCIONES PALOMAR a la empresa SUPERMERCADOS BUEN PRECIO no es una correcta carta de respuesta a una reclamación porque aun cuando se sospeche que una reclamación no se ajusta a la realidad, no se puede actuar de la forma que el Sr. Alcaina hizo:

- Dudó de la palabra de su cliente y se lo dijo directamente.
- Afirmó una acusación que el mismo no había comprobado, sino que lo sabía a través de terceros.
- El trato no fue correcto. No utilizó buenos modales ni mostró ningún respeto hacia su cliente.

ACTIVIDAD 7ª:

- a) **SÍ** - A través de las bases de datos de la Cámara de Comercio.
- b) **SÍ y NO** - Depende de si todos sus clientes están conectados a Internet o no. A los que no estén conectados será imposible enviarles esa información.
- c) **SÍ** - A través de las bases de datos de la empresa.
- d) **SÍ** - A través del correo electrónico.

UNIDAD 4: LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL

ACTIVIDAD 1ª:

- a) **F**- La negociación sólo es posible cuando las partes implicadas tienen la voluntad de avanzar respecto a sus posiciones iniciales.
- b) **V**- La venta tiende más hacia relaciones comerciales en las que ambos ganan "gano-ganas", que hacia relaciones en las que uno convence y otro acepta "gano-pierdes".
- c) **V**- Durante el proceso de negociación las partes intentan llegar a un acuerdo que se sitúe entre ambas posturas.
- d) **F**- Cuando durante una negociación una de las partes cede, ésta espera conseguir alguna cosa de contrapartida, se realiza un intercambio.

ACTIVIDAD 2ª:

Se refiere al marco de la negociación. Es diferente la forma de negociar de un occidental a la de un oriental. Ambos tienen un concepto del tiempo y de los negocios diferente.

ACTIVIDAD 3ª:

Ricardo Gutiérrez no aconsejó bien a su sustituto porque:

- En el proceso de negociación deben transmitirse sus ideas las dos partes, no sólo una. Hay que practicar la escucha activa y dominar la comunicación.
- Lo importante no es llegar a un acuerdo cuanto antes, ya que acelerar el proceso puede llevar a tomar decisiones no satisfactorias. Hay que ser paciente y perseverante.
- Renunciar a los objetivos mínimos puede hacernos sentir mal y perder la consideración profesional del otro. No hay que ceder más de lo que se tiene previsto.

ACTIVIDAD 4ª:

- Recogida de información:
 - b) Conocer el poder de toma de decisión de nuestro oponente.
 - d) Averiguar el modo en que la empresa oponente adopta sus decisiones.
- Inventario de las bazas:
 - a) Analizar nuestra fuerzas y debilidades.
 - e) Determinar hasta dónde puede estar dispuesto a ceder nuestro oponente.
- Fijación de objetivos:
 - c) Fijar nuestro margen mínimo.

ACTIVIDAD 5ª:

- a) Cálculo de la distancia real entre las partes.
- b) Acuerdo.
- c) Presentación de las propuestas.
- d) Negociación y alternativas.

ACTIVIDAD 6ª:

- a) **F**- La desviación entre lo pactado en el acuerdo y lo realizado tras éste puede dar lugar, además de a una ruptura de las relaciones, a un cuestionamiento o a un conflicto.
- b) **V**- La situación de conflicto se da, exactamente, cuando las diferencias relativas al contrato no se han podido solucionar mediante negociaciones directas entre comprador y vendedor.
- c) **F**- El seguimiento de lo ocurrido en la negociación es necesario no sólo cuando ésta ha terminado en acuerdo, sino también cuando no se ha llegado a un acuerdo.
- d) **F**- La falta del cumplimiento de lo acordado en el contrato sí que se puede solucionar de forma legal y pacífica mediante el cuestionamiento.

ACTIVIDAD 7ª:

La negociación ha sido favorable para el comprador porque, respecto a los límites que cada uno de ellos se había impuesto al principio, el comprador ha tenido que ceder menos que el vendedor para llegar al acuerdo.

ACTIVIDAD 8ª:

Tácticas utilizadas por el comprador:

- a) Autoridad restringida.
- b) Presión.

UNIDAD 5: ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS DE COMPRAVENTA

ACTIVIDAD 1ª:

Esta compraventa no es mercantil porque Eusebia es una artesana, y el Código de Comercio considera que no se reputarán mercantiles las ventas que de sus productos realicen los artesanos, agricultores y ganaderos.

ACTIVIDAD 2ª:

- a) **V** - Estas ventas suponen una de las excepciones de compraventa mercantil.
- b) **F** - El Código Civil establece un tercer requisito: que el objeto cierto sea la causa de la obligación contratada.
- c) **V** - Así lo establece el Código de Comercio en sus disposiciones generales sobre los contratos de comercio, en su art. 50.
- d) **F** - El contrato de compraventa sí que es oneroso porque supone equivalencia entre las prestaciones de las partes.

ACTIVIDAD 3ª:

El contrato realizado por Santiago Ruiz y su amigo no es válido porque el primero es menor de edad y no está emancipado, por tanto no está capacitado para comprar ni vender, según establece el Código Civil.

ACTIVIDAD 4ª:

- a) **F** - El contrato que deje el precio de la cosa al arbitrio de una de las partes se considera nulo.
- b) **F** - La determinación de la cosa objeto de contrato es necesaria en cuanto a su especie pero no en cuanto a la cantidad.
- c) **F** - El precio de la cosa se puede fijar en dinero o en signo que lo represente.
- d) **F** - Excepto en los casos en que la ley exige una forma determinada, los contratos gozan de libertad de forma (escrita, oral, por correspondencia, etc.).

ACTIVIDAD 5ª:

Las fases de formación del contrato entre estas dos empresas son:

- 1ª - La tienda DEPORTES DOS RUEDAS recibe una oferta de la empresa BICICLETAS, JH, S.A.
- 2ª - La tienda DEPORTES DOS RUEDAS llama por teléfono al jefe de ventas de BICICLETAS JH, S.A. para decirle que está de acuerdo con las condiciones de la oferta y que estaría interesado en la compra de 50 bicicletas.
- 3ª - BICICLETAS JH, S.A. envía por correo a DEPORTES DOS RUEDAS el contrato para que lo firme y le devuelva una copia.

ACTIVIDAD 6ª:

El comprador puede optar entre solicitar la rescisión del contrato o su estricto cumplimiento, sin perjuicio, en ambos casos, de reclamar la indemnización por los daños y perjuicios causados.

ACTIVIDAD 7ª:

- a) **F** - El comprador, a través del contrato de compraventa se obliga, también, a recibir la cosa objeto de contrato.
- b) **V** - Ciertamente el vendedor no está obligado.
- c) **F** - El saneamiento por evicción surge cuando se priva al comprador de todo o parte del bien que ha adquirido, al existir un derecho anterior sobre la cosa vendida.

ACTIVIDAD 8ª:

- a) **SÍ** está obligado a realizar el pago: el comprador asume los riesgos desde que el vendedor le pone a su disposición la cosa comprada.
- b) **NO** está obligado a realizar el pago: el vendedor asume el riesgo hasta la entrega de la cosa o puesta a su disposición.

ACTIVIDAD 9ª:

La extinción del contrato:

- a) **SÍ** que se produce por confusión de los derechos del comprador y el vendedor.
- b) **NO** se produce por decisión unilateral.

- c) **Sí** que se produce por novación.
- d) **NO** se produce por deterioro de la cosa objeto del contrato antes de la entrega, si el motivo del deterioro ha sido una imprudencia del vendedor.

ACTIVIDAD 10ª:

- a) Contrato de suministro.
- b) Contrato de compraventa especial "a ensayo o prueba".
- c) Contrato estimatorio.
- d) Contrato de compraventa especial "sobre muestras".
- e) Contrato de *leasing*.
- f) Contrato de compraventa a plazos.

UNIDAD 6: ARCHIVO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

ACTIVIDAD 1ª:

El archivo es importante para el departamento comercial por dos razones:

- Por imperativo legal: la ley marca la obligatoriedad de conservar ciertos documentos durante seis años.
- Por interés propio: el análisis de la información derivada de la actuación comercial servirá como orientación a los responsables comerciales de esta empresa, a la hora de tomar decisiones relacionadas con las compras y las ventas.

ACTIVIDAD 2ª:

- a) Activo
- b) Semiactivo
- c) Inactivo
- d) Semiactivo
- e) Activo
- f) Semiactivo

En los archivos activos se conservan los documentos que se consultan muy frecuentemente, en los semiactivos los que se consultan menos frecuentemente, y en los inactivos aquellos documentos que son consultados con escasa frecuencia.

ACTIVIDAD 3ª:

- Empresa A: Por materias.
- Empresa B: Alfanumérica.
- Empresa C: Cronológica.
- Empresa D: Alfabética.

ACTIVIDAD 4ª:

- a) Procesador de textos.
- b) Base de datos.
- c) Base de datos.
- d) Procesador de textos.
- e) Base de datos.

ACTIVIDAD 5ª:

- a) **No**, para ello necesita un procesador de textos.
- b) **Sí**, mediante la modificación de los datos actuales puede llegar a determinar una previsión.
- c) **Sí**, mediante el gestor de base de datos de que dispone una hoja de cálculo.

ACTIVIDAD 6ª:

- a) Nombre, domicilio, localidad, código postal.
- b) Tipo de proveedor.
- c) Localidad y/o código postal.
- d) Cuenta contable.
- e) Datos auxiliares en el apartado "enviar por".

ACTIVIDAD 7ª:

- a) **V** - Las redes que forman Internet pueden ser de muy diversa índole.
- b) **F** - Estas redes se denominan redes de área extensa.
- c) **F** - Intranet se utiliza para la comunicación interna de una misma empresa.

UNIDAD 7: LAS COMPRAS EN LA EMPRESA

ACTIVIDAD 1ª:

- a) Gestión de *stocks*.
- b) Compras.
- c) Almacenamiento.

ACTIVIDAD 2ª:

- a) **F**- El objetivo principal de la función de compras es, además de tener los productos disponibles en el momento adecuado y al menor precio posible, tenerlos en la cantidad requerida y de la calidad necesaria.
- b) **V**- El desarrollo del proceso de compras supone un requisito necesario, aunque no suficiente, para comprar bien.
- c) **F**- La causa que hace pensar a los responsables de las empresas sobre la conveniencia de prestar más atención a la función de compras se debe al gran impacto que ésta tiene sobre los resultados financieros de la empresa.
- d) **F**- Una buena gestión de compras debe ser flexible y dinámica.

ACTIVIDAD 3ª:

- a) **SÍ** - Porque con esta acción se reducen los costes operacionales en compras.
- b) **NO** - Porque con esta acción se aumentan los costes relacionados con las existencias.
- c) **SÍ** - Porque con esta acción se reducen los costes operacionales en compras.
- d) **NO** - Porque con esta acción se aumenta el coste total que representan las compras.
- e) **SÍ** - Porque con esta acción se bajan los costes relacionados con las existencias.

ACTIVIDAD 4ª:

Cantidad: 100 baterías.
 Calidad: gama alta, 12 voltios, 60 amperios, bajo mantenimiento.
 Precio: 8.000 ptas.
 Plazo de entrega: 10 días.
 Servicio: 2 años de garantía.
 Condiciones de pago: 90 días.

ACTIVIDAD 5ª:

- a) y d) Mayor precio.
- b) y c) Menor precio.

ACTIVIDAD 6ª:

Sebastián debería emitir una requisición o solicitud de compra al departamento de compras. En esta solicitud se debe identificar claramente la cantidad que necesita, la calidad, para qué fecha, y sugerencias sobre posibles proveedores y precios.

ACTIVIDAD 7ª:

El jefe de compras de la fábrica de repostería debería proceder a la búsqueda de proveedores potenciales. Para ello puede buscar información en el propio archivo de compras de la empresa, en publicaciones técnicas, anuarios, Cámaras de Comercio, otros compradores, etc...

Tras obtener una lista preliminar, deberá eliminar los que no cumplan alguno de los requisitos necesarios para llegar a ser proveedores de la empresa. Del resto de proveedores que puedan resultarle interesantes llevará a cabo un análisis económico-financiero de su situación. La profundidad de este análisis dependerá del tamaño del pedido, de las exigencias de su fabricación, etc.

ACTIVIDAD 8ª:

- Económicamente la del proveedor DOPER. Ofrece el precio unitario más bajo incluido descuentos comerciales. Además, los portes están pagados.
- Calidad-servicio, la del proveedor HILLY. Es el que ofrece mayor garantía, el único que da un servicio de reparación, además de ser una marca líder.
- Financieramente, la del proveedor HILLY. Ofrece mejores condiciones de pago: 90 días y descuento por pronto pago más alto: 2%

ACTIVIDAD 9ª:

No, para que un proveedor sea considerado un buen negociador debe intentar que el acuerdo al que se llegue con la negociación sea satisfactorio para ambas partes, no sólo para una. Además, en el pedido se debe incluir toda la información que facilite la operación de compraventa, y sobre todo datos tan importantes como son la forma de pago y el plazo de entrega.

ACTIVIDAD 10ª:

- F**- El grado de seguimiento del pedido dependerá del tipo de producto, del volumen, de su urgencia, de la relación entre proveedor y cliente, etc.
- F**- El responsable de compras asumirá las diferencias detectadas en el pedido en el momento de su recepción, poniéndose en contacto con el proveedor para analizar las discrepancias, con el fin de renegociar las condiciones de la compraventa o decidir la devolución de la mercancía.
- V**- Mediante el control de los pedidos emitidos la empresa compradora está informada acerca de si los pedidos emitidos han sido servidos, si están en curso o si se ha producido un retraso en la recepción. Por tanto, está informada suficientemente de un posible retraso.

UNIDAD 8: LAS VENTAS EN LA EMPRESA

ACTIVIDAD 1ª:

- F**- Deben participar del concepto de marketing todas las empresas que quieran permanecer en el mercado, no sólo aquéllas que tienen problemas para su permanencia en éste.
- F**- Vender es un acto de persuasión con el objeto de influir en la decisión de compra del cliente.
- V**- Actualmente el vendedor ejerce además de la función de vender, la de "comunicar".
- V**- El marketing se basa en la satisfacción de las necesidades tanto del consumidor como de la empresa.

ACTIVIDAD 2ª:

Arancha podría obtener información de:

- Colegio de farmacéuticos de Bilbao: es habitual que estas entidades dispongan de información so-

- bre el número y localización de las farmacias existentes.
- c) Proveedores del laboratorio: a los proveedores les interesa vender por lo que suelen facilitar información a sus clientes.

Arancha no podría obtener información de:

- a) Llamadas telefónicas a otros laboratorios solicitando listados de clientes: no es habitual que la competencia facilite listados de clientes.
- d) Archivo de la empresa: es una empresa nueva, por lo que es bastante difícil que tenga un archivo creado.

ACTIVIDAD 3ª:

Germán actuó correctamente sólo en parte. Con respecto al saludo, estuvo bien que le diera la mano y los buenos días de manera sonriente. No obstante, una correcta presentación comercial debe incluir el nombre del vendedor y el de la empresa que representa. En el caso de Germán, esto era aún más necesario, puesto que él era nuevo, y el comprador, un cliente habitual de la empresa. Por otro lado, fue correcto que no se sentara hasta que no se lo solicitó el cliente, y que introdujera la conversación refiriéndose a una conversación telefónica anterior.

ACTIVIDAD 4ª:

- a) Preguntando
- b) Observando
- c) Escuchando

ACTIVIDAD 5ª:

- a) Incorrecta. Porque aunque el producto sea idéntico al de la competencia, hay que utilizar argumentos que lo diferencien, como por ejemplo, un plazo de entrega o de pago más interesante.
- b) Correcta: Porque pone de manifiesto que el vendedor conoce los puntos débiles de su oferta y sabe como contrarrestar el peso de éstos argumentando los puntos fuertes.
- c) Correcta: Porque la argumentación siempre resulta más eficaz si se apoya en la demostración de lo que se está diciendo.

ACTIVIDAD 6ª:

- a) Objeción de indicio de compra.
- b) Objeción para evitar una presentación de ventas.
- c) Excusa.
- d) Reflexión.

ACTIVIDAD 7ª:

- “¿Ustedes no hacen descuentos?”
Efecto *Boomerang*: b) Efectivamente, y es precisamente por eso por lo que ofrecemos una garantía de 2 años.
- “El plazo de entrega es muy largo”
Efecto *Rodeo*: b) ¿Ha visto el nuevo producto que hemos diseñado?

ACTIVIDAD 8ª:

- a) Técnica de alta presión
- b) Técnica de la balanza
- c) Técnica de la alternativa

ACTIVIDAD 9ª:

- a) **V**- Una reclamación bien atendida restablecerá el clima de confianza con el cliente y ayudará a la em-

- presa a prever posibles fallos en el futuro.
- b) **F**- El fin del seguimiento es ganar clientes.
 - c) **F**- El objetivo del vendedor es ganar clientes, las ventas repetidas no puntuales.
 - d) **F**- El vendedor debe encargarse de mantener unas buenas relaciones interpersonales con el cliente, independientemente de que su jefe de ventas también lo haga.

UNIDAD 9: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SELECCIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

ACTIVIDAD 1ª:

- a) **V** - El análisis del pasado y del presente de las actividades permitirá saber qué debe hacerse para lograr mejoras en el futuro.
- b) **F** - La misión del responsable de ventas es obtener el máximo rendimiento del equipo de ventas, pero al menor coste posible.
- c) **V** - Los objetivos deben referirse a un período de tiempo determinado. Para conocer el tiempo de que se dispone para alcanzar los objetivos, es preciso fijar unos límites temporales.

ACTIVIDAD 2ª:

- a) **SÍ**
- b) **NO**
- c) **SÍ**
- d) **NO**
- e) **SÍ**

ACTIVIDAD 3ª:

- a) Organización mixta - Los mercados donde vende sus productos son diferentes y, aunque básicamente, el producto que vende es el mismo (vino), la distintas formas en que lo vende (embotellado y sin embotellar), hace que resulte un producto diferente y por tanto, vaya dirigido a clientes diferentes.
- b) Organización por productos - El menaje de plástico y las piezas para lámparas son dos productos totalmente diferentes.
- c) Organización por clientes - Las carnicerías y las empresas cárnicas se encuentran en diferente posición en el canal de distribución. Las primeras son minoristas y las segundas mayoristas.

ACTIVIDAD 4ª:

Necesita conocer:

- A- el número de clientes a visitar
- B- el nº de visitas a efectuar a cada cliente
- C- el tiempo de duración de cada visita
- D- los días laborables al año
- E- el tiempo disponible utilizable por vendedor y día para la realización de las visitas

$$\text{Nº Vendedores} = \frac{\text{Nº visitas} \times \text{tiempo total visita}}{\text{Nº total horas trabajadas año/hombre}} = \frac{A \times B \times C}{D \times E}$$

ACTIVIDAD 5ª:

Eugenia no realizó una adecuada división del territorio de ventas por dos razones. Primera, porque las diversas zonas que se asignen a los vendedores deben ofrecer a éstos condiciones equivalentes en términos de potencial de compras, no en términos de dimensión del área de ventas. Segunda, porque es responsabilidad del encargado de ventas asignar a cada vendedor el territorio que considere más adecuado en torno a su capacidad.

ACTIVIDAD 6ª:

No se debe recomendar que los vendedores visiten a los clientes potenciales insistentemente porque, a

partir de un cierto número de visitas sin éxito, se está malgastando tiempo y esfuerzo que se podría emplear en buscar otros clientes potenciales.

ACTIVIDAD 7ª:

La ruta más conveniente es la de la "margarita", ya que cada día puede visitar un determinado número de ferreterías que estén dentro de la misma zona, sin tener que realizar grandes desplazamientos.

ACTIVIDAD 8ª:

- a) **F**- La descripción del perfil del vendedor no se realiza sólo atendiendo a sus rasgos de carácter. También se deben tener en cuenta los factores cuantitativos (edad, educación, experiencia, disponibilidad, etc.), las motivaciones para el trabajo y el grado de inmadurez psíquica.
- b) **F**- La posibilidad de que transmita información a la competencia no es el único inconveniente. También los son: la inversión realizada en formación y retribución, la pérdida de ventas y la perturbación en las cargas de trabajo del resto del equipo de ventas.
- c) **V**- Sin una descripción del puesto, al responsable de ventas le resultará difícil decidir qué clase de persona debe contratar, y a los candidatos, a qué puesto aspiran.

ACTIVIDAD 9ª:

- Empresa A: Centros de enseñanza
- Empresa B: Personal de otras empresas
- Empresa C: Personal de la propia empresa
- Empresa D: Empresa de trabajo temporal

ACTIVIDAD 10ª:

- a) **V**- La solicitud de empleo, al estar estandarizada, resulta más fácil de administrar y exige menos tiempo para la valoración de los aspirantes.
- b) **F**- En la entrevista no se debe usar nunca un tono que resulte intimidatorio.
- c) **F**- El grado de fiabilidad de las referencias como método de selección es dudoso.
- d) **F**- Los resultados de los tests psicotécnicos nunca deben ser tomados como definitivos. Únicamente, cotejados con los requerimientos de la vacante, apoyarán la decisión de selección.

UNIDAD 10: FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

ACTIVIDAD 1ª:

- a) **F**- La gran competitividad existente en los mercados actuales hace que la formación sea ahora mucho más importante, sin duda imprescindible.
- b) **F**- Para la empresa es más costosa la alta rotación del equipo de ventas que su formación. Esto es así porque el proceso de reclutamiento y selección no sólo es caro, sino, además, complejo.
- c) **V**- No sólo los nuevos vendedores necesitan formación, también los que llevan más tiempo en la empresa.

ACTIVIDAD 2ª:

- a) Conocimiento del mercado-objetivo.
- b) Conocimiento del producto.
- c) Conocimiento de la competencia.

ACTIVIDAD 3ª:

- a) Retroproyector y transparencias.
- b) Debate en grupo.
- c) *Role-playing*.

ACTIVIDAD 4ª:

- a) **F**- El tiempo dedicado a la formación de los nuevos vendedores se reflejará después en la cuenta de resultados.
- b) **V**- Es preciso que los vendedores sepan que sus objetivos particulares deben encajar armoniosamente con los objetivos globales de la empresa, con el fin de que éste perciba la importancia de su labor.
- c) **F**- Que el responsable de ventas sea el formador implica, además de la enunciada, otra ventaja muy importante: ayuda a crear una buena relación entre el jefe de ventas y los vendedores.
- d) **V**- Realizando la formación en las dependencias de la empresa se corre el riesgo de que los vendedores sean molestados para solicitarles alguna consulta o su presencia en cualquier lugar de la misma. Sin embargo, en los hoteles es difícil que sean molestados para atender cuestiones que no estén relacionadas con el programa formativo.
- e) **V**- Una buena formación de vendedores sólo es posible con un formador bien preparado para ello.

ACTIVIDAD 5ª:

En principio, ninguna de las dos son apropiadas porque en una visita formativa, el responsable de ventas no debe intervenir, únicamente observar. No obstante, entre las dos intervenciones, la más apropiada sería la "a)" porque permite que el vendedor avance en su exposición. Sin embargo, la "b)" no sólo no ayuda al vendedor a que avance, sino que deja al vendedor sin ninguna autoridad ante el cliente.

ACTIVIDAD 6ª:

- a) Manual de ventas.
- b) Discusión en grupo.
- c) Reunión de ventas.

ACTIVIDAD 7ª:

No les motiva porque la motivación implica utilizar motivadores que satisfagan las necesidades personales y profesionales de los vendedores, y que, en consecuencia, les estimule a cumplir los objetivos previstos con mayor entusiasmo. Por supuesto, el miedo y las amenazas no son motivadores adecuados.

ACTIVIDAD 8ª:

- a) Nivel de responsabilidad.
- b) Progreso y perfeccionamiento en el trabajo.
- c) Logros.
- d) Contenido e interés del propio trabajo.
- e) Reconocimiento de los logros.

ACTIVIDAD 9ª:

- a) Sistema de salario fijo.
- b) Sistema de comisión.
- c) Sistema mixto: salario fijo más incentivo o prima.

UNIDAD 11: CONTROL DEL EQUIPO DE VENTAS

ACTIVIDAD 1ª:

No. Para evitar problemas el responsable de ventas no sólo debe realizar la comparación entre lo previsto y lo conseguido. También es necesario determinar en cuánto se han desviado, por qué, y cuáles son las medidas correctoras que debe aplicar.

ACTIVIDAD 2ª:

- Cuantitativas: a), d), f) y g).
 Cualitativas: b), c) y e).

ACTIVIDAD 3ª:

La realización de un informe después de cada visita es interesante para saber que ocurrió en esa visita. De los informes se obtiene la información necesaria para controlar la actividad del equipo de ventas.

ACTIVIDAD 4ª:

- a) **NO** - El vendedor puede manipular los datos. Sólo se podría saber con exactitud solicitando la información a los clientes.
- b) **SÍ** - Cualquier informe elaborado de manera eficaz debe poder facilitar esta información.
- c) **NO** - Sólo se podrá saber esta información mediante las visitas conjuntas.
- d) **SÍ** - Cualquier informe elaborado de manera eficaz debe poder facilitar esta información.
- e) **NO** - Sólo se podrá saber esta información mediante las visitas conjuntas.

ACTIVIDAD 5ª:

Vendedor	Ventas previstas	Resultados	Diferencia en ptas	Diferencia en %
Manuel	230.000	240.000	+ 10.000	+ 4,34
J. Carlos	250.000	245.000	- 5.000	- 2
TOTAL	480.000	485.000	+ 5.000	+ 1,04

En este momento no se considera necesaria la acción de ninguna medida correctora urgente. No obstante, sería conveniente estar pendiente de que la desviación de Juan Carlos no aumente, y a ser posible, hacer que disminuya respecto a la de Manuel y la total de la empresa.

ACTIVIDAD 6ª:

TAM Julio:
 - Se suman las ventas de julio 97 (30) 710.000
 - Se restan las ventas de julio 96 (20) **690.000**

TAM Agosto:
 - Se suman las ventas de agosto 97 (20) 710.000
 - Se restan las ventas de agosto 96 (30) **680.000**

TMM Julio $690.000/12 = 57.500$
 TMM Agosto $680.000/12 = 56.666$

La tendencia tanto del TAM como del TMM es a mantenerse, porque aunque éstos han aumentado levemente en julio, en agosto han bajado, quedándose igualados a los de junio.

ACTIVIDAD 7ª:

- a) A: Clientes muy importantes (Proporcionan el 80% de la facturación): Japón
 B: Clientes importantes (Proporcionan ± el 15% de la facturación): España
 C: Clientes menos importantes (Proporcionan ± el 5% de la facturación): Inglaterra, Alemania e Italia.
- b) Sería muy conveniente que la empresa llevara a cabo alguna acción correctora ya que, el 80% de su facturación depende de un único cliente: su distribuidor en Japón, lo que es bastante arriesgado.

SOLUCIONARIO DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

En primer lugar, la empresa debería comprobar si a este cliente se le está prestando la suficiente atención.

ACTIVIDAD 8ª:

$$\text{Importe medio pedido} = \frac{\text{Cifra de ventas}}{\text{Nº pedidos}} = \frac{1.000.000}{15} = 66.667 \text{ ptas}$$

$$\text{Coste por pedido} = \frac{\text{Coste mensual}}{\text{Pedidos al mes}} = \frac{160.000}{15} = 10.667 \text{ ptas}$$

El jefe de ventas de Ernesto debería tomar medidas correctoras en ambos casos, aunque, de manera más urgente, para disminuir el coste por pedido, debido a la gran desviación existente.

ACTIVIDAD 9ª:

José Ángel no actúa correctamente porque no realiza ninguna de las cinco acciones recomendadas en la unidad para aplicar la técnica de "corregir enseñando".

Producto	Unidades vendidas	Valor unitario	Valor total
Módulo	200	250.000	50.000.000
1.ª Caja	200	250.000	50.000.000
TOTAL	400	250.000	100.000.000

No les motivó porque la actividad no les enseñó a aplicar la técnica de "corregir enseñando".

ACTIVIDAD 8ª:

Actividad	Valor	Comentario
a) Nivel de responsabilidad	710.000	- Se suman las ventas de julio 97 (30)
b) Progreso y perfeccionamiento en el trabajo	680.000	- Se restan las ventas de julio 96 (20)
c) Logros		
d) Contenido e interés del propio trabajo		
e) Reconocimiento de los logros	710.000	- Se suman las ventas de agosto 97 (20)
	680.000	- Se restan las ventas de agosto 96 (30)

ACTIVIDAD 9ª:

Actividad	Valor	Comentario
a) Sistema de salario fijo	680.000	680.000 x 12 = 8.160.000
b) Sistema de comisión	680.000	680.000 x 12 = 8.160.000

ACTIVIDAD 7ª:

a) Clientes muy importantes (Proporcionan el 80% de la facturación): Japon
 b) Clientes importantes (Proporcionan el 15% de la facturación): España
 c) Clientes menos importantes (Proporcionan el 5% de la facturación): Inglaterra, Alemania e Italia.

Actividades de heteroevaluación

¿Cómo son las actividades de heteroevaluación?

Son de estructura abierta, lo que permite que desarrolles capacidades relacionadas con la creatividad, análisis, interpretación, valoración, etc.

En cada actividad se recogen aspectos teóricos y prácticos, teniendo en la mayoría de los casos como marco de referencia los procedimientos que se definen en la unidad de trabajo.

¿Cuántas debes realizar las actividades de heteroevaluación?

El tutor te indicará las que debes realizar y en qué momento debes hacerlo. Una vez hechas, se las entregará en el plazo que te indique, para que se pueda comprobar la adecuación a los objetivos de la actividad y, de esta forma, orientarte en los cambios que debes realizar o, por el contrario, confirmar tu línea de trabajo.

ACTIVIDAD 2ª:

UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN A LA COMPARATIVA

Juan Girárdex es agente comercial de una empresa de maquinaria agrícola. Isabel Ubieta es gerente de una cooperativa agrícola y cliente del anterior.

En la última entrevista que mantuvieron acordaron que Juan Girárdex personalizará por teléfono sus visitas a las oficinas de la cooperativa y visitará las instalaciones y las labores realizadas por los agricultores. Isabel Ubieta le facilitará el contacto con los agricultores y le ayudará a que pueda visitarlos en su momento.

El jefe de ventas de Juan Girárdex le acaba de comunicar a éste que en la feria de maquinaria agrícola que se celebrará en Madrid el próximo mes, tendrá expuesto en el stand de la empresa.

Explica los principales cambios que han ocurrido y están ocurriendo en el sector comercial y que están relacionados con las actividades relacionadas con la comparativa.

Desarrolla la conversación telefónica que tienes que tener con la cooperativa que la comparativa está realizando, siempre que sea posible, utilizando esta información en el momento que sea necesario para la realización de la actividad. Sigue las reglas para hablar por teléfono y considerando la información que el jefe de ventas te proporciona.

ACTIVIDAD 3ª:

UNIDAD 2. LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES

Selecciona una entrevista o debate de cualquier cadena de televisión y analiza a cada uno de los participantes.

INTRODUCCIÓN

En cada Unidad de trabajo has realizado las actividades de autoevaluación y, mediante el solucionario, has podido comprobar el grado de aprendizaje de los contenidos. Las actividades de heteroevaluación, por el contrario, no las puedes evaluar por ti mismo; es el profesor tutor quien debe orientar y evaluar su realización.

¿Qué objetivo tienen las actividades de heteroevaluación?

En general, se puede decir que estas actividades pretenden completar y afianzar los conocimientos necesarios para el desarrollo de las capacidades que debes alcanzar con el estudio del Módulo, y por lo tanto, para adquirir la competencia profesional correspondiente.

¿Cómo son las actividades de heteroevaluación?

Son de estructura abierta, lo que permite que desarrolles capacidades relacionadas con la creatividad, análisis, interpretación, valoración, etc.

En cada actividad se recogen aspectos teóricos y prácticos, teniendo en la mayoría de los casos como marco de referencia los procedimientos que se definen en la unidad de trabajo.

¿Cuándo debes realizar las actividades de heteroevaluación?

El tutor te indicará las que debes realizar y en qué momento debes hacerlo. Una vez hechas, se las entregarás en el plazo que te indique, para que se pueda comprobar la adecuación a los objetivos de la actividad y, de este modo, orientarte en los cambios que debes realizar o, por el contrario, confirmar tu línea de trabajo.

UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA COMPRAVENTA

ACTIVIDAD 1ª:

Contacta con compradores y vendedores que conozcas y haz una relación de las tareas realizadas por cada uno de ellos en su actividad profesional. Dentro de un mismo grupo de vendedores o de compradores, compara las tareas a realizar según su puesto o nivel de responsabilidad dentro del departamento correspondiente.

ACTIVIDAD 2ª:

Explica los principales cambios que han ocurrido y están ocurriendo en el sector comercio, y que afectan a las actividades relacionadas con la compraventa. Para ello, debes basarte en lo estudiado en la unidad y, si te es posible, ampliar esta información en otras fuentes.

UNIDAD 2: LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES

ACTIVIDAD 1ª:

“Alfonso LLorente ha sido el mejor agente de ventas de su empresa en este último año, por lo que su director le sugiere la posibilidad de realizar una charla al resto de agentes de ventas de la empresa, durante la convención nacional que realizan anualmente en Madrid. El tema debe centrarse en la evolución de su cartera de clientes en la empresa.

Alfonso acepta encantado; para él es un orgullo que le elijan para ese acto.

Será la primera vez que Alfonso hable en público, pero no piensa que exista ningún problema, pues su público estará constituido por sus propios compañeros y, normalmente, se entiende muy bien con ellos. No necesita prepararse nada, la improvisación siempre le da buenos resultados.

Llegado el día de la charla, saluda educadamente a todo el público y empieza contando de forma graciosa la primera visita que realizó como vendedor, que según él fue un desastre. Con esto consigue que todos se rían pues, en cierta medida, se sienten identificados con él.

Alfonso habla siempre en voz alta para asegurarse que todos le oigan.

Durante largo tiempo habla de sus experiencias en todas las empresas que ha trabajado y del éxito que ha tenido en cada una de ellas.

Mientras está hablando, pasea de un lado a otro de la sala evitando mirar directamente a ninguno de los asistentes, y ajustándose constantemente la corbata.

Cuando lleva una hora hablando, se nota cansado y mira el reloj, se da cuenta que va a ser la hora de comer. En 5 minutos explica brevemente como cree él que ha conseguido tantas ventas este año en la empresa, y les promete que en la próxima reunión que tengan, les traerá documentación de la evolución de las ventas de sus clientes importantes, al igual que les revelará algún secreto o táctica que les pueda ayudar a conseguir el mismo éxito.

Acaba despidiéndose cortésmente de sus compañeros e insinúa que ya va siendo hora de comer.

Una vez finalizada la charla, Alfonso se siente contento con su exposición, pero por la noche, cuando está solo en el hotel, piensa que quizás tendría que haber dejado que alguno de los asistentes le hubiera formulado alguna pregunta, ya que sólo habló él”.

- Analiza la actuación en público de Alfonso, valorando sus aciertos y fallos.

ACTIVIDAD 2ª:

“Juan Giráldez es agente comercial de una empresa de maquinaria agrícola. Ismael Ubieta es gerente de una cooperativa agrícola y cliente del anterior.

En la última entrevista que mantuvieron, acordaron que Juan Giráldez avisaría personalmente por teléfono a Ismael Ubieta cuando tuvieran algún modelo de la cosechadora que la cooperativa está interesada en comprar.

El jefe de ventas de Juan Giráldez le acaba de comunicar a éste que en la feria de maquinaria agrícola que se celebrará en Madrid el próximo mes, tendrán expuesto en el *stand* de la empresa, el nuevo modelo de cosechadora”.

- Desarrolla la conversación telefónica que podría llevarse a cabo entre Juan e Ismael, teniendo en cuenta las reglas para hablar por teléfono y considerando que en la cooperativa siempre coge el teléfono una secretaria.

ACTIVIDAD 3ª:

Selecciona una entrevista o debate de cualquier cadena de televisión y analiza a cada uno de los interlocutores valorando:

- La utilización o no de las normas para una comunicación oral efectiva.
- El acierto o no en la adopción de formas de comunicación no verbal (lenguaje corporal).

ACTIVIDAD 4ª:

“Fernando Lacasa es el jefe de ventas de una empresa distribuidora de productos de menaje de cartón desechable: vasos, platos y servilletas.

Fernando acaba de tener una entrevista con Carlos Mored, responsable de compras de una cadena de supermercados.

La razón de la entrevista era la posible implantación de los productos de la empresa de Fernando Lacasa en todos los supermercados de la cadena.

Las negociaciones han sido muy tensas ya que, aunque ambas partes están interesadas en la implantación inmediata de los productos en los supermercados, no se ponen de acuerdo en las condiciones.

Después de una hora de reunión, ninguno de los dos cede, y quedan en llamarse por teléfono.

Al cabo de unos días Fernando toma la iniciativa de llamar por teléfono a Carlos, no sólo para fijar la fecha de una próxima entrevista, sino también, para intentar suavizar la tensión creada en el último contacto”.

- Elabora la conversación telefónica que crees que tuvo lugar entre Fernando y Carlos, teniendo en cuenta las reglas para hablar bien por teléfono.

UNIDAD 3: LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES COMERCIALES II

ACTIVIDAD 1ª:

Imagina que eres el jefe de compras de una cadena de tiendas dedicadas a la comercialización de aparatos de “línea marrón” (televisores, equipos de sonido, videos, cámaras de vídeo, etc.).

- Redacta la carta que tendrías que escribir a un posible proveedor: la empresa HITASU, solicitando la mayor información posible sobre la adquisición de cámaras de vídeo profesional.

ACTIVIDAD 2ª:

“El taller mecánico TODOMOTOR de Huesca, está pendiente de recibir un motor de su proveedor REPUESTOS PALACIOS de Vitoria, para poder reparar con urgencia el vehículo de un cliente. El 4 de marzo, día en que llega el envío, comprueba con desagrado que existe un error y que el contenido de la caja no corresponde con lo que se indica en los embalajes.

Como consecuencia, ese mismo día el taller devuelve el motor al proveedor, y le escribe una carta de reclamación con cierto tono de dureza, ya que no es la primera vez que se producen errores de este tipo.

La empresa REPUESTOS PALACIOS se ha percatado del error, y el día 3 de marzo, aún antes de que reclamase el cliente, ya le habían hecho un nuevo envío. Toda la responsabilidad es del proveedor francés de la empresa de repuestos, que ha mandado un motor equivocado.

REPUESTOS PALACIOS escribe una carta a TODOMOTOR pidiendo disculpas y explicando lo sucedido; también le comunica un nuevo envío con el motor correcto.

- Redacta los escritos intercambiados por estas empresas.

ACTIVIDAD 3ª:

“La empresa textil SOLANA de Alicante, lleva más de cuarenta años fabricando y comercializando géneros de punto (chaquetas, jerseys, calcetines, etc.). Hasta ahora los vendía a pequeños establecimientos, pero visto el gran éxito que tienen debido a su buena relación calidad-precio, la empresa decide intentar comercializar sus géneros en grandes establecimientos tipo Cortefiel, Corte Inglés, etc.

Para ello, el jefe de ventas de la empresa debe comenzar enviando una carta de presentación a cada uno de estos establecimientos, incluyendo catálogos y tarifas, para luego pasar a visitarles personalmente uno a uno, y entregarles muestras y condiciones de venta”.

- Redacta, siguiendo las normas para una buena comunicación escrita, la carta de presentación que pienso debió realizar el jefe de ventas de esta empresa.

ACTIVIDAD 4ª:

“Imagina que trabajas de director comercial de una empresa dedicada a la venta e instalación de equipos informáticos en oficinas, academias, tiendas, etc. Uno de tus clientes, la ÓPTICA GOYA, se ha interesado por el ordenador personal “XP” que tu empresa comercializa, para lo cual te envía una carta solicitando información sobre este producto.

Se da la circunstancia de que ese producto va a ser sustituido próximamente por el modelo “XP Plus”, más moderno y con más prestaciones.

Tienes que enviar información al cliente sobre el ordenador personal “XP” (todavía no dispones de la correspondiente al “XP Plus”) y convencerle de las ventajas del “XP Plus”.

En esta carta, además, le ofreces los servicios de un agente de ventas de la empresa para que le visite si lo desea, y los teléfonos en los que podrías atenderle en caso de que quiera realizar consultas”.

- Elabora los escritos intercambiados entre tú, como director comercial y la ÓPTICA GOYA.

UNIDAD 4: LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL

ACTIVIDAD 1ª:

A continuación te exponemos de forma desordenada, la conversación mantenida durante el desarrollo de una negociación, entre el jefe de compras de una mayorista de viajes (*tour operador*) y el director comercial de una estación de esquí, ambas españolas.

“Jefe de compras: Estamos interesados en sacar al mercado una oferta atractiva, es decir barata, de viajes a la nieve en grupo para fin de semana, en la que se incluya en un mismo paquete: 2 días de remontes más 1 noche en hotel de 3 estrellas, en régimen de media pensión.

Director comercial: De acuerdo, si usted me confirma un grupo mínimo de 40 personas por fin de semana, le puedo ofrecer un precio de 10.500 ptas por persona en habitación doble en hotel de tres estrellas.

J: De momento me parece un acuerdo razonable, pero si vemos que funciona, tendremos que renegociar los precios.

D: Entiendo lo que me dice, pero si su público es exigente, también debe comprender que nuestra estación es la segunda de España en kilómetros esquiables y número de remontes. Además, es una de las pocas de España que por su situación geográfica y por el gran número de cañones de nieve que dispone, tiene asegurada la nieve toda la temporada de esquí.

J: Desde luego, pero si no puede bajar la oferta, le vuelvo a repetir que me temo que no habrá trato.

J: Si claro, pero el tipo de cliente que accede a estas ofertas es un público exigente que desea un mínimo de hotel de tres estrellas.

J: Como ya le adelanté por teléfono, la razón por la que queríamos que nos visitara se debe a que, como usted ya sabe, aunque somos un *tour* operador especializado en costa/playa, desde hace 1 año estamos trabajando en el sector nieve, con gran éxito, por lo que nos interesaría trabajar con ustedes.

D: Por nuestra parte, sería un gran placer poder empezar a entablar buenas relaciones con ustedes.

J: Me temo que comparando estos precios con los que me han ofrecido otras estaciones, su oferta no nos resulta muy interesante.

D: Lo que usted me solicita es lo que más demanda tiene en fin de semana por lo que los precios no pueden ser muy asequibles. El mejor precio que podemos ofrecerle se encuentra entre las 11.000 y las 13.000 ptas por persona en habitación doble.

D: Por supuesto, en hoteles de dos estrellas o apartamentos, el precio resulta mucho más asequible.”

- Tras su lectura, realiza las siguientes cuestiones:

- Ordena el diálogo de la forma que piensas tuvo lugar.
- Una vez ordenado, identifica qué partes del diálogo pertenecen a cada una de las fases del desarrollo de una negociación.
- Busca alguna de las tácticas utilizadas por el jefe de compras y el director comercial.

ACTIVIDAD 2ª:

Inventa el diálogo del desarrollo de una negociación entre el responsable de compras de una cadena de tiendas de electrodomésticos, y un vendedor de una conocida marca de lavadoras y secadoras. El motivo de la negociación es, la solicitud por parte del cliente de precios más bajos por el gran volumen de compras que realiza. El vendedor no accede a la reducción de precios justificando que ofrece un impecable servicio técnico de reparaciones y garantías. La negociación no acaba en acuerdo, quedan en verse la próxima semana.

DATOS PERSONALES:

Para realizar esta negociación, haz que el jefe de compras cumpla las reglas estudiadas para conseguir ser eficaces en la negociación, y el jefe de ventas, por el contrario, no las cumpla.

ACTIVIDAD 3ª:

Contesta los siguientes supuestos acerca de unas negociaciones, ordenando las alternativas que se ofrecen de forma que la que se coloque en primer lugar sea la que se considere más apropiada como solución al caso, y en último lugar la menos apropiada. Razona el orden realizado.

SUPUESTO 1

Imagina que eres el abogado de una empresa y tienes que defenderla contra la demanda impuesta judicialmente por un proveedor que reclama el pago de una factura en disputa. Cuando te enteras de que va a celebrarse el juicio, haces lo siguiente:

- a) Proponer una entrevista privada con el abogado de la otra parte para hablar de la forma de llegar a un acuerdo extrajudicial.
- b) Pedir un desglose del importe que reclama la otra parte.
- c) Decirles que defenderás la acción hasta llegar al Supremo, porque tu cliente está irritado por la forma de proceder de ellos (aunque tu tratarás de ver si es posible un arreglo extrajudicial).
- d) Sugerir a tu cliente que haga ahora una buena oferta con el fin de ahorrarse todos los gastos del juicio.

SUPUESTO 2

Imagina que tu empresa te solicita que tomes un vuelo regular a Tenerife, adelantándote a un grupo de representantes de tu empresa, para ver cómo van las cosas para la convención que tu empresa va a realizar en las islas durante varios días a partir de mañana. Cuando llegas te encuentras con que hay una gran confusión. El hotel tiene exceso de ocupación y cinco de los componentes del grupo tendrán que alojarse en otro sitio. El salón para la convención carece de los oportunos proyectores y pantallas. No se ha hecho la reserva para la sala de fiestas. Tu empresa ha pagado la mitad del precio por adelantado, pero el hotel no ha recibido su parte. Antes incluso de registrar tu entrada quieren que te comprometas por escrito en el sentido de que el hotel cobrará. Los otros hoteles están completos y ninguno dispone de sala de conferencias. Tu grupo está al llegar ya. ¿Qué harías?

- a) Acceder inmediatamente. Si no lo haces, tal vez no encuentres otro sitio para que el grupo pase la noche.
- b) Abordar el problema por los dos extremos, apelando a su buen sentido y dándoles seguridades por escrito de que van a cobrar.
- c) Decirles que deben buscar al agente de viajes para que les pague, y demostrarles que tu empresa ya ha pagado la parte que le corresponde.
- d) Firmarles la garantía de pago sólo si se ocupan de subsanar todas las deficiencias, incluso la visita a la sala de fiestas.

ACTIVIDAD 4ª:

Inventa el diálogo del desarrollo de una negociación entre el responsable de compras de la sección de charcutería de un hipermercado y el jefe de ventas de una empresa cárnica. Durante esta conversación, el comprador debe utilizar en algún momento la táctica de “presión” y la de la “falsa pista”, y el vendedor la táctica de “la autoridad restringida” y la de “los pequeños pasos”.

La razón de la entrevista es la posible introducción de los embutidos de la empresa cárnica en el hipermercado. Algunos puntos a tener en cuenta son:

- La empresa cárnica es nueva en el mercado.
- La empresa cárnica está realizando una fuerte campaña en televisión.
- Los nuevos embutidos son de calidad y precio medio.
- El hipermercado está interesado pero intenta conseguir unos buenos precios para la oferta de lanzamiento.
- El acuerdo se logra mediante pequeñas cesiones por ambas partes.

UNIDAD 5: ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS DE COMPRAVENTA

ACTIVIDAD 1ª:

Lee el siguiente supuesto y ve contestando las cuestiones que se formulan:

La fábrica de ventanas de aluminio “VENTALUZ” de Segovia, compra a la fundición “ALUMINIUM S.A.” de Madrid, perfiles de aluminio para la fabricación de ventanas, pactando en contrato de compraventa que el transporte hasta los almacenes de VENTALUZ será por cuenta del comprador.

El día 25 de Octubre ALUMINIUM S.A., comunica por fax a VENTALUZ que la mercancía está a su disposición. VENTALUZ envía a su transportista a recoger la mercancía el 30 de Octubre,

a) *¿En qué momento se produce la entrega de la cosa vendida?*

Si el contrato se hubiese firmado el día 20 de Octubre sin estipular el plazo de entrega y la mercancía se pone a disposición del comprador el día 25,

b) *¿Ha cumplido el vendedor su obligación?*

En caso de que ALUMINIUM S.A. sólo pusiera a disposición de VENTALUZ parte de la mercancía,

c) *¿Habría cumplido el vendedor su obligación?*

Al cabo del tiempo de recibir la mercancía, VENTALUZ observa que las soldaduras de los perfiles de aluminio que compró, presentan poros que producen su rotura.

A pesar de que ALUMINIUM S.A. no fué consciente de este defecto, VENTALUZ,

d) *¿Podría pedir responsabilidades al vendedor?*

ALUMINIUM S.A y VENTALUZ pactaron en el contrato que el pago se realizaría contra entrega de la mercancía por medio de tres letras aceptadas a 30, 60 y 90 días,

e) *¿En qué momento se considera pagado el precio de las mercancías?*

1- *Cuando entrega las letras aceptadas.*

2- *Cuando se produce el vencimiento de las mismas y las cobra el vendedor.*

Si VENTALUZ rehusara hacerse cargo de las mercancías o tardara en hacerlo,

f) *¿Qué acciones podría llevar a cabo ALUMINIUM S.A. ?*

ACTIVIDAD 2ª:

Seguro que en tu casa tienes un contrato de la Cía. Telefónica, o conoces a alguien que tenga uno. Analiza dicho contrato y resuelve las siguientes cuestiones y supuestos:

a) *¿En qué consiste un contrato de suministro?*

b) En el caso de que previamente a la conexión a la red telefónica, solicitada por el abonado, Telefónica realice una supervisión del conjunto de la instalación, ¿quién deberá pagar este servicio?

c) Indica la obligación que asume Telefónica en el supuesto de que la identificación del abonado en las "Guías telefónicas" sea erróneo.

d) Cuando el abonado desee rescindir el contrato de suministro, ¿que trámites debe seguir?

ACTIVIDAD 3ª:

Redacta un contrato que recoja las condiciones pactadas en la operación de compraventa a plazos que a continuación se describe:

DATOS PERSONALES:

- **Vendedor:** D. Ángel Bandrés Álvarez que es mayor de edad y de profesión anticuario, su NIF es 9766843P. Vive en la Calle Santo Domingo 7 de Madrid.

- **Comprador:** D. Juan Pinzón Sanz que es mayor de edad. Su NIF es 83261942L. Vive en la Calle El Cid 6 de Burgos.

ACUERDOS a los que han llegado el 9 de noviembre de 1995:

- D. Juan Pinzón, compra un cuadro de un paisaje del pintor Augusto Antón de dimensiones 0,80 x 0,60 metros. El Sr. Pinzón recibe el bien en el acto de la firma del contrato de compraventa, dando su confor-

- midad a la conservación y calidad del cuadro.
- El precio acordado es de 2.500.000,- ptas.
- El pago se realiza mediante un primer pago de 500.000,- ptas. en el momento de la entrega y firma del contrato, y el resto en 4 plazos.
- Acuerdan incluir en el contrato una cláusula que recoja la posibilidad de que en el caso de que el cuadro presentara algún defecto desconocido por el vendedor y del que no se dió cuenta el comprador en el momento de la compra se remitirán al Código de Comercio para solucionar el litigio.
- El transporte y los demás gastos que se originen en cuanto a las licencias y demás trámites administrativos, serán por cuenta del comprador.
- Deciden someterse a los Tribunales de Madrid.

ACTIVIDAD 4ª:

Tras leer el contrato que se expone a continuación , contesta las siguiente cuestiones:

- a) ¿Qué tipo de contrato es?, ¿en qué consiste?
- b) En este tipo de venta, ¿se transfiere la propiedad de la mercancía? Razona tu respuesta.
- c) ¿Qué consigue con este contrato la editorial?, ¿y la librería?
- d) ¿Por qué a la librería le interesa contratar un seguro que cubra los riesgos de deterioro y pérdida?

CONTRATO

En Barcelona a 25 de Mayo de 1997

REUNIDOS:

De una parte D. Manuel Feliú Puig, mayor de edad, Director Comercial de la Sociedad EDICIONES LECTORUM, S.A., con N.I.F. A08568974, en lo sucesivo denominado la "editorial".

Y de otra parte D. Rafael Lienas Martínez, mayor de edad, propietario de la LIBRERÍA ÁTTICA, con N.I.F. 28569448P, en lo sucesivo denominado la "librería".

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad legal necesaria para la firma del presente documento, y a tal efecto

MANIFIESTAN:

Su intención de realizar entre ellos un contrato mercantil conforme a las siguientes

CLÁUSULAS:

PRIMERA: La editorial proveerá a la librería de 400 diccionarios: 100 diccionarios de francés-español, 200 diccionarios de inglés-español y 100 diccionarios de alemán-español, a un precio unitario de 1.750 pesetas, lo que totalizan 700.000 pesetas I.V.A. incluido.

SEGUNDA: La editorial se compromete a ceder en consignación, los diccionarios detallados en la cláusula primera, durante 90 días a contar desde la firma del contrato.

TERCERA: La librería se compromete al pago de los diccionarios vendidos, en el plazo estipulado en la cláusula segunda, y a la devolución del resto o a la solicitud de una prórroga de 60 días, al final de la cual pagará los diccionarios vendidos en ese período y devolverá los restantes.

CUARTA: La librería correrá con el coste de conservación y cuidado de los diccionarios entregados, así como de la responsabilidad de su pérdida, frente a la editorial, desde que se le entreguen, hasta que sean vendidos o bien devueltos a la editorial.

QUINTA: Ambas partes, con renuncia de su fuero propio si lo tuvieran, se someten expresamente a los Juzgados y Tribunales de Barcelona para la discusión litigiosa de cualquier cuestión dimanante del presente contrato.

Y para que conste, firman por duplicado y a un solo efecto, en el lugar y fecha indicado en el encabezamiento.

M. Feliú. P.

Fdo.: D. Manuel Feliú Puig

Rafael Lienas

Fdo.: D. Rafael Lienas Martínez

ACTIVIDAD 5ª:

Busca información sobre las ventajas de los contratos de *leasing*. Para ello, las entidades financieras pueden ser una fuente de información.

UNIDAD 6: ARCHIVO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

ACTIVIDAD 1ª:

Explica en qué consiste una base de datos, su diseño y las utilidades que reporta para el archivo y tratamiento de la información.

ACTIVIDAD 2ª:

Realiza el diseño del fichero maestro de clientes que a una fábrica de muebles le puede interesar que tenga un programa informático de gestión comercial. Define cada uno de los campos que has considerado que deberían aparecer en dicho fichero.

ACTIVIDAD 3ª:

Explica a grandes rasgos, el funcionamiento de una hoja de cálculo electrónica y las ventajas que ésta representa con respecto a la hoja manual.

ACTIVIDAD 4ª:

Imagina que eres el responsable de compras de un almacén de ferretería. Realiza el diseño del fichero maestro de proveedores que necesitarías que te proporcionara un programa informático de gestión comercial. Enumera las utilidades que te reportaría el fichero diseñado.

UNIDAD 7: LAS COMPRAS EN LA EMPRESA

ACTIVIDAD 1ª:

Actualmente la industria americana del automóvil compra en el extranjero entre el 35% y el 40% de los componentes; hace 15 años tan solo venían de fuera de EEUU el 5%

¿A qué piensas que se debió este cambio? ¿Qué acciones piensas que tuvieron que realizar las empresas americanas del automóvil para llegar a este cambio? Expícalas.

ACTIVIDAD 2ª:

Una empresa de contratos necesita alquilar 4 compresores. Para ello, contacta telefónicamente con tres empresas de alquiler de maquinaria para obras.

A continuación te presentamos las ofertas recibidas de estos proveedores para el alquiler de compresores con las mismas características técnicas. Señala y razona qué oferta es la más interesante....

- a) Desde el punto de vista económico, para un período de 5 días.
- b) Desde el punto de vista de servicio.
- c) Desde el punto de vista financiero para un período de entre 25 y 30 días.
- d) Desde un punto de vista financiero y de servicio para un período de unos 3 meses, no sabiendo la fecha exacta en la que se precisará.

Artículo: Compresor de tornillo.

Especificaciones: 10 cv., gran producción, presión de 10 a 12 bar, insonorizado, bicorriente (220-380 v), funcionamiento electrónico.

Nombre	JODAL, S.L.	MAQUIAL, S.A.	ALOBRA, S.A.
Unidades	4	4	4
Precio por hora	2.100	2.500	1.900
Precio por día	13.000	15.000	11.600
Precio por día a partir de 30 días	11.800	12.800	11.600
Transporte	Por cuenta arrendatario	Puesto en obra	Por cuenta arrendatario
Plazo disposición	3 días	Inmediato	Según stocks
Cadencia de facturación	Mensual	Fin de obra	Semanal
Forma de pago	30 días	Contado	Contado
Servicio atención averías	Si, incluye: recambios	Si, incluye: recambios y mano de obra	Si, incluye: recambios y mano de obra

ACTIVIDAD 3ª:

Imagina que eres el responsable de compras de una fábrica de muebles de cocina. Desde hace ya más de medio año el ambiente laboral de tu única empresa suministradora de tablero aglomerado plastificado es muy inestable. Las probabilidades de huelga son cada vez mayores. Dado el buen ritmo de ventas de tu empresa, no podríais hacer frente a un problema de rotura de stocks.

- Explica paso a paso lo que deberías hacer para estar preparado en caso de que surgiera este problema.

ACTIVIDAD 4ª:

Realiza:

- La requisición o solicitud de compras que deberías hacer si fueras el jefe de producción de una empresa fabricante de bicicletas de montaña y necesitas de forma urgente "cámaras y cubiertas" de mejor calidad que la de las que estabais utilizando hasta ahora.
- La solicitud de oferta que el jefe de compras de esta misma empresa enviaría a varios proveedores potenciales.

Para ello, invéntate todos los datos que consideres oportunos.

UNIDAD 8: LAS VENTAS EN LA EMPRESA

ACTIVIDAD 1ª:

A continuación te presentamos el desarrollo de una entrevista de ventas llevada a cabo entre el responsable de compras de la sección de alimentación de un hipermercado y agente de ventas de una fábrica de productos dietéticos e integrales.

Tras leerla atentamente, determina:

- Las fases de esta entrevista.
- Objeciones existentes y de qué tipo son.
- Técnicas de tratamiento de las objeciones utilizadas y cómo se denominan.
- La técnica de cierre aplicada y denominación.

"Vendedor: ¡Buenos días Sr. Lacoma! Soy Julia Sanromán de la empresa DIETASANA.

Comprador: ¡Buenos días Sra. Sanromán! Ya me acuerdo de usted. Pase y siéntese.

- V: Vuelvo a visitarle porque pienso que es un buen momento para empezar a trabajar juntos.
 C: Le agradezco su visita, pero como ya le dije la última vez que nos vimos, tenemos los lineales abarrotados de productos y nos sería imposible introducir ninguna nueva referencia.
 V: Ya no se tiene que preocupar por el espacio. Precisamente tenía interés en visitarle para enseñarle este catálogo en el que podrá ver los expositores tan compactos que hemos diseñado.
 C: Déjeme ver. ¿Qué tipo de productos lleva este expositor?
 V: Lleva 10 unidades de cada uno de nuestros productos: pan, galletas, cereales, yogures, mermeladas, caramelos, etc.
 C: Esta tarde se lo planteo a mi jefe y mañana le llamo con la respuesta.
 V: Le advierto que para la introducción de estos expositores hemos hecho una promoción de lanzamiento con un 25% de descuento, pero sólo para este mes, por lo que cuanto antes compre, más se podrá beneficiar de las reposiciones con el 25% de descuento.
 C: De acuerdo Sra. Sanromán, envíenme 2 expositores completos. Pero, necesito que estén en tienda pasado mañana.
 V: Así será Sr. Lacoma.
 C: Buenos días Sra. Sanromán.
 V: Buenos días Sr. Lacoma, el miércoles sin falta estarán aquí sus expositores.”

ACTIVIDAD 2ª:

Imagina que eres el agente de ventas de una conocida empresa de equipos informáticos. Explica todas las acciones que tendríais que realizar tú y tu empresa para que se considere que tu empresa lleva a cabo un efectivo seguimiento de las ventas.

ACTIVIDAD 3ª:

A continuación te presentamos la conversación de ventas mantenida entre un vendedor de una franquicia de artículos deportivos y un cliente:

- “Vendedor: Buenos días señor, ¿desearía algún modelo concreto de bicicleta?
 Comprador: No, sólo quiero una bicicleta para salir de paseo los fines de semana.
 V: Bien, eso no es difícil. Aquí tenemos una oferta de bicicleta de montaña que solamente cuesta 40.000 ptas.
 C: Bueno, es un poco cara, ¿que tal una bicicleta tradicional?
 V: Aquí tenemos una buena bicicleta, por sólo 32.000 ptas.
 C: Está muy bien, pero el precio es aún un poco más de lo que había pensado.
 V: Bueno, usted sabe que no se puede comprar algo por nada. Además ésta tiene cambio de marchas.
 C: Si tiene razón, pero.....
 V: Tenemos algunas más baratas, pero no tienen cambio de marchas, ¿quiere verlas?
 C: Si, por favor.
 V: Este modelo cuesta 15.000 ptas y este otro 19.000 ptas.
 (El cliente empieza a tocar y a mirar detenidamente las 2 bicicletas)
 C: Esta de 19.000 ptas no está mal.
 V: Es una buena bicicleta señor, pero, no olvide, que ésta no tiene cambio de marchas y que sólo podrá ir con ella por asfalto.
 C: Me doy cuenta de eso, pero el precio está más de acuerdo con lo que había pensado. Como puede ver no quiero gastar mucho. La quiero sólo para salir con ella algún rato durante el fin de semana.
 V: Si señor le entiendo. Permítame sugerirle que cuando compre la bicicleta también compre el casco y un *coulotte* para ir mejor equipado.
 C: Si, no había pensado en eso... De todas maneras, gracias. creo que buscaré un poco más.
 V: Adiós señor y gracias.”

- Evalúa la forma en que el vendedor realizó su exposición.
- ¿En qué momento trato de cerrar la venta?
- ¿Hubieras tú tratado de forma diferente el cierre de la venta? En caso afirmativo, explícalo.

ACTIVIDAD 4ª:

Arturo Barrio es el agente de ventas de una fabrica de muebles.

Hace una semana mantuvo una entrevista con Natividad Fernández, encargada de compras de una gran tienda de muebles y cliente habitual de la empresa.

La venta se cerró con la realización del siguiente pedido:

- 5 mesas modelo MONBASA en madera de sapeli
- 3 librerías modelo MALABO en madera de bubinga

Hoy Arturo recibe un fax de su proveedor de sapeli y bubinga en Kenya, advirtiéndolo un retraso en la entrega de estas materias primas, de 1 mes por lo menos.

Inmediatamente después, Arturo llama por teléfono a Natividad para darle las malas noticias:

“Arturo: Sra. Fernández le llamo porque tenemos un problema con su pedido. Nuestro proveedor habitual no puede suministrarnos la madera de sapeli y la de bubinga hasta dentro de un mes como poco, lo que hará que su pedido no pueda ser servido hasta dentro de un mes y medio, incluyendo el tiempo de fabricación.

Natividad: No hay problema Sr. Barrio, podemos esperar.

Arturo: De cualquier manera, nosotros ya hemos empezado las gestiones para contactar con algún otro proveedor que nos pueda suministrar antes que nuestro proveedor habitual. Si esto fuera posible, le llamaríamos de inmediato.

(Pasadas 2 semanas Arturo vuelve a llamar a Natividad)

Arturo: Sra. Fernández le vuelvo a llamar para decirle que me temo que no podemos bajar el plazo inicial de 1 mes y medio, ya que, a pesar de que hemos encontrado proveedores que nos suministran antes, la calidad de la madera de éstos no se adecua a la que nuestra empresa exige y que, por supuesto, no creemos conveniente ofrecer a clientes como ustedes.

Natividad: No se preocupe Sr. Barrio, ya nos habíamos hecho idea del retraso y podemos seguir esperando. Gracias por llamar.”

- Valora la actuación de Arturo Barrio frente al problema.

UNIDAD 9: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y SELECCIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

ACTIVIDAD 1ª:

La empresa BALANCÍN,S.A dedicada a la fabricación de básculas de precisión, cuenta con un gran equipo de ventas para la comercialización de sus productos en el territorio nacional. El jefe de ventas ha llegado a la conclusión de que no por hacer más visitas a un cliente potencial se obtienen siempre mejores resultados, ya que el tiempo invertido en insistir a un mismo cliente podría dedicarse a visitar a otros clientes.

Calcula, a partir de los datos que te damos a continuación, el número de visitas óptimo a realizar a un cliente potencial para conseguir convertirlo en cliente real o desistir en el intento y dedicar el tiempo a otros clientes.

- La probabilidad de conversión de un cliente potencial en real, según el número de visitas es:

Nº visitas	Probabilidad de conversión
1	5%
2	18%
3	30%
4	36%
5	40%

- El total de visitas que puede realizar un vendedor es de 2.000 visitas al año.
- El valor actual neto de un cliente real es de 100.000 ptas.
- El coste de 1 visita es de 2.000 ptas.

ACTIVIDAD 2ª:

Recopila al menos tres anuncios de prensa que ofrezcan trabajo a vendedores y analiza y compara las descripciones realizadas del puesto de trabajo y del perfil del candidato.

ACTIVIDAD 3ª:

La empresa SANT JOAN se dedica a la producción de cava. Hasta ahora las ventas se realizaban directamente en sus instalaciones en Sant Sadurní. La realización de un estudio de mercado les confirma la posibilidad de comercializar con éxito su producto en toda Cataluña y la Comunidad Valenciana.

Para ello el responsable de ventas de la empresa precisa determinar el número de vendedores necesarios.

A partir de los datos que te facilitamos a continuación, ¿cómo calcularías tú el tamaño del equipo de ventas si fueras el responsable de ventas de la empresa?

Tiendas especializadas GOURMET	Bodegas	Grandes superficies
Nº clientes: 100	Nº clientes: 200	Nº clientes: 70
Nº visitas al año: 4	Nº visitas al año: 6	Nº visitas al año: 8
Duración estándar de la visita: 1 hora	Duración estándar de la visita: 1,5 horas	Duración estándar de la visita: 2 horas

- Días laborables al año: 195 días
- Tiempo disponible utilizable por vendedor y día para la realización de visitas: 6 horas

ACTIVIDAD 4ª:

“Luis Muñoz es el jefe de ventas de la prestigiosa empresa textil FATEX, S.A., cuyo buen servicio y funcionamiento están avalados por sus 20 años en el mercado con un incremento de ventas anual del 14%”

La empresa tiene una plantilla de 20 vendedores. Nunca han tenido dificultad para conseguir buenos vendedores para representar sus productos, ya que éstos son muy populares y se venden con facilidad.

En este momento Luis Muñoz debe cubrir una plaza que ha quedado libre por cese del actual vendedor.

No sabe si contratar a Marta Guillén, hermana de uno de los vendedores actuales de la empresa, o elegir alguna de las 15 solicitudes archivadas de vendedores experimentados en el sector textil”.

Contesta y razona las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento utilizadas por Luis Morales? ¿Consideras que son suficientes? ¿Por qué?
- ¿Qué técnica de selección debería utilizar Luis Muñoz para decidirse?
- ¿Sería adecuado que seleccionara a Marta Guillén con los datos que tiene?
- ¿En qué momento Luis Muñoz estaría preparado para tomar una decisión?

UNIDAD 10: FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

ACTIVIDAD 1ª:

“La empresa GIREL, S.A., dedicada a la comercialización de material eléctrico a nivel nacional, acaba de incorporar a su línea de productos, material de telefonía.

Por este motivo la empresa, a propuesta del jefe de ventas, ha contratado 5 vendedores con experiencia en el sector de material de telefonía.

La contratación de estos vendedores es necesaria ya que los nuevos productos se comercializan en canales diferentes a los del material eléctrico.

La empresa espera conseguir por medio de estos vendedores una cartera de clientes para estos nuevos productos, en un período de un año.”

- Elabora el programa o plan de formación que realizarías tú, si fueras el jefe de ventas de esta empresa. Para ello, has de tener en cuenta:

- que la empresa no dispone de espacio físico ni de material adecuado para realizar el curso en sus dependencias,
- que es una empresa que da mucha importancia a la formación de sus empleados.

ACTIVIDAD 2ª:

Juan Peiró ha sido contratado como nuevo jefe de ventas de una empresa de puertas blindadas.

Después de unos días en la empresa, ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El producto es de alta calidad, con gran demanda en el mercado.
- Durante los 3 últimos años, las ventas han sido estables.
- El equipo de ventas está formado por los mismos 10 vendedores desde hace 5 años.
- La remuneración de los vendedores está compuesta por un salario fijo de 50.000 ptas + % comisiones sobre ventas cobradas.
- No existe ningún tipo de incentivo.
- La cartera de clientes se mantiene estable desde hace 2 años.
- Los clientes son visitados por los vendedores cada 6 meses.
- No existe, apenas, comunicación entre los vendedores. Cada uno trabaja en la región asignada.
- Se reúnen una vez al año con motivo de la convención anual, que se realiza siempre en la sede de la empresa.
- Los vendedores sólo han recibido la formación inicial que se les impartió al incorporarse a la empresa.

Elabora el programa de actuación que debería realizar Juan Peiró ante esta situación.

ACTIVIDAD 3ª:

Elabora una lista de comprobación de la actuación de un vendedor sobre el terreno, por medio de la cual se pueda valorar el grado de aprovechamiento de los programas de formación que el vendedor haya recibido.

ACTIVIDAD 4ª:

Isidro Arenas lleva varios años trabajando en el departamento comercial de una empresa como vendedor en la zona de Extremadura.

Isidro tiene una elevada remuneración, diversos incentivos (seguro de jubilación, asistencia médica privada y vehículo de la empresa). Ha obtenido en varias ocasiones el diploma de “vendedor del año”, y en la última convención anual recibió en público la felicitación de su jefe de ventas, por su volumen de ventas.

No obstante, Isidro está pensando en abandonar la empresa. Cree que la empresa debería ofrecerle una mayor nivel de responsabilidad, y la posibilidad de progresar y perfeccionarse en su trabajo.

¿Qué acciones crees que podría llevar a cabo el jefe de ventas para que Isidro cambiara de opinión? Explícalas.

ACTIVIDAD 5ª:

La empresa ELECTRIC, S.A. dedicada a la fabricación y comercialización de electrodomésticos va a sacar al mercado un nuevo producto: lavadora-secadora, ultrarrápida, que no arruga las prendas.

Imagina que eres el jefe de ventas de esta empresa, y elabora el programa de perfeccionamiento que impartirías al equipo de ventas de la empresa con motivo del lanzamiento de este nuevo producto.

UNIDAD 11: CONTROL DEL EQUIPO DE VENTAS

ACTIVIDAD 3ª

ACTIVIDAD 1ª:

El equipo de ventas de la empresa JUCAR, S.L., está formado por cuatro vendedores, uno para cada una de estas zonas de España: norte, sur, centro y levante.

Todos los vendedores pertenecen a la plantilla fija de la empresa desde hace más de 4 años, siendo el más veterano en ésta el vendedor de la zona de Levante, que lleva 7 años. Todos ellos son retribuidos mediante un salario fijo más una comisión por ventas, menos el vendedor de Levante que percibe, exclusivamente, un elevado salario fijo.

En la última reunión de ventas, hace 2 meses, se les asignó la tarea de realizar la prospección de nuevos clientes durante el 20% del tiempo dedicado a la realización de visitas. El motivo de este cambio se debe al gran estancamiento de las ventas en los últimos 6 meses.

Tras realizar un seguimiento de las ventas del equipo en el último mes, se obtuvieron los siguientes datos:

Vendedor	Cuota asignada en %	Cuota prevista en ptas	Resultado en ptas
• Zona Norte	10	200.000	150.000
• Zona Sur	30	600.000	400.000
• Zona Centro	25	500.000	475.000
• Zona Levante	35	700.000	300.000

- a) Calcula las desviaciones para cada uno de los vendedores y para la empresa.
- b) Describe las posibles causas del vendedor/producto/empresa/mercado que podrían haber producido estas desviaciones.
- c) Plantea posibles medidas correctoras.

ACTIVIDAD 2ª:

Alberto Asensio es el responsable del equipo de ventas que su empresa tiene en Aragón, compuesto por tres vendedores, uno para cada provincia.

Como todos los meses, Alberto quiere saber si sus vendedores siguen trabajando bien o no. Para su control, además de la observación, tiene establecidos los siguientes ratios estándar:

- 2% de clientes insatisfechos
- 3.166 ptas coste máximo de una visita
- 80% de efectividad en las visitas

A partir de los siguientes datos, considera las posibles desviaciones existentes y las posibles medidas correctoras que se podrían plantear para cada vendedor.

Vendedor	Salario fijo	Gastos (km, dietas, etc.)	Nº visitas mes	Nº pedidos mes	Nº reclamaciones mes
Zaragoza	150.000	50.000	65	58	4
Huesca	150.000	40.000	55	45	1
Teruel	150.000	35.000	38	22	1



ACTIVIDAD 3ª:

A continuación te presentamos las cifras de ventas mensuales en millones de ptas, del equipo de ventas de una empresa de bebidas refrescantes, la cual ha cambiado la fórmula de su bebida "estrella" en Enero de 1997.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1996	100	100	125	200	175	400	600	600	450	200	100	200
1997	200	125	100	200	175	300	400	425	300	200	100	150

- a) Averigua la tendencia de la empresa a través del Total Anual Móvil y del Total Mensual Móvil, del período de mayo a septiembre de 1997.
- b) Argumenta las posibles causas de las desviaciones y propón alguna medida correctora al respecto.

ACTIVIDAD 4ª:

La empresa PAPELES, S.A. comercializa sus artículos (papeles de regalo, bolsas de papel, cintas...) en papelerías. Desde hace 4 meses está empezando a introducirse en grandes superficies y grandes tiendas especializadas en regalos.

El responsable de ventas de esta empresa quiere saber cómo ha sido la actividad de los vendedores en estos nuevos canales de distribución.

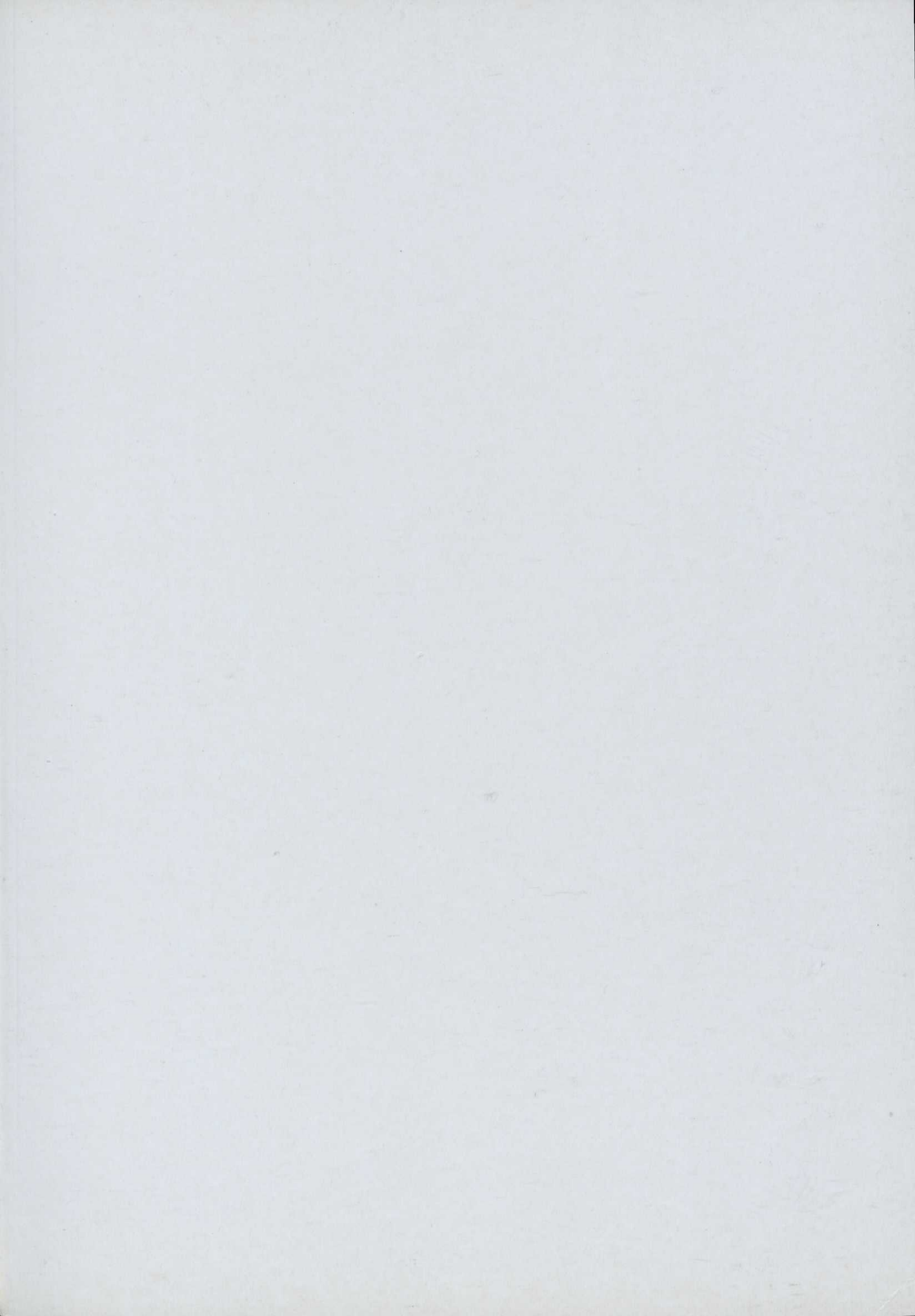
Para ello, empieza analizando la cartera de clientes de Simón, uno de los últimos vendedores incorporados al equipo.

La facturación de este mes de Simón ha sido la siguiente:

- Cliente 1 (tienda especializada) - 96.000 ptas
- Cliente 2 (papelería) - 21.000 ptas
- Cliente 3 (papelería) - 14.000 ptas
- Cliente 4 (papelería) - 32.000 ptas
- Cliente 5 (papelería) - 26.000 ptas
- Cliente 6 (papelería) - 13.000 ptas
- Cliente 7 (papelería) - 22.000 ptas
- Cliente 8 (gran superficie) - 954.000 ptas
- Cliente 9 (tienda especializada) - 87.000 ptas
- Cliente 10 (papelería) - 9.000 ptas

- a) Analiza la cartera de clientes de Simón a través del sistema de control ABC de clientes.
- b) Analiza y comenta las desviaciones.
- c) Enumera las posibles acciones correctoras.

Vendedor	Soloño (€)	Costes (€)	N.º visitas	N.º pedidos	N.º reclamaciones
Simón	120.000	30.000	10	15	2
Huasca	1.200.000	40.000	25	45	5
Alfonso	150.000	35.000	12	18	3



Formación Profesional a Distancia

Ministerio de Educación y Cultura
Subdirección General de Educación Permanente



FONDO
SOCIAL
EUROPEO