

EMPRESA EN EL AULA



INDICE DE CONTENIDOS

Tema 1: Características del proyecto.

- Análisis del entorno y sector de la empresa.
- Definición de las características internas de la empresa.
- Red logística de la empresa.
- Definición y análisis de las características del mercado
- Actividad, estructura y organización de la empresa.
- Definición de puestos y tareas.
- Proceso de acogida e integración.

Tema 2: Transmisión de la información en la empresa.

- La comunicación entre departamentos de la empresa.
- Aplicación de los protocolos de la atención al cliente establecidos en la empresa.
- Comunicación con proveedores, empleados y organismos públicos.
- Técnicas de negociación.
- La comunicación telefónica.
- La comunicación escrita.
- Las comunicaciones a través de Internet.
- Registro y archivo de la correspondencia en la empresa.

Tema 3: Organización de la información en la empresa.

- Sistemas de gestión y tratamiento de la información.
- Técnicas de organización de la información.
- Aplicaciones informáticas de control y seguimiento, base de datos de clientes y proveedores.

Tema 4: Elaboración de la documentación administrativa de la empresa.

- Documentos del área de aprovisionamiento.
- Documentos del área comercial.
- Documentos del área contable.
- Documentos del área financiera.
- Documentos del área fiscal.

Tema 5: Actividades de política comercial de la empresa.

- Producto y cartera de productos.

- Análisis de oferta de proveedores.
- Política de precios, lista de precios.
- Elaboración y actualización de catálogos de productos de la empresa.
- Estrategias de marketing.
- Cartera de clientes.
- Organización de la venta. Identificación de canales utilizados.
- Técnicas de venta.

Tema 6: Atención de incidencias y resolución de problemas.

- Los conflictos.
- Procedimientos de recogida de reclamaciones y quejas.

Tema 7: Trabajo en equipo en la empresa.

- Definición y características del trabajo en equipo.
- Formación de equipos y grupos de trabajo.
- Asignación de roles y normas.
- Objetivos, proyectos y plazos.
- La planificación.
- Las reuniones.
- Toma de decisiones.
- Evaluación del trabajo en equipo.

TEMA 1: CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO.

1. Análisis del entorno y sector de la empresa:

En primer lugar, tenemos que definir el sector sobre el que queremos actuar, que no es una tarea fácil.

Podemos definir sector como: conjunto de empresas que realizan una misma actividad principal.

Entorno general: El entorno general engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima.

Los factores más importantes del entorno general sobre la empresa se suelen agrupar en:

- **Factores político-legales:** Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, que tendrán una repercusión económica.
- **Factores sociales y demográficos:** Son los relativos a los aspectos y modelos culturales así como a las características demográficas de una sociedad, destacando:

- › Valores y creencias básicas de la sociedad.
- › Las modas y los estilos de vida.
- › Las variables demográficas.

- **Factores tecnológicos:** Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a:

- Nuevos materiales, productos o procesos de producción.
- Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.
- Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa.

- **Factores económicos:** son los que afecta a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa. Los mas significativos son:

- La política fiscal.

- La política monetaria.
- La inflación.
- El tipo de cambio.
- El ciclo económico.
- El euro.

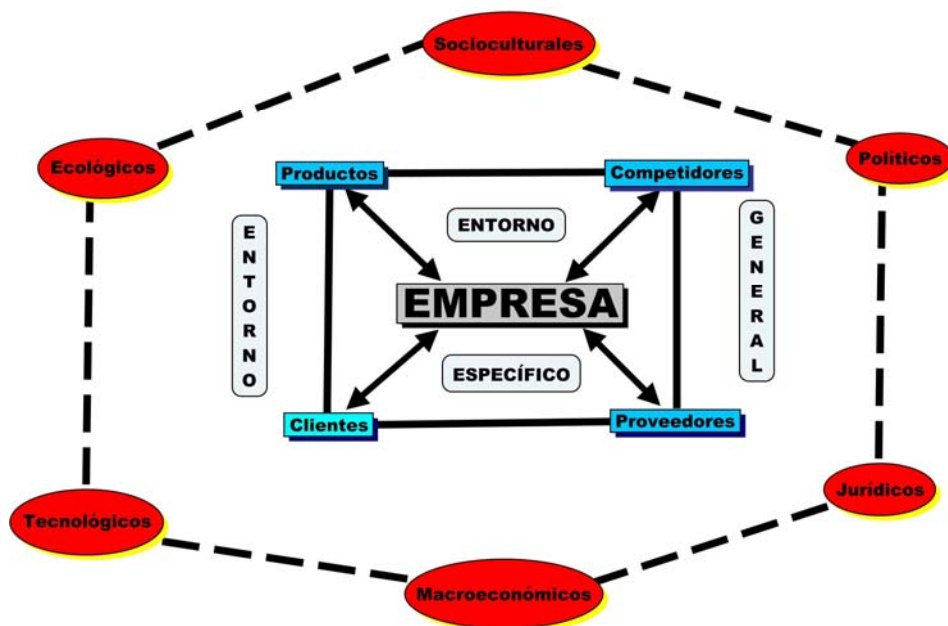
Entorno específico: Para realizar el correcto análisis del entorno específico de una empresa, del sector en que se desarrolla nuestra actividad empresarial pueden seguirse distintas metodologías. La más conocida y utilizada es la que propuso M. PORTER en su libro “estrategia competitiva”.

Porter, partiendo de las ideas de la economía industrial determina que la estructura externa que envuelve a la empresa es fundamental a la hora del desarrollo y gestión interna de la misma.

Las 5 fuerzas competitivas es el modelo explicativo en que se basa Porter.

- Amenaza de nuevas entradas/ingresos (competidores potenciales).
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Poder negociador de los clientes.
- Poder negociador de los proveedores.
- Grado de rivalidad entre los competidores del sector.

FACTORES DEL ENTORNO DE LA EMPRESA



2. Definición de las características internas de la empresa:

El concepto de empresa es complejo, ya que tiene distintas connotaciones según el punto de vista que se tome. La imprecisión con la que se ha venido utilizando el término dificulta la tarea de definirlo.

Empresa, es una **unidad económica** que, a partir de la combinación de diferentes factores de producción, pone a disposición del público **bienes y/o servicios**.

Otra forma de definirlo es desde el punto de vista económico, la empresa es un conjunto ordenado de factores de producción bajo la dirección y control del empresario. Es, pues, la empresa una combinación de factores de producción dirigidos a la realización de la actividad productiva.

Los componentes a destacar de la empresa son:

Los factores productivos: tierra, trabajo y capital. Se refiere a todos los recursos naturales, humanos, financieros, maquinaria...que necesita una empresa para producir bienes y servicios.



El empresario: que es la persona encargada de la planificación, organización y control de la producción y asume el riesgo derivado de las actividades de la empresa.

Partiendo de los tres factores clásicos de producción, la existencia de la empresa y de un elemento rector, el empresario, que la hace colaborar ordenadamente, dan origen a la aparición de un cuarto factor de producción, denominado **actividad empresarial**.

La actividad empresarial depende de varios factores entre los que destacan **el producto** que se va a vender, las características de **mercado**, la **normativa legal** existente, la **localización** de la empresa...

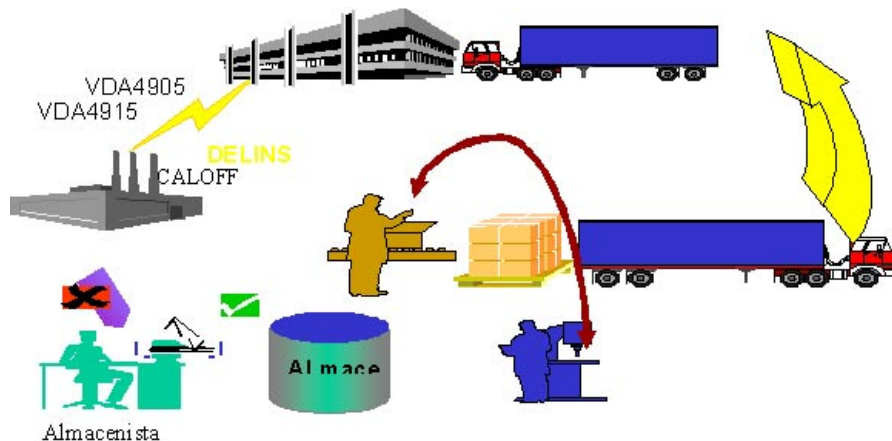
Las características de una empresa son:

- Desde una perspectiva **económica**, la empresa se caracteriza como una entidad autónoma de producción de bienes o servicios, en la que se integran de forma coordinada diversos medios productivos (trabajo humano y elementos materiales e inmateriales), bajo la dirección del empresario.

- Desde un punto de vista **jurídico**, el concepto de empresa no está claramente establecido, debiéndose llegar al mismo, de forma indirecta, a través de la noción de empresario.

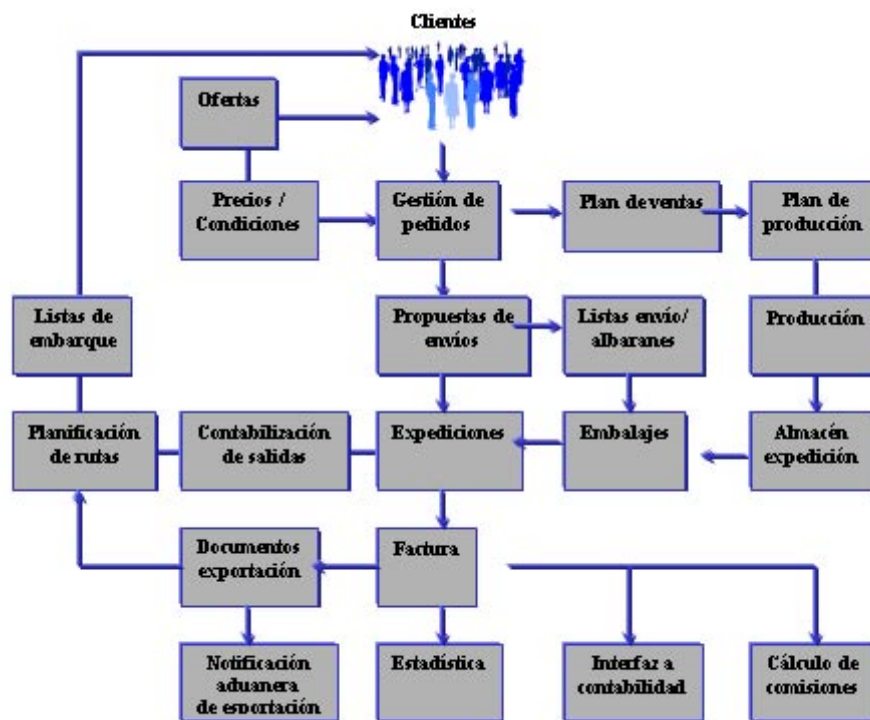
3. Red logística de la empresa:

El sistema logístico puede ser visto como una red integrada por nodos o puntos específicos interceptados entre sí, en donde estos nodos representan



áreas físicas dentro de la empresa como almacenes, plantas, puntos de venta y transportes a través de los cuales se genera el flujo de los materiales. Aunada a esta red interna podemos asociar los nodos externos correspondientes a los clientes como puntos de entrega, cerrando de esta forma un ciclo en la red logística.

Es importante distinguir que a esta red de flujo de materiales se integra paralelamente otra red de información que esta basada en pedidos generados a proveedores, ventas a clientes, niveles de inventario, plazos de entrega, costos, contabilización, estadísticas, en donde cada uno de estos representan los nodos de la red de información, los cuales se encuentran respaldados por documentos en papel o procesamiento de información contenida en ordenadores o servidores de gran capacidad mostrando información como facturas, remisiones, reportes, cheques, etc. La circulación sobre la red logística de información se puede generar mediante enlaces de fax, telégrafo, correo, teletipo, teléfono e inclusive algunas técnicas más actuales como el uso del correo electrónico (e-mail) o comunicación EDI (Intercambio Electrónico de Datos). Ambas redes que se han mencionado son interdependientes y de estas depende el eficiente funcionamiento del sistema logístico, por lo cual se requiere una amplia coordinación entre las redes.



4. Definición y análisis de las características del mercado:

● Necesidades del Cliente:

El objetivo de este apartado es conocer cuáles son las necesidades de los clientes para posteriormente analizar qué les motiva en su consumo y poder ofrecérselo. En este sentido, se deberá identificar para cada segmento o nicho de mercado elegido las necesidades generales y específicas que pretende satisfacer el producto o servicio.

Además, debemos responder a las siguientes preguntas; ¿qué necesidad resuelve?, ¿por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?, ¿cómo se satisface la necesidad? y ¿qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?.

● Motivaciones de Compra del Cliente:

Debemos comentar cuáles son las motivaciones que afectan a los diferentes perfiles de clientes. Es decir, el por qué de sus compras, el cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto, y dónde y cuánto compran. En este sentido, algunas motivaciones son; el precio, la moda, la ostentación, la emulación, la comodidad, la seguridad, el afecto a las personas, el atractivo de las cosas, etc.

● Proceso de Compra del Cliente:

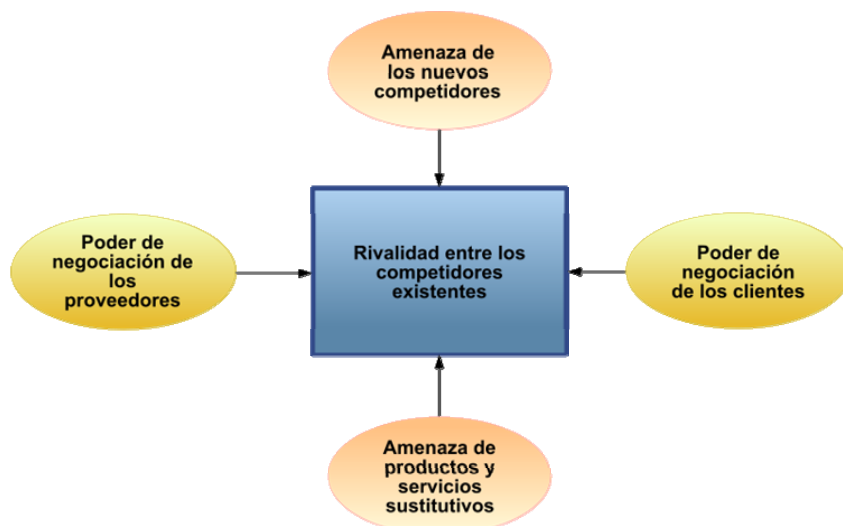
En función del precio del producto con respecto a los ingresos del cliente el proceso de toma de decisiones será inmediato o por impulso, o requerirá de mayor tiempo. Además, en este proceso pueden existir otras personas que recomienden o influyan en la toma de decisiones del cliente.

● Comportamiento y Conducta del Cliente en la Compra:

Normalmente, cuando el producto/servicio es nuevo para el cliente, éste recorrerá todas las etapas del proceso de compra. Esto repercutirá probablemente en el periodo de maduración de la venta.

● Atributos en la Compra:

Por último, pensamos que es imprescindible determinar por qué compra el cliente, es decir, determinar los criterios que condicionan las decisiones de compra del público objetivo. Dichos criterios determinan las preferencias de los clientes entre los distintos productos o servicios y constituyen el punto de partida de la política comercial que nos proponemos desarrollar para llegar al mercado.



● Análisis de los Proveedores:

En primer lugar, debemos realizar un listado de proveedores detallando los productos que ofrece, % del mercado que controla, precios, calidades, condiciones de pago y plazos de entrega.

En segundo lugar, se deben de clasificar por orden de importancia que vendrá dado por los productos que suministra si son críticos para el proceso, si existen productos alternativos, o si el volumen previsto de sus suministros es muy significativo en relación con el total

Debemos seleccionar los proveedores más importantes con el objetivo de establecer una relación preferencial con ellos. Dichos proveedores deben

cumplir con los siguientes requisitos: precios competitivos, especializados en los productos que entregan, fiables en calidad y plazos de entrega, mejor servicio técnico e infraestructuras, proximidad y cercanía a la empresa.

Además, periódicamente debemos evaluar a los proveedores para conocer su grado de cumplimiento con los niveles de calidad que se le exigen.

5. Actividad, estructura y organización de la empresa:

■ Actividad:

Este apartado tiene como objetivo exponer la idea básica del proyecto de empresa, así como explicar la oportunidad de negocio e identificarla. Será necesario comentar los riesgos y factores claves que fundamenten el éxito de la idea.

Realice una breve descripción de las razones u objetivos que se persiguen a corto y medio plazo mediante la creación de la empresa (dinero, autoocupación, independencia, solidez profesional...).

Paralelamente, se trata de plantear las repercusiones que representará ser empresario a nivel personal, (más responsabilidad, más dedicación,...).

La actividad de la empresa es la declaración del empresario sobre los productos y servicios a comercializar en el presente inmediato, a quiénes se les venderá (clientes), dónde se venderá (ámbito geográfico) y cómo venderá (ventajas competitivas y capacidades singulares). Resumir en qué consiste el negocio que se quiere poner en marcha.

Se comparará la idea de negocio con otras existentes; semejanzas y diferencias. En este sentido, se comentará si se conocen ideas parecidas de otros promotores que quisieron poner en marcha un proyecto empresarial y no llegó a buen término, así como comentar las causas que motivaron el fracaso. Se detallarán las novedades o ventajas competitivas que aportará nuestro producto o servicio frente a otros similares existentes en el mercado.

■ Estructura:

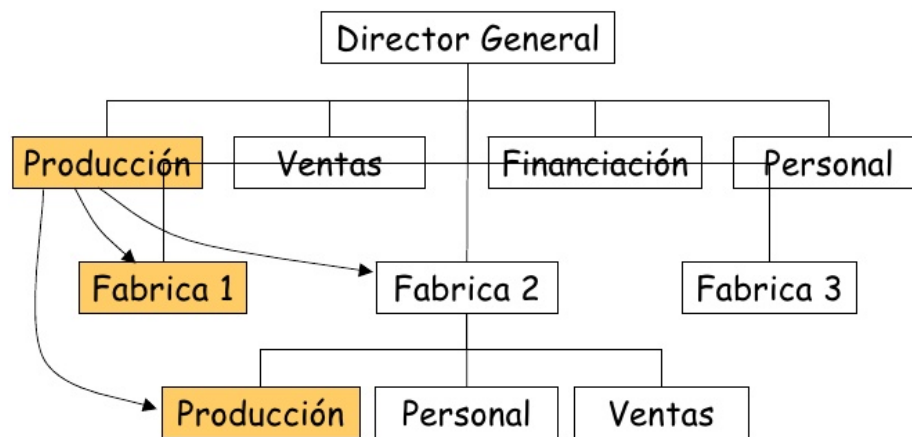
La estructura de una empresa puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, considerando luego la coordinación de las mismas.

Para estructurar una empresa hay que:

- Conocer la división del trabajo que predomina.
- Analizar como se coordinan las diferentes tareas.

Formas de estructura:

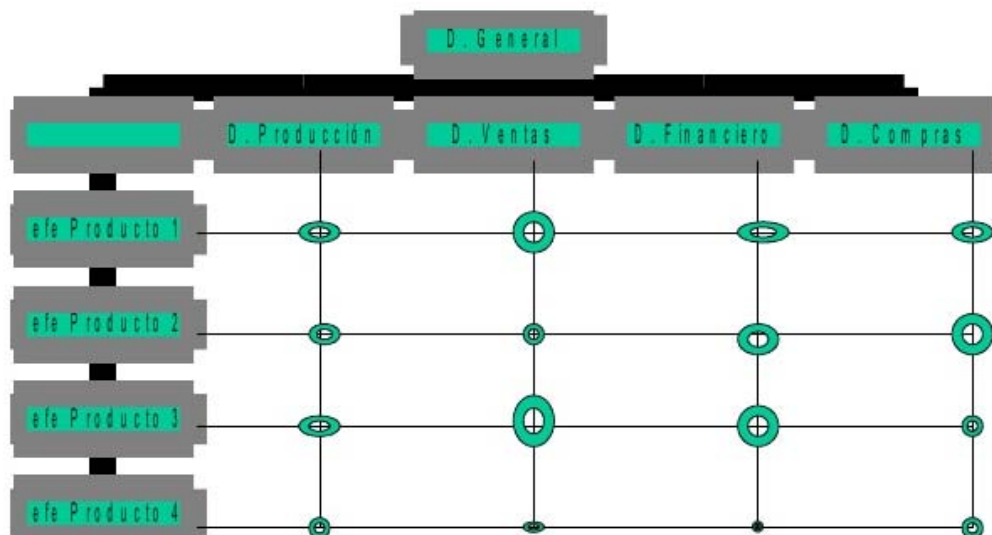
- Lineal.
- Funcional.



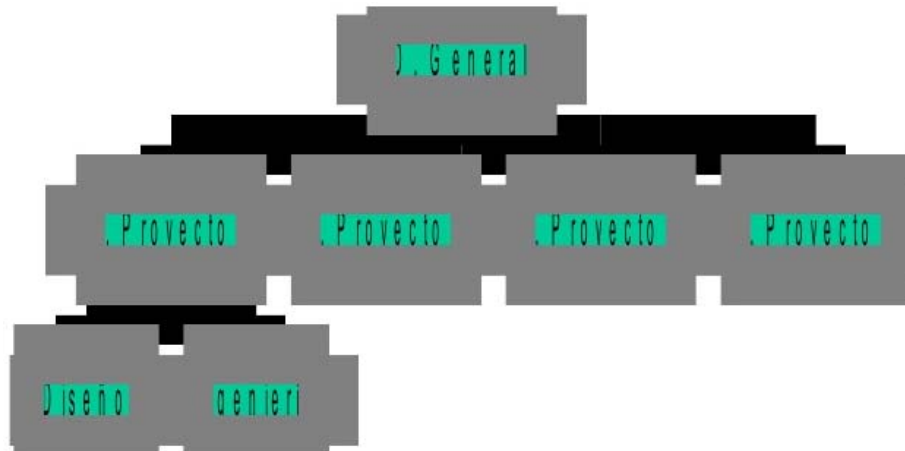
- Línea staff.



- Matricial.



- Por proyectos.



Las formas de estructuras:

- Se agrupan a las unidades organizativas, según:

- Las funciones.
- Las zonas geográficas.
- El producto.
- El cliente.
- El tiempo.
- La operación a desarrollar.

- Varían según:

- Si hay una línea de mando o varias.
- Se acepten especialistas o no en la organización.



Video de la organización.

<http://www.youtube.com/watch?v=9gSKjgnOT3c>

- **Organización de la empresa:**

La organización formal

La organización formal de la empresa sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la estructura y sus actividades. Conocer este tipo de estructura contribuye a tener conciencia de la posición que cada trabajador tiene en la empresa respecto al resto de trabajadores.

A su vez, este tipo de organización determina una serie de relaciones entre los miembros de la estructura, en función de sus actividades o su posición jerárquica.



La organización formal se compone de:

- Actividades: Requeridas para el desarrollo del trabajo.
- Interacciones entre individuos: Derivadas de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación e interdependencia para llegar al resultado deseado.
- Motivos que inducen a las personas a trabajar: Prestigio, deseo de formar parte de empresa de reputación, etc...



La organización informal

La organización informal comprende el conjunto de relaciones que de forma espontánea se entrelazan entre los miembros de la empresa. Se suele decir que la organización informal «salta las barreras jerárquicas», si bien es cierto que normalmente las relaciones informales surgen con más frecuencia

entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico o entre niveles poco diferenciados, siendo mucho más escasas entre obreros y directivos.

A través de ella, los empleados de una empresa intentan dar respuesta a aquellas necesidades que la organización formal no puede cubrir. Los seres humanos necesitamos el trabajo para vivir. Pero en él no sólo es importante lo específicamente profesional; también son esenciales las relaciones personales y el compartir la vida que surge entre compañeros.



La organización informal se compone de:

- Actividades:
Espontáneas no exigidas por el desarrollo del trabajo.
- Interacción entre individuos:
Derivadas de los contactos sociales entre ellos.
- Sentimiento y actitudes que Surgen en el trabajo:
Simpatía, antipatía, aprobación, crítica, amistad, interés.

Este tipo de necesidades son cubiertas por la organización informal, que está estrechamente relacionada con la existencia de grupos que aparecen de forma espontánea. Entre los miembros de estos grupos surge una interacción psicológica que determina las relaciones entre ellos.



Video de organización de la empresa:
<http://www.youtube.com/watch?v=dicQMWKdffQ>

6. Definición de puestos y tareas:

El puesto es el conjunto de tareas asignadas a un trabajador fruto de la división vertical y horizontal del trabajo.

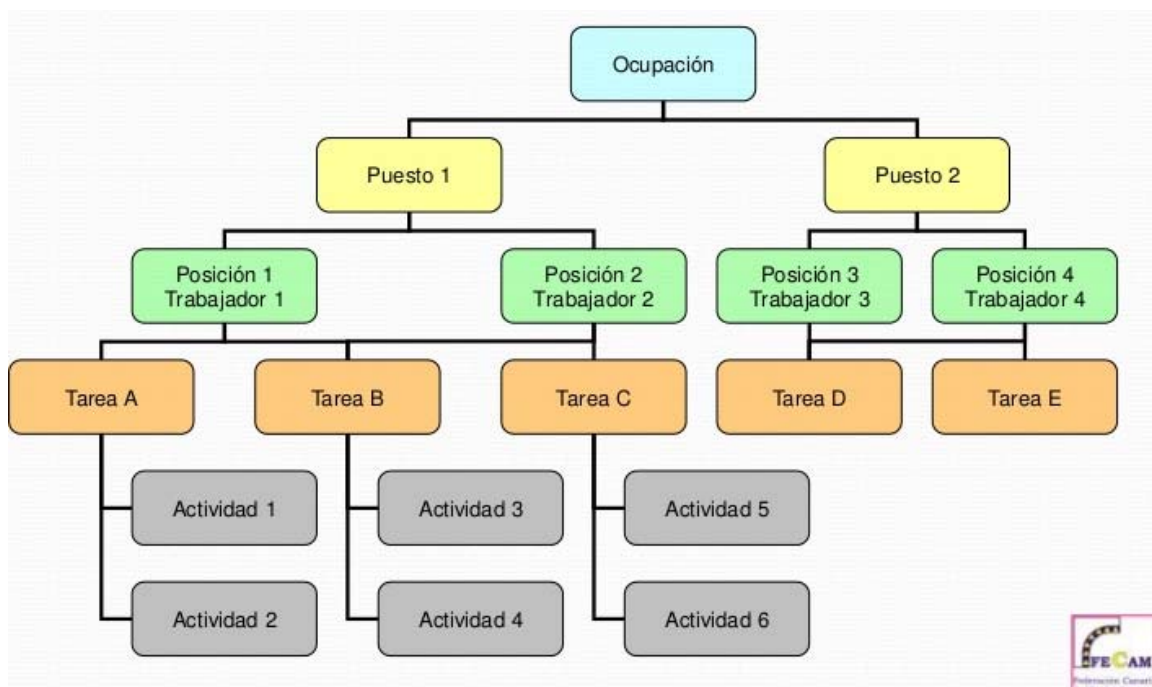
Y las tareas son las actividades que transforman el **input** en **output**. Persiguen objetivos específicos, tienen un principio y un final bien delimitados, ocurren en un periodo relativamente corto de tiempo y pueden implicar a mas de una persona.

El objetivo de un puesto de trabajo es definir la función o tareas que dan contenido a los distintos puestos de trabajo. Y definir el perfil idóneo de las o la persona que desempeñará dichas funciones, las competencias necesarias para desempeñar su trabajo con el grado de eficacia y eficiencia requeridos.



No se busca conocer las funciones o responsabilidades básicas que el puesto teóricamente debería desempeñar, sino aquellas que realmente desempeña.

UNIDADES BÁSICAS DE TRABAJO



Video de puestos de trabajo:

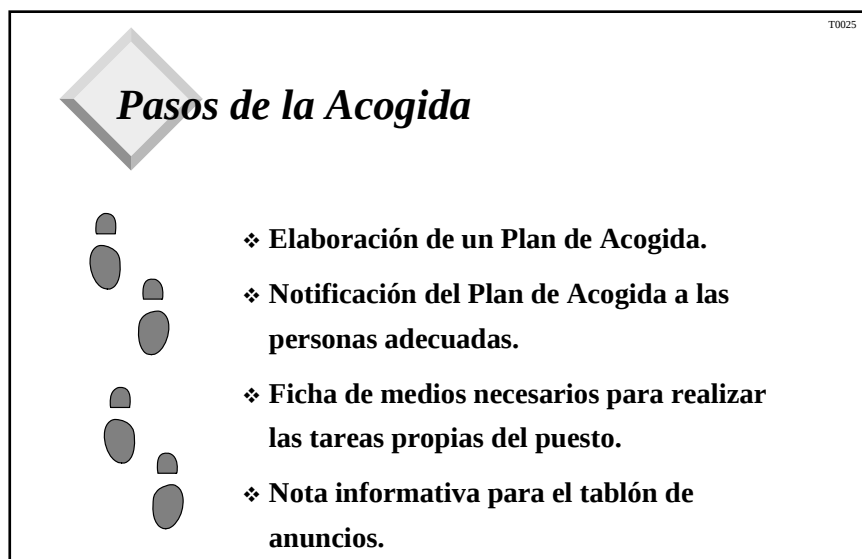
<http://www.youtube.com/watch?v=aO-PdubcCcg>

7. Proceso de acogida e integración:

La acogida e integración engloba los actos formales que deben realizarse al incorporar una nueva persona en la organización.

Los objetivos de los planes de acogida son:

- Comunicar el sentimiento de satisfacción por tenerle en la Organización.
- Hacer comprender en el menor plazo de tiempo los objetivos de la empresa al nuevo ingresado :
 - la forma de hacer a nivel profesional,
 - la forma de hacer a nivel de relación interpersonal.
- Situar al nuevo ingresado ante las funciones de su puesto e informarle de las relaciones que debe mantener con otras personas o funciones, a partir de su trabajo.
- Integrar a la persona en la organización.
- Acogerle con eficacia y cordialidad.



El responsable de la acogida debe ser la persona de mayor nivel jerárquico correspondiente al Área en que va a trabajar el nuevo ingresado. Dependiendo de los puestos, puede haber un Responsable Principal y otro de apoyo.

Se deberá permitir que todas las personas involucradas en los Planes de acogida puedan dedicar el tiempo requerido para desarrollar las funciones requeridas en el Plan.



video sobre como mejorar los procesos de acogida en la empresa.

<http://www.youtube.com/watch?v=IRiF65AiM2c>

TEMA 2: TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA.

1. La comunicación entre departamentos de la empresa:

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones, con el fin de influirse mutuamente. Los diferentes tipos de comunicaciones son:

● La comunicación Ascendente:

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”

● La comunicación Descendente:

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

● Comunicación Horizontal:

Es el trabajo en equipo. En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

● Comunicación informal:

Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización.



Video de las comunicaciones:

<http://trabajo.practicopedia.lainformacion.com/negocios/como-gestionar-la-comunicacion-interna-y-externa-en-tu-empresa-13313>

2. Aplicación de los protocolos de la atención al cliente:

He aquí algunas recomendaciones sencillas que nos ayudarán a realizar mejor nuestro trabajo.

- La atención oportuna: La amabilidad, el buen trato, el conocimiento de nuestro trabajo, nos hará todo mas fácil por que a su vez los clientes sentirán en nosotros personas cercanas que hacen sencillos sus problemas.
- La amabilidad nos caracteriza: todas las personas deben ser atendidas con prontitud y eficacia cuando llegan a nuestro puesto de trabajo.



- Seamos gente educada: Tanto el saludo como la despedida deben ser respetuosos.
- Seamos naturales: No finjamos y evitemos el trato confianzudo con el cliente.
- Debemos dirigir la mirada al rostro de nuestro cliente, esto es sinónimo de atención y respeto.
- Hay que tener en cuenta que nuestra imagen es la imagen de la empresa.
- Si estamos atendiendo un cliente y se acerca otro, no debemos ignorarlo, lo debemos invitar a sentarse indicándole que pronto estaremos con el.
- Si estamos haciendo un trabajo interno es conveniente suspender de inmediato; pues no hay nada mas desagradable que llegar a un sitio y sentirse ignorado.

- Nuestro tono y entonación es de vital importancia, ya que la manera de decirle las cosas al cliente puede predisponerlo de forma positiva o negativamente.
- Debemos de atender al cliente con una sonrisa.



Video de protocolo:

<http://www.youtube.com/watch?v=9hm3Lf-tiPs>



Video de escucha activa:

<http://www.youtube.com/watch?NR=1&feature=endscreen&v=yvZr4OYOJGY>



video de la atención al cliente:

<http://www.youtube.com/watch?v=QvHyFP7r0Ws>

3. Comunicación con proveedores, empleados y organismos públicos:

Las relaciones con proveedores deben ser absolutamente eficaces y beneficiosas para ambas partes.

Sin duda, la comunicación entre las organizaciones y sus proveedores tiene como intención conocer el estado en que encuentran cada una de las etapas que sigue el distribuidor.

Los medios que se usen para mantener una comunicación directa entre ambas partes se encuentra respaldada de tecnología, la cual precisa una comunicación recíproca entre ambas partes.

Esquema de comunicación interna y externa



En conclusión, la capacidad de elegir al proveedor que retribuya sus demandas no permitirá limitaciones en sus negocios y accederá en competir sobre parámetros de funcionamiento.

En la comunicación con los empleados se debe de motivar al equipo humano, inculcar una cultura corporativa, mantener a los mejores a nuestro lado, mejorar la productividad... Todos ellos son objetivos de la comunicación interna dentro de la empresa: uno de los pilares básicos para que la organización funcione y

resulte eficaz y, sin embargo, uno de los aspectos más descuidados en muchas empresas.

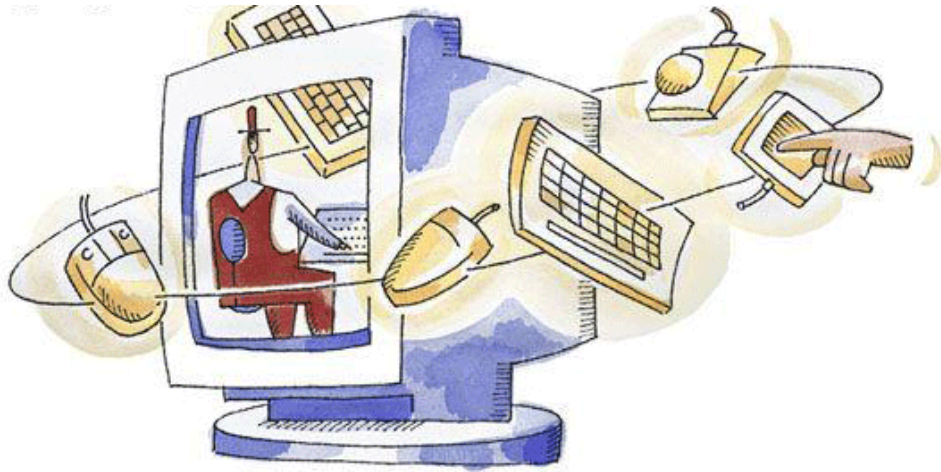
La comunicación interna debe ser bidireccional y constante. Es un error plantearla únicamente en sentido descendente: de los jefes hacia lo subordinados. Precisamente ahí radica la diferencia entre comunicación e información. Para que haya comunicación, debe existir la posibilidad de respuesta.



Una buena comunicación interna consigue, entre otros objetivos:

- Motivar al equipo humano
- Retener a los mejores en nuestra organización
- Informar de lo que ocurre dentro de la empresa
- Contribuir a implantar cambios y mejorar objetivos
- Contribuir a inculcar una cultura corporativa y a la identificación del personal con esa cultura
- Implicar a los empleados en los objetivos de la organización
- Conseguir una imagen homogénea del club, que se transmitirá a los socios o clientes
- Eliminar las incertidumbres y prevenir el rumor (un elemento muy peligroso en cualquier organización)

- Aumentar, en definitiva, la eficacia del equipo humano y mejorar los resultados.



4. Técnicas de negociación:

Negociar es el proceso por el cual dos o más partes, con objetivos interdependientes y coincidentes en parte, intentan llegar a un acuerdo que les permita alcanzar dichos objetivos de la forma más beneficiosa.

Condiciones para una negociación:

- la primera condición en una negociación es que existan dos o más partes. No hay negociación si no hay más de una parte.
- La segunda condición es que dichas partes tengan interdependencia en sus objetivos; esto presupone que ninguna de las partes será capaz de alcanzar su objetivo sin la otra. Esta es una condición indispensable. Si no hay una interdependencia, no será una negociación, será una imposición de una parte sobre la otra.
- La tercera condición es que dichos objetivos tengan una parte coincidente (no es necesaria la coincidencia al ciento por ciento). Esto indica que debe existir una zona de conflicto que es donde debe intervenir la negociación.
- La cuarta condición es la intencionalidad de llegar a un acuerdo. Solo se produce

Técnicas de Negociación



negociación cuando las partes implicadas poseen un interés real en alcanzar un acuerdo.

- Por último, la negociación requiere que las partes inmersas en la misma quieran alcanzar un beneficio, ya que si no estamos hablando de sumisión y no de negociación.

- Factores que influyen en una negociación:

- **Optimismo:** el negociador siempre debe pensar positivamente en que todo proceso va a ser beneficioso para él y para la otra parte.
- **Motivación:** solo las personas que se sientan a una negociación motivadas a conseguir un fin son capaces de lograr lo que desean. Hay que encontrar aquello que nos motive.
- **Consistencia:** el negociador debe tener consistencia mental y física, debe ser resistente y resiliente; esto significa que resiste la presión y el paso del tiempo y que si tiene alguna derrota, es capaz de seguir luchando y no venirse abajo.
- **Integridad:** el negociador debe ser íntegro y parecerlo. El rival debe saber que está ante una persona respetable y de palabra, que cumple lo que dice. El respeto es fundamental para triunfar en la negociación.
- **Reservado:** una de las claves que veremos en la negociación es poseer la información pero hacer que no se posee, esto implica ser reservado en lo que se dice y se hace.
- **Desconfiado equilibrado:** esto supone que el negociador ante un proceso negociador debe tener un punto de desconfianza que no le paralice pero que le lleve siempre a repreguntarse cosas.
- **Frialdad:** debe mantenerse frío ante las situaciones de tensión y mantener una perspectiva y visión más allá del momento que se vive.
- **Conducta curiosa:** el preguntar en la negociación va a ser básico, por lo que el negociador debe saber qué preguntar y cómo preguntar en cada momento.
- **Planificador:** todo lo contrario a la improvisación. En la negociación nada debe ser al azar, sino que todo debe estar planificado.
- **Humildad:** tener espíritu para aprender continuamente.

- **Escuchar:** constantemente escuchar.
- **Flexibilidad:** la negociación exige de nosotros cambios constantes que nos obligan a ser flexibles sin perder de vista nuestro objetivo.
- **Confianza:** el buen negociador tiene confianza en sí mismo aunque no es con fiado

● Etapas del proceso de negociación:

- Análisis de la situación
- Selección de objetivos
- Primeros contactos
- Entrar en el terreno a negociar
- Localizar el gap
- Detectar señales que invitan a negociar
- Aclarar las fuentes de poder
- Mostrar el abismo
- Ofrecer soluciones
- Escuchar y tratar objeciones
- Cierre de acuerdos
- Despedida
- Archivo de experiencias



Video de negociación:

<http://www.youtube.com/watch?v=QF4sxLIsrVQ>

video de negociación 2:

http://www.youtube.com/watch?v=1Dm_6g0OiFE

5. La comunicación telefónica:

Aparentemente telefonar es fácil, porque es un hábito que tenemos desde nuestra infancia. Sin embargo telefonar de una manera correcta es complicado. Cuando vamos a realizar la comunicación telefónica en un plano laboral, nos encontraremos no con un aprendizaje “cero” sino con un aprendizaje “negativo”.

Componentes de la comunicación:

- La voz.
- El tono.
- El lenguaje y el vocabulario.
- El silencio.
- La sonrisa.

Proceso a seguir en una comunicación telefónica:

- Toma de contacto.
- Identificación de necesidades.
- Argumentación.
- Tratamiento de objeciones.
- Cierre.



Video de la comunicación:

<http://trabajo.practicopedia.lainformacion.com/negocios/como-gestionar-la-comunicacion-interna-y-externa-en-tu-empresa-13313>

6. La comunicación escrita:

Son varios los motivos por los que la comunicación escrita es fundamental en el mundo empresarial. El primero, porque cualquier escrito profesional proporciona una imagen de la empresa. El segundo es, que cualquier comunicación escrita se puede registrar y, por tanto, proporciona un documento permanente dentro de la empresa. El tercero, porque una buena comunicación escrita facilita la comprensión del mensaje que se quiere emitir y, por tanto, influye en el buen funcionamiento de la empresa.

Una gran parte de la comunicación que realiza la empresa tanto las exteriores como las interiores, se hace a través del documento escrito. Hay distintos modelos de documentos entre ellos **la carta comercial**, las **cartas circulares**, **la instancia**, **el oficio** y **el certificado**.



El documento escrito debe ser claro, sencillo, ameno y bien estructurado.

A la hora de elaborar los diferentes tipos de escritos, se debe tener en consideración lo siguiente:

- Las formas, estructuras y contenidos de los escritos.
- La ortografía, la sintaxis y la puntuación, por lo que es recomendable seguir las reglas de la Real Academia Española de la Lengua.

Hay unas normas generales de comunicación escrita que caracterizan a la correspondencia comercial, y que se deben tener en cuenta en la redacción de cualquier escrito. Son las siguientes:

- Utilizar pocas palabras y que sean de uso común.
- Escribir frases cortas y simples: redactar de un modo claro y sencillo.
- Separar las frases con los signos de puntuación adecuados.
- Vigilar la sintaxis y la ortografía.
- Antes de redactar un escrito, ordenar los datos: ¿qué quiero decir?, ¿a quién se lo quiero decir?, ¿qué medio voy a utilizar?
- Y, por último, antes de enviar cualquier escrito, asegurarse de que se expresa realmente lo que se quiere decir.

Los documentos breves de uso en la empresa:

- Rótulos.
- Cuadros.
- El aviso o el anuncio.
- El memorándum.
- El saluda.
- La invitación.



Video de la comunicación:

<http://www.youtube.com/watch?v=t8FAxmQe4ro>

7. La comunicación a través de Internet:

Primera herramienta de comunicación utilizada por las empresas, la influencia del Internet se extiende sobre el conjunto de los campos de la comunicación de empresa, tanto interno como institucional. En efecto, desde los años 90, la comunicación de empresa sufrió modificaciones considerables debidas, en particular, al desarrollo de las nuevas tecnologías y del Internet.

Son cada vez más numerosas las empresas que se conectan a Internet, que crean sitios Web o que se lanzan en el comercio electrónico. Es efectivamente un medio, relativamente barato, de recibir y difundir información contando con repercusiones significativas para la empresa, en términos de ganancia de productividad y sobre todo de apertura hacia nuevos mercados.



Información más detallada relativa a la comunicación por Internet :

- [Las campañas de emailing](#)
- [Comunicar por medio de un portal Web](#)
- [La Web TV](#)
- [El Web radio](#)
- [Los medios de comunicación Internet](#)
- [Los soportes de publicidad importantes en Internet](#)
- [El perfil de usuario](#)



Video de comunicación.

<http://vimeo.com/37236135>

8. Registro y archivo de la correspondencia en la empresa:

En todas las empresas existe una persona o departamento que se encarga de recoger el correo y abrirlo, se puede encargar exclusivamente a ello o realizar otras funciones. Aunque no haya una norma legal que obligue a llevar una anotación estricta de las comunicaciones de la empresa, es conveniente establecer un registro, ya que:

- Permite mayor rapidez en su localización
- En empresas con departamentos, los escritos pueden extraviarse en el envío de una sección a otra

- Constituye un control interno de las comunicaciones recibidas y emitidas.

El registro de correspondencia consiste en la recepción/ envío de correspondencia (carta, hoja de ruta, formulario, correspondencia interna) y el registro posterior en el Sistema de Administración de Correspondencia en ambiente Web desarrollado para el efecto.

Clases de registros:

- **Registro de entrada:** una vez recibidas las cartas sólo se registrarán aquellas que ofrecen información a la empresa. (Dentro de este registro, se encuentra el Registro de entrada de correspondencia)

REGISTRO DE ENTRADA DE CORRESPONDENCIA									
DATOS DE ENTRADA			REMITENTE		Clase de Envío	Anexos	Asunto	Dpto. de Destino	Observaciones
Núm.	Mes	Día	Nombre o Raz. Social	Localidad					

o

de salida: una vez escrita la carta o comunicación, hay que comprobar la corrección de la misma y prepararla para su emisión. (Dentro de este registro, se encuentra el Registro de salida de la correspondencia)

REGISTRO DE SALIDA DE CORRESPONDENCIA										
DATOS DE SALIDA			DESTINATARIO		SALIDA			Asunto	Dpto. de Origen	Observaciones
Núm.	Mes	Día	Nombre o Raz. Social	Localidad	Fecha	Clase de Envío	Anexos			

- **Correspondencia interna:** en las grandes y medianas empresas se lleva, además de las de los de entrada y salida, un registro para las comunicaciones internas.

TEMA 3: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Sistemas de gestión y tratamiento de la información:

La información es de vital importancia para los gerentes de una organización con el fin de lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Muchas decisiones equivocadas han sido resultado de información insuficiente o procesada en forma inadecuada.

Debido a que la salida de un sistema de información está dirigida a la gestión, es necesario identificar el tipo de información requerida por los distintos niveles de la gerencia. Estos tipos son:

- Información operativa para los niveles gerenciales bajos.
- Información táctica para los niveles gerenciales medios.
- Información estratégica para los niveles gerenciales altos.

2. Técnicas de organización de la información:

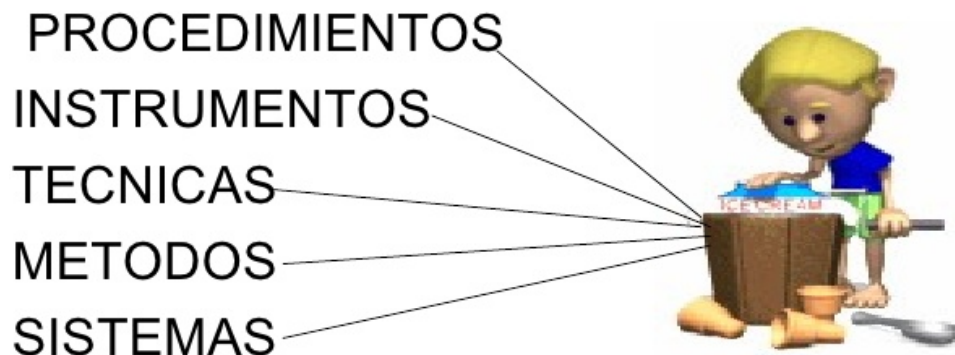
Clasificación de organización de la información:

- **Documental:** Consta de organigramas, manuales de operación, procedimientos, actas, contratos, convenios, diario oficial, gaceta, legislación, etc...
- **De campo:** Entrevistas, encuestas, diarios, investigaciones de mercado, etc...
- **Micro:** Se refiere a la información que deberá estar disponible y ser manejada por cada uno de los integrantes de un área específica.
- **Macro:** Se tomara en cuenta no solo la información generada en la empresa para cada área, la cual se procesa y se distribuye a otros departamentos.

Etapas del proceso de organización:

- División del trabajo.
- Coordinación.

Etapas del proceso de la clasificación de la organización de la información:



Clasificación de la información interna:

- Información técnica.
- Información administrativa.
- Información contable.
- Información financiera.

3. Aplicaciones informáticas de control y seguimiento, base de datos de clientes y proveedores.

Dentro de las aplicaciones informáticas actuales adaptadas a la gestión de la información comercial, encontramos una amplísima gama de posibilidades. Estos sistemas tienden a una gestión integral de todos los procesos empresariales, no sólo las ventas.

Las hojas de cálculo cambiaron la forma de gestionar la contabilidad y de hacer los cálculos necesarios para el seguimiento de las ventas. Las hojas de cálculo permiten automatizar procesos y contribuir a generar una visión global del estado del negocio de ventas.

La hoja de cálculo permite:

- Validar datos.
- Crear gráficos.
- Importar bases de datos.
- Automatizar procesos.

- Ayudar en la fijación de precios y cálculo de porcentajes.
- Ayudar en la planificación y control del presupuesto.
- Colaborar en el análisis de ventas y de rentabilidad.
- Analizar el impacto de las promociones numéricamente.
- Ayudar en el análisis de las inversiones en publicidad.

TEMA 4: ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA

1. Documentos del las distintas áreas de una empresa:

En las relaciones comerciales con los proveedores y clientes, los empresarios utilizan unos documentos relacionados con el movimiento de las mercancías y con la forma de pago de las mismas. Estos documentos se pueden englobar en los dos grupos siguientes.

Documentos de la compraventa	Documentos del cobro y del pago
Pedido Albaran Factura	Recibo Cheque Letra de cambio Tarjeta de crédito

Los documentos que trataremos a continuación surgen como soporte de las operaciones comerciales de una entidad natural o jurídica. En base a ellos se lleva a cabo el registro contable en las organizaciones. Son formatos impresos.

- **Cotización:** es la respuesta a las consultas y dentro de ella se debe dar contestación a todas las preguntas hechas por el consultante.
- **Pedido:** También se puede denominar “Orden de compra”. Cuando la empresa está de acuerdo con la cotización recibida, procede a efectuar el pedido.

[illegible]

- **Guía de despacho:** es el documento que acompaña la entrega de la mercadería.

[illegible]

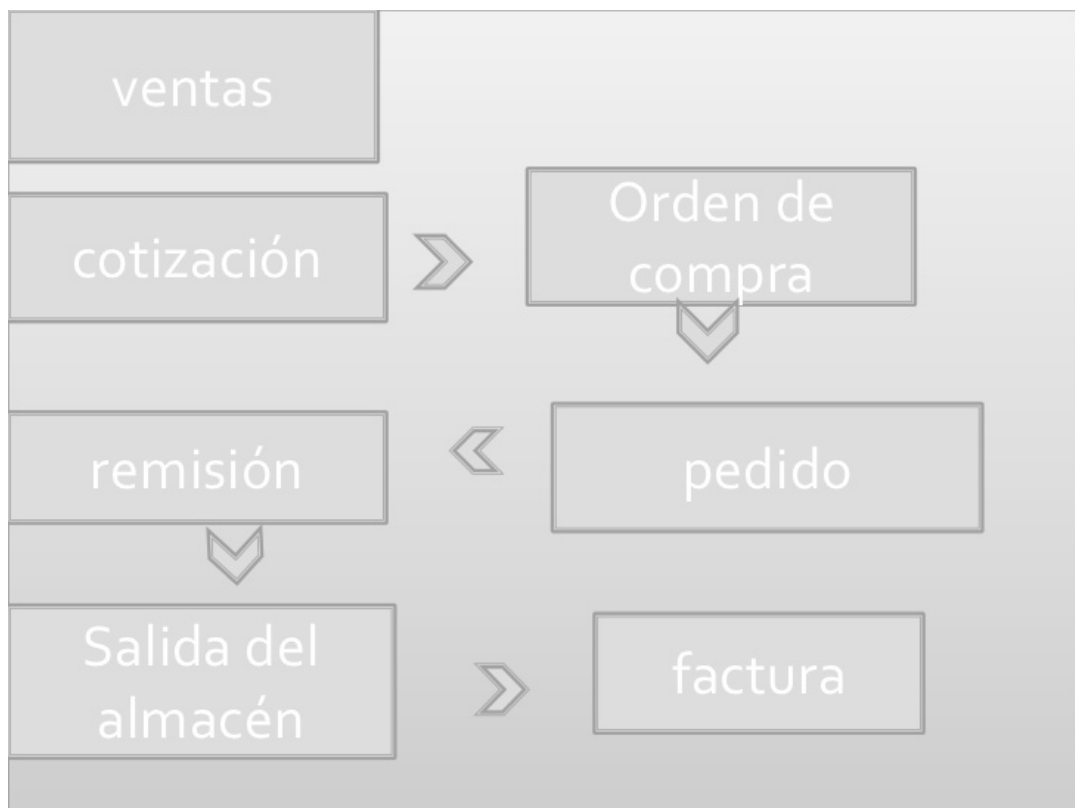
- **Factura:** La factura es un documento que acredita legalmente una operación de compraventa. En ella se relacionan detalladamente los artículos que el proveedor envía al comerciante o, en su caso, los que el comerciante entrega al cliente.

[illegible]

- **Albarán:** Es el documento que acompaña a las mercancías cuando éstas son entregadas al comprador.

[illegible]

Proceso de una venta:





Enlace a modelos y plantillas de facturas:

<http://www.modelofactura.net/modelos-y-plantillas-de-factura>

TEMA 5: CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

1. Producto y cartera de productos:

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles e intangibles que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

Toda empresa con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos. con ello no estamos diciendo que todo aquel producto que no sea rentable deba desaparecer del mercado.

Antes de realizar una eliminación de algún producto conviene chequear las siguientes circunstancias:

- Mejora del diseño.
- Obsolescencia en los métodos de fabricación.
- Seguridad.
- Profesionalizar la gestión.
- Colaboración de terceros.

En cualquier caso, una vez realizado ese análisis exhaustivo, que nos ha dado como respuesta la conveniencia de dejar el producto, deberemos considerar una serie de acciones antes de su abandono total.

- Colaboradores implicados, que deberán ser reestructurados dentro de la compañía o cesados.
- Determinar el tiempo de garantías en el servicio.
- Artículos que deben mantenerse en almacenes para posteriores arreglos y mantenimiento.
- Existencias de materias primas.
- Cuándo y cómo han de ser informados los clientes.
- Posible utilidad de la maquinaria e instalaciones que nos sirvió para la realización del producto.

En la actualidad el ciclo de vida tiene una nueva etapa vital para el desarrollo satisfactorio del producto, estamos hablando de la de turbulencias. Por tanto, en el siglo XXI debemos hablar de cinco etapas:



- Lanzamiento o introducción.
- Turbulencias.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.



Video de ciclo de un producto:

<http://www.youtube.com/watch?v=MCVib5zwE5Y>

2. Análisis de oferta de proveedores:

Para desarrollar una buena política de compras es necesario analizar, valorar y comparar las ofertas solicitadas una vez que las hayamos recibido.

La petición de ofertas y presupuestos se puede enviar para adquirir un producto de comprar habitual o un nuevo producto.

No obstante, en ambos casos es importante evaluar factores como la calidad del producto, el precio, los descuentos, el plazo de entrega, los gastos de transporte, el embalaje, la forma de pago y otros parámetros como la reputación del proveedor, el servicio que ofrece en caso de reposición, el servicio postventa, etc.

Los pasos a seguir para evaluar y comparar la información recibida son los siguientes:

- Preseleccionar las ofertas recibidas.
- Completar una ficha para cada proveedor.
- Elaborar un cuadro comparativo de ofertas.

Los factores de selección son los siguientes:

- Los factores económicos
- Los factores de calidad
- Los factores de servicio.



Selección de proveedores: El análisis y valoración de ofertas indican el proveedor o proveedores que más se ajustan a nuestras condiciones. Pero, a veces, este estudio es insuficiente para tomar una decisión y solicitar el pedido.

Fichero de proveedores: Para muchas empresas las fuentes de aprovisionamiento suelen cambiar de temporada en temporada, como es obvio, esta variedad de artículos se obtiene de distintos fabricantes. Por eso, es conveniente llevar, al menos, una copia de las operaciones que realiza el personal de sus distintas secciones, y también es imprescindible que el comprador tenga a su disposición toda la información posible sobre las empresas.

Clasificación de las fichas: Las fichas de proveedores deben estar debidamente ordenadas y clasificadas, para agilizar la localización y consulta de datos.

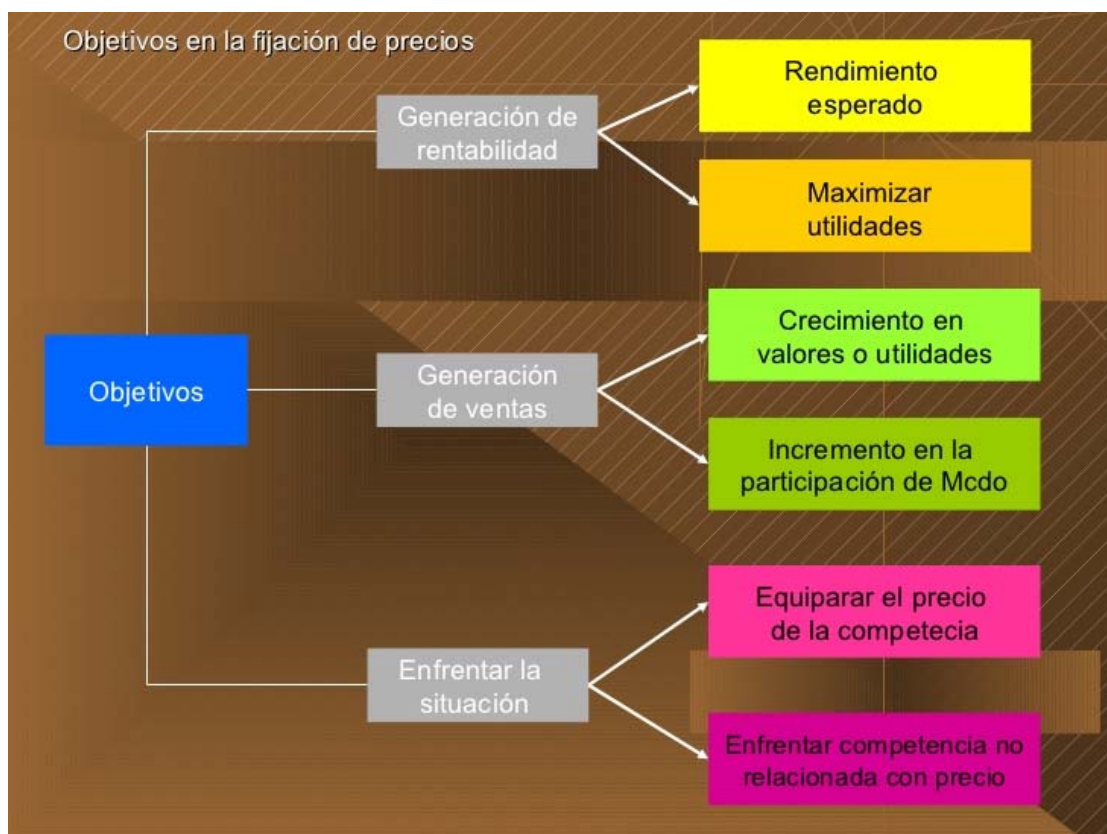
3. Política de precios lista de precios:

Una política significa:

- ✚ La flexibilidad que tendrán los precios.
- ✚ El nivel que tendrán a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio.
- ✚ A quién, de que nivel, de que tipo, la duración y cuando se otorgarán descuentos.
- ✚ Quién paga el flete de transporte, u otras erogaciones comerciales y como se pagará.

El precio es:

- ✚ El montón de dinero que se paga por algo de valor.
- ✚ De la magnitud de valor de lo que se intercambie dependerá la cantidad de dinero.



Las políticas de precios determinan:

- La definición de las listas de precios.
- Su estabilidad durante un lapso de tiempo determinado.

- Los precios son difíciles de administrar a lo largo de los canales de distribución. Así muchas empresas dejan que los precios se fijen libremente.
- Tipos de política de precios:
 - Un solo precio para todos los tipos de clientes.
 - Precios flexibles, es decir diferentes precios para diferentes tipos de clientes o cuando el servicio tiene una excesiva capacidad instalada.
- La lista de precios de productos:
 - Incluyen el costo del transporte de manera gratuita para el mercado local.
 - En mercados internacionales se deben especificar.

Un precio no será barato si esta acompañado por mala calidad. El precio justo es el que se centra en las necesidades del consumidor.



Video de política de precios:

<http://www.youtube.com/watch?v=TpHPCmmpXo8>

4. Los catálogos de productos:

Nada funciona mejor que un catálogo de productos para expandir tu clientela. Un catálogo tiene el potencial de alcanzar a los clientes que nunca pondrán un pie en tu tienda. El único inconveniente es que hacer el diseño del catálogo de productos puede ser abrumador, pero si usas un listado para guiarte a completar las tareas, el proceso de diseño será mucho más fácil. Estos son algunos pasos que te ayudarán a transformar tu catálogo de ser sólo una idea a ser una herramienta de publicidad tangible.

Pasos a seguir para la elaboración de un catálogo de productos:

- Recopilar el contenido que tendrá el catálogo.
- Las imágenes del producto, si no tienes conocimientos de fotografía se puede contratar a un profesional.
- Características del producto: Asegurarse de que se tienen todas las especificaciones técnicas de cada producto.
- Crear un Boceto del catálogo.

- Has de decidir el tamaño que quieres para el catálogo.
- Hay que escoger el número de páginas que queramos para el catálogo.
- Planificar la información que ha de llevar cada página.
- Escribir el contenido, en este paso también tendremos que incluir la descripción de los productos.
- Imprimir el catálogo.



Catálogo Productos



Enlace de descargar programa para crear catálogo:

<http://www.softonic.com/s/crear-catalogos-productos-gratis>

5. Estrategias de marketing:

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Los objetivos del marketing pueden ser entre otros:

- ❖ Captar un mayor número de clientes.
- ❖ Incentivar las ventas.
- ❖ Dar a conocer nuestros productos.
- ❖ Lograr una mayor cobertura o exposición de los productos.
- ❖ Etc...

Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, podamos

diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.



Video de estrategias de marketing.

<http://www.estrategiasdemarketingonline.com/curso-marketing-online/>

6. Cartera de clientes:

Se denomina cartera o portafolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

Los clientes pueden ser activos (ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar). La clientela se entiende que forma parte de los bienes inmateriales de la empresa, que se conocen como “fondo de comercio”.

Los jefes de venta de la empresa son los encargados de estructurar la cartera de clientes, clasificándolos según el consumo anual de productos pero también de otros factores, como su capacidad para atraer a otros clientes. Se encargan de planificar las visitas de los vendedores a los clientes en función de su potencial como compradores.

Las tarjetas de **fidelización** son una buena herramienta para conocer bien la cartera de clientes y ofrecerles productos adaptados a sus necesidades o hábitos de consumo.

Existen empresas que se dedican a ampliar la cartera de clientes de otras empresas.

Editar cliente ...

Cliente  Número: 12 Nombre: ABARROTES MARY		Datos para pautas: Vendedor por defecto: ANA I. CASTILLO GONZAL Categoría por defecto: Tipo de cliente: Normal
Razón social: ALVAREZ URBANO MARIA ELENA Contacto: MARIA ELENA ALVAREZ URBANO		
R.F.C.: AAUE-780331-SC6	Cumpleaños: 31/03/1978 Aniversario:	
Dirección:  Calle y número: RAMON CORONA # 102		
Colonia: CENTRO Código Postal: 49650		Datos extra
Ciudad: TAMAZULA	Estado: JALISCO	
País: MEXICO		
Comunicaciones:  Teléfono 1: 358 41 6 39 85 Teléfono 2:		
Fax: Teléfono Celular:		
Correo electrónico:		
☒ Aceptar ☐ Cancelar		

7. Organización de la venta. Identificación de canales utilizados:

Los diferentes tipos de canales son:

- **Canal Directo o Canal 1** (del Productor o Fabricante a los Consumidores): no tiene ningún nivel de intermediarios.
- **Canal Detallista o Canal 2** (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal

contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).

- **Canal Mayorista o Canal 3** (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final).
- **Canal Agente/Intermediario o Canal 4** (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas.



8. Técnicas de venta:

Las técnicas de venta constituyen el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas. Las técnicas en uso varían mucho, desde la venta

consultiva centrada en el cliente hasta el muy presionado "cierre duro". Todas las técnicas necesitan algo de experiencia y se mezclan un poco con la psicología para conocer qué motiva a otros a comprar algo ofrecido por uno.



Existen diferentes técnicas de ventas desarrolladas por todo tipo de vendedores profesionales entre las que cabe destacar:

- Método AIDDA.
- Método SPIR.
- Método Percy H. Whitting AICDC.

El proceso de la venta se resume en las siguientes fases:

- Preparación y presentación.
- Prospección.
- Argumentación y resolución de objeciones.
- Costeo.
- Cierre.

TEMA 6: ATENCIÓN DE INCIDENCIAS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

1. Los conflictos:

Los conflictos se producen en cualquier relación interpersonal, incluso con aquellos que mejor nos llevamos, con quienes compartimos intereses comunes o con quien más queremos. Esto es algo normal, ya que somos individuos con opiniones, deseos y necesidades diferentes a las de los demás. Por tanto, siempre llega un momento en que esas diferencias en sentimientos e intereses dan lugar a situaciones conflictivas.

Las actitudes que hay que tener ante los conflictos:

- **Evitar o reducir ciertos conflictos:** Cuando un conflicto no nos incumbe o no podemos hacer nada para solucionarlo, muchas veces lo mejor es evitarlo o intentar disminuir su intensidad.
- **Dialogar:** Cuando las partes implicadas analizan sus diferentes puntos de vista para buscar soluciones.
- **Buscar soluciones (gano-ganas):** Implica buscar y encontrar soluciones con las que todos los implicados salgan ganando y con la que todos puedan sentirse bien.
- **Soluciones sinérgicas:** Son las que permiten obtener un acuerdo que es más satisfactorio para cada una de las partes, que lo que cada uno proponía inicialmente.
- **Negociar:** Implica la modificación de la demanda inicial hasta llegar a un compromiso o acuerdo aceptable para todos.



Enlace de consejos para resolver conflictos.

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST299.htm>

2. Procedimiento de recogidas de reclamaciones:

Las reclamaciones juegan un papel muy importante en la comunicación que tiene lugar entre la empresa y el cliente y, por tanto forman parte de la política de la empresa orientada a conseguir la satisfacción del cliente.

Es muy importante que el personal que recibe la reclamación la recoja con una actitud positiva, valorando las posibilidades que se presentan de:

- Mejorar objetivamente la operación de la empresa.
- Cooperar con el cliente.
- Demostrar profesionalidad, dando una respuesta rápida y sincera.
- Recuperar a un cliente potencialmente perdido.
- Evitar una posterior merma de imagen
- Reforzar en el cliente su fidelidad y confianza hacia la empresa.

El conjunto de quejas y reclamaciones que tienen lugar en un establecimiento y que llegan a través de un cliente insatisfecho por el servicio que ha recibido, sirven como termómetro del buen funcionamiento de la empresa. Está ampliamente reconocido que en la gestión de las quejas y reclamaciones se pone a prueba la seriedad y la profesionalidad de la gestión de calidad de servicios de un establecimiento.

Lo primero que hay que hacer para gestionar de forma correcta la atención al cliente es diferenciar entre quejas y reclamaciones.

En principio una queja se hará de forma oral, mientras que una reclamación se plasmará en un soporte material, es decir, por escrito, con lo que se controlarán en un mayor grado y se pueden conocer con exactitud su número. Su intensidad es un indicador del grado de calidad de servicio.

Al cliente le resulta más fácil “quejarse” que presentar una reclamación.

¿Qué hay que hacer cuando se tienen reclamaciones? Para activar toda la potencialidad de las reclamaciones es necesario contestarlas y contestarlas bien. Una buena respuesta a una reclamación consigue, al menos, anular el descontento del cliente. Además, al contestar una reclamación se debe perseguir también satisfacer y vincular al cliente.

Como norma general, es recomendable respetar las siguientes fases en el tratamiento de quejas:

- Reconocer el problema: Escuchando con interés y mostrando al cliente que está siendo atendido y comprendido.

- Preguntar: Evidenciando comprensión por el cliente y su problema y asegurando, mediante la escucha activa, que se está entendiendo el motivo de su reclamación.
- Confirmar: Asegurando la correcta comprensión y mostrando al cliente que su problema ha sido captado por la empresa.
- Explicar: Indicando los pasos que se van a seguir para solucionar la queja o reclamación, así como las personas que van a encargarse del tema y el posible tiempo de espera.
- Agradecer: Mostrando interés por la queja y la rápida solución del posible problema ocasionado

¿Qué hay que hacer cuando se tienen reclamaciones? Para activar toda la potencialidad de las reclamaciones es necesario contestarlas y contestarlas bien. Una buena respuesta a una reclamación consigue, al menos, anular el descontento del cliente. Además, al contestar una reclamación se debe perseguir también satisfacer y vincular al cliente.

**Enlace a formulario de hojas de reclamaciones:**

http://www.aytojaen.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/2_852_1.pdf

**Video de cómo rellenar una hoja de reclamaciones:**

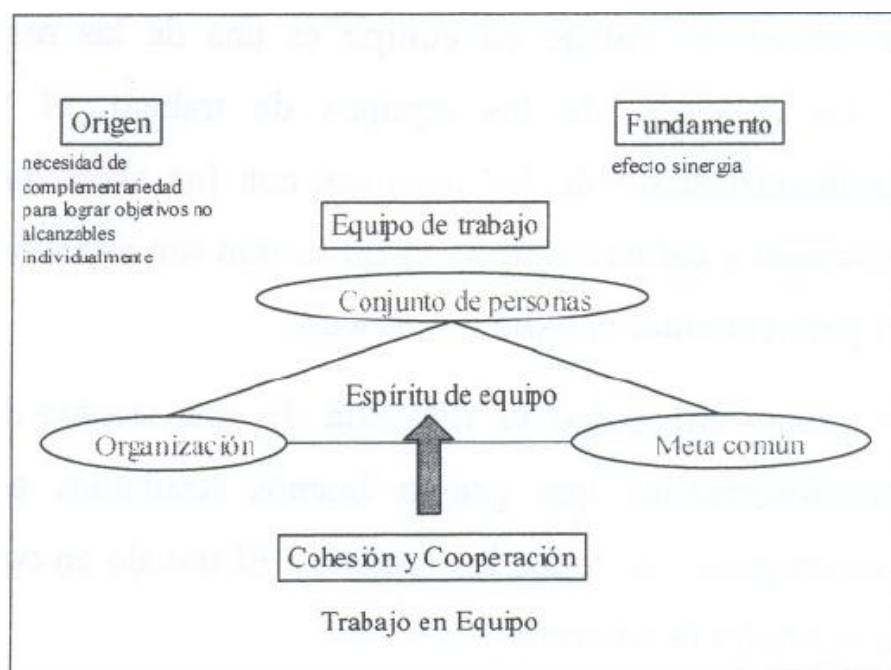
<http://legal.practicopedia.lainformacion.com/reclamaciones/como-rellenar-una-hoja-de-reclamaciones-17012>

TEMA 7: TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA.

1. Definición y características del trabajo en equipo:

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.



En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo.

Las características de un equipo de trabajo son:

- Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Responsabilidades compartidas por los miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas planificados en equipo apunten a un objetivo común.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de su labor.



¿Cuáles son las cualidades que hacen posible que un equipo tenga alto rendimiento?

- **Liderazgo.** Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo.
- **Metas específicas, cuantificables.** Sin una meta, no hay equipo.
- **Respeto, compromiso y lealtad.** El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces.

- **Comunicación eficaz.** Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente.
- **Aprender durante el camino.** ¿Hay progreso?. ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo.
- **Pensamiento positivo.** Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada.
- **Reconocimiento.** El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío.



2. Formación de equipos y grupos de trabajo:

Trabajar en equipo no es fácil. Tampoco lo es dirigirlo. Generalmente es necesario contar con un asesor externo al equipo que ayude a éste y a sus componentes a desplegar las habilidades y técnicas necesarias para alcanzar las metas.

Un elemento fundamental es el conocimiento de las fases por las que atraviesa un equipo de trabajo. Hace varias décadas, un buen número de investigadores y expertos en dinámica de grupos describieron y explicaron cómo se desarrollan y maduran los grupos.

En años posteriores, varios autores han sugerido modelos que planteaban la existencia de distintos niveles o fases de desarrollo de los grupos.

- Formación.
- Agitación.
- Normalización.
- Realización.
- Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos:
 - Círculos de calidad.
 - Equipos de procesos, equipos de mejora.
 - Equipos autónomos.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- **Cohesión:** atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo.
- **Asignación de roles y normas:** todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, las normas son reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo a tenerse a los roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de un modo eficiente.
- **Comunicación:** una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.
- **Definición de objetivos.**
- **Interdependencia positiva:** sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros, con los que interactúa día a día.



Video de equipo de trabajo.

<http://www.youtube.com/watch?v=aZy0ygivqbY>

3. Asignación de roles y normas:

Cada equipo cuenta con un número de miembros mas o menos comprometidos en un proceso de relación social. Cada una de ellas desempeña un rol dentro del equipo que marca el tipo de tareas a ejecutar y

dispone de cierto “status”. Para evitar malos entendidos, es preciso definir exactamente los roles que desempeña cada miembro del equipo.

El papel que desempeña cada miembro está en relación con lo que los demás esperan de él, así asume su lugar y se comporta de acuerdo con su posición respecto a los otros.



Hay 8 roles básicos dentro de una empresa:

- Coordinador.
- Creador.
- Realizador.
- Comunicador.
- Impulsor.
- Evaluador.
- Investigador.
- Rematador.

Las normas son:

- **Identidad:** Todo equipo debe definir una serie de valores que lo distingan de los demás y lo hagan único.
- **Comunicación:** Todo equipo debe establecer canales que permitan un rápido flujo de información y faciliten la toma de decisiones.
- **Solidaridad:** Todo equipo debe responder por cada uno de sus miembros, particularmente por los más débiles.
- **Respeto:** Todo equipo debe manifestar un profundo respeto por su líder y por la dignidad de cada uno de los miembros.
- **Sincronización:** Todo equipo debe elegir un método dinámico de trabajo con base en las características de los recursos con los que cuenta.

- **Bien Común:** Todo equipo debe comprender que el bien común siempre será más importante que el beneficio particular.

Equipamiento: Todo equipo debe contar con los elementos mínimos indispensables para llevar a cabo sus tareas. os Roles de BELBIN:

Rol equipo BELBIN	Contribución	Debilidad permitida
CEREBRO CE 	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
COORDINADOR CO 	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
MONITOR EVALUADOR ME 	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
IMPLEMENTADOR ID 	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
FINALIZADOR FI 	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
INVESTIGADOR IR 	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
IMPULSOR IM 	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
COHESIONADOR CH 	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
ESPECIALISTA ES 	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.



Video de trabajo en grupo.

http://www.youtube.com/watch?v=7y_OCRL_5Nc

4. Objetivos, proyectos y plazos:

El equipo tiene que tener muy claro cuál va a ser su función, qué objetivos se le demandan. Estos deben ser:

- Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío.
- Exigentes pero alcanzables.

El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada.

Los plazos asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero salvo que el asunto realmente lo requiera no se debe caer por sistema en situaciones absurdas (gente trabajando sábados y domingos).



Cuando se trata de un proyecto a largo plazo es conveniente fijar metas intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo.

Es fundamental también comunicar al equipo cuales son aquellos indicadores se van a considerar para evaluar su desempeño.

Periódicamente la organización debe realizar una valoración del desempeño del equipo con vista a detectar aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible.

5. La planificación:

Se debe de tener una planificación ajustada y detallada.

Esta planificación tiene dos fases: la fase de planificación guiada y la fase de auto planificación. Durante ambas fases la herramienta básica de planificación es el **Diario de Actividades**.

El diario de actividades:

En el Diario de Actividades debes anotar todas las actividades que realizas, relacionadas con la asignatura. Fíjate en el ejemplo que encontrarás

unas páginas más adelante. Debes rellenar una hoja por cada semana de trabajo, identificando claramente el número de la semana (empezando por la semana número 1) y la fecha de inicio de la semana. Cada vez que te pongas a trabajar con la asignatura rellena una fila de la hoja correspondiente, indicando:

- **Fecha:** en la que realizas la actividad, especificando día de la semana y mes.
- **Hora de inicio y hora final de la actividad.**
- **Tipo de actividad.**
- **Nivel de Productividad.**

Es importante que este diario se rellene con la mayor claridad posible. Para poder aclarar posibles dudas.

Fecha	Hora inicio	Hora final	Tipo	Actividad
Martes, 11 de Octubre	10:00	12:00	1	3
Martes, 11 de Octubre	15:00	15:30	4	3
Martes, 11 de Octubre	15:30	16:00	5	2
Miércoles, 12 de Octubre	8:00	9:00	5	4

6. Las reuniones:

Es la actividad en la que un grupo de personas se comunican entre sí, en un tiempo y espacio determinado, con el fin de alcanzar soluciones conjuntas ante un objetivo específico.

Las características de las reuniones son:

- Debe existir un grupo.
- Comunicación fluida y constante entre los asistentes.
- En un lugar concreto y con un tiempo determinado.
- Las decisiones se toman por consenso.
- Debe haber objetivos.

Los objetivos de una reunión son:

- Informar sobre un tema.
- Transmitir conocimientos.
- Resolver un problema.
- Exponer nuevas ideas, enfoques o procedimientos.
- Analizar, valorar y planificar estrategias de actuación.

- Coordinar funciones de los miembros del equipo.

Los tipos de reuniones:

- **Informativa:** Para transmitir información desde y para el grupo.



- **De soluciones de problemas:** Se trata de resolver problemas de la empresa o los existentes dentro del equipo.



- **De reuniones:** Se trata de intercambiar información, coordinarse, mejorar los procesos de trabajo y planificar las estrategias para mejorar la empresa.



- **Creativa:** Para generar nuevas ideas.



- **De negociación:** Se trata de conciliar intereses y alcanzar acuerdos.



7. Toma de decisiones:

Es considerar varias dimensiones de la toma de decisiones en un grupo, se requiere tener en mente tres preocupaciones básicas del bienestar organizacional:

- Efectividad.
- Eficiencia.
- Satisfacción del participante.

Técnica de las decisiones de grupo:

- El estilo autoritario.
- Lluvia de ideas.
- El método basado en la votación.

Las decisiones pueden estar divididas en dos categorías:

- Decisión programada.
- Decisión no programada.

8. Evaluación del trabajo en equipo:

Se trata de un procedimiento que permite, de una forma fácil y lógica, identificar la cantidad y calidad de la participación de un individuo en el trabajo realizado en grupo en cuanto a los siguientes 4 aspectos:

- Conocimiento Temático (Comprensión de los temas de la Asignatura),
- Cooperación (Colaboración en el Trabajo de Campo y de Oficina),
- Tolerancia (Actitud de integración, armonía y respeto en el Equipo de Trabajo),
- Capacidad de Liderazgo (Convencer, innovar y dirigir sin generar conflictos).

LA EVALUACION ES UN
PROCESO
Y NO UN SUCESO



LA EVALUACION
SIEMPRE SERÁ UN MEDIO
Y NUNCA UN FIN

En otras palabras, por medio de este procedimiento es posible medir, evaluar y valorar el desempeño de cada integrante de un Equipo que cumple con una tarea definida, que articula actitudes y aptitudes individuales y que logra unos resultados colectivos.



...r las fortalezas y debilidades c