



Tècniques de venda i negociació

CFGS.VEC.M09/0.17

CFGS - Gestió de vendes i espais comercials

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Coordinació de continguts

Goretti Coll Solà

Redacció de continguts

M.Teresa Mateu Badia

Antonia Simó Fresquet

Primera edició: setembre 2017

© Departament d'Ensenyament

Dipòsit legal:



Llicenciat Creative Commons BY-NC-SA. (Reconeixement-No comercial-Compartir amb la mateixa llicència 3.0 Espanya).

Podeu veure el text legal complet a

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

En un món cada vegada més competitiu l'empresa ha de buscar noves oportunitats de negoci. Cal que gestioni tota la informació necessària per garantir la disponibilitat de productes i la prestació de serveis per executar el seu pla de vendes. En el mòdul *Tècniques de venda i negociació* s'estudien les característiques d'aquest mercat competitiu i les habilitats professionals de qui es dedica a les vendes i a la negociació amb els clients, per aconseguir arribar a un acord que sigui beneficiós per a ambdues parts. L'objectiu de l'empresa és aconseguir el tancament de la venda, mitjançant moltes vegades la formalització del contracte de compravenda i d'altres afins. La fidelització i el seguiment postvenda dels clients ajuden a garantir la continuïtat de l'empresa a llarg termini.

En la unitat **“Gestió d'estratègies comercials”** s'estudia com l'empresa necessita per al seu correcte funcionament unes fonts de treball que es basen en la recerca contínua de dades per tal de prendre decisions. L'empresa també manté un vincle constant amb el seu entorn, el mercat i la competència que li permet identificar i acotar les oportunitats i amenaces. A través de la investigació del mercat, l'empresa disposa d'una eina que li permet establir les diferents polítiques, objectius, plans i estratègies que s'adeqüin als seus interessos.

Per identificar les noves oportunitats de negoci que faciliten la gestió comercial de l'empresa cal analitzar l'evolució de les vendes per poder fer el càlcul de les quotes de mercat i la rendibilitat de productes. La gestió de la informació necessària per poder disposar de productes i prestar serveis obliga a portar un control periòdic de les existències o recursos disponibles, amb l'objectiu de garantir una cobertura òptima i fer-ne els oportuns ajustaments per evitar una ruptura d'estocs.

En la unitat **“Venda de productes i serveis”** es mostra l'elaboració del pla i l'argumentari de vendes del producte o servei, amb els objectius, el contingut i l'estructura corresponents. El venedor fa ús de l'argumentari segons el tipus de productes, la tipologia de clients i els tipus de canals de distribució i comercialització. També té en compte que la venda pot ser racional, emocional, etc. S'endinsa en el complex món de les vendes per tractar aspectes com els tipus de venda, la venda personal, que destaca per la seva importància i la necessitat d'oferir un tracte diferenciat a cada client, la venda relacional, les vendes a distància, les vendes especials, etc. La comunicació en les relacions comercials és una eina fonamental que permet canalitzar la informació o missatge que el venedor vol fer arribar al client, i a la inversa. Juntament amb les tècniques més tradicionals de comunicació, com el telèfon i el correu, n'han aparegut d'altres fruit de les noves tecnologies, com els fòrums en les xarxes socials. La venda, juntament amb el procés de comunicació i la tipologia del llenguatge, ha de permetre finalitzar el procés amb un tancament.

La unitat **“Negociació, contractació i gestió de les relacions amb clients”** explica que una de les habilitats fonamentals de qualsevol professional de les vendes és la negociació amb el client per aconseguir arribar a un acord beneficiós

per a ambdues parts. Per dur a terme aquesta negociació cal dissenyar-la segons les variables així com també decidir els estils de negociació possibles. Cal elaborar el disseny i la preparació de les fases de tot procés de negociació, establint uns objectius i uns límits. Davant una situació de conflicte, l'elaboració del pla estratègic permet assolir la consecució dels objectius. La negociació es fa a diari per resoldre conflictes, obtenir beneficis mutus i millorar els resultats.

Fruit de la negociació, hi ha els diferents tipus de contractes i les seves característiques i requisits, així com el desenvolupament complet del contracte de compravenda, amb les obligacions de les parts i les seves clàusules generals. S'estudien altres contractes, com el de compravenda a terminis, el contracte de subministrament, el contracte estimatori o de vendes en consignació, així com altres contractes de compravenda especials.

A més, s'analitza el desenvolupament de les relacions de l'empresa amb els clients. En aquest sentit la qualitat en l'atenció, la garantia del producte o servei i el seguiment postvenda han de donar resposta a les seves exigències. La normativa vigent protegeix els consumidors i usuaris, i l'objectiu final de tota empresa és aconseguir satisfer aquestes necessitats dels clients, consumidors o usuaris, donant una resposta adequada amb les estratègies i tècniques de fidelització, visites de seguiment, resolució d'incidències amb rapidesa i eficàcia, així com altres serveis addicionals.

Per assolir els continguts del mòdul és important que l'alumne estudiï els continguts i realitzi les activitats d'aprenentatge i d'autoavaluació proposades abans de desenvolupar els diferents exercicis avaluable de cada unitat.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a:

Gestió de les estratègies comercials

1. Obté la informació necessària per definir estratègies comercials i elaborar el pla de vendes, organitzant les dades recollides des de qualsevol dels sistemes d'informació disponibles.
2. Identifica noves oportunitats de negoci que contribueixin a optimitzar la gestió comercial de l'empresa, aplicant els procediments i tècniques d'anàlisi adequades.
3. Gestiona la informació necessària per garantir la disponibilitat de productes i la prestació de serveis que es requereix per executar el pla de vendes, aplicant els criteris i procediments establerts.

Procés de venda

1. Elabora el pla i l'argumentari de vendes del producte, realitzant propostes que contribueixin a millorar el posicionament del producte al mercat, la fidelització dels clients i l'increment de les vendes.
2. Realitza el procés de venda del producte o servei, utilitzant les tècniques de venda i tancament adequades, d'acord amb el pla de vendes i dins dels marges d'actuació establerts per l'empresa.
3. Dissenya i realitza el procés de negociació de les condicions d'una operació comercial, aplicant les tècniques necessàries per assolir un acord amb el client dins dels límits establerts per l'empresa.
4. Elabora contractes de compravenda i altres afins, recollint els acords adoptats en el procés de venda i negociació.
5. Planifica la gestió de les relacions amb els clients, organitzant el servei postvenda d'atenció al client, d'acord amb els criteris i procediments establerts per l'empresa.

Continguts

Gestió de les estratègies comercials

Unitat 1

Gestió d'estratègies comercials

1. Recollida d'informació per definir estratègies comercials i elaborar el pla de vendes
2. Identificació de noves oportunitats de negoci
3. Gestió de la informació per garantir la disponibilitat de productes i la prestació de serveis

Procés de venda

Unitat 2

Venda de productes i serveis

1. Elaboració del pla i l'argumentari de vendes del producte o servei
2. Realització del procés de venda del producte i servei

Unitat 3

Negociació, contractació i gestió de les relacions amb clients

1. Disseny i realització del procés de negociació de les condicions d'una operació comercial
2. Elaboració de contractes de compravenda i d'altres afins
3. Planificació de la gestió de les relacions amb clients

Gestió d'estratègies comercials

Maria Teresa Mateu

Tècniques de venda i negociació

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Recollida d'informació per definir estratègies comercials i elaborar el pla de vendes	11
1.1 Fonts d'informació	11
1.1.1 Tipus de fonts d'informació	12
1.2 Informació que es pot aconseguir del client	14
1.2.1 Tractament de la informació	14
1.3 Tècniques d'investigació	16
1.3.1 El qüestionari	16
1.3.2 Entrevista	21
1.3.3 Dinàmica de grups	21
1.3.4 Observació	22
1.3.5 Tècniques projectives	23
1.4 Informació sobre el mercat, l'entorn i la competència	24
1.4.1 Mercat segons el tipus de producte	25
1.4.2 Mercat segons la zona geogràfica	25
1.4.3 Mercat segons el nombre de competidors	26
1.4.4 Mercat segons el tipus de demanda	26
1.4.5 La utilitat de la investigació de mercats	28
1.5 Canals de distribució	29
1.5.1 Fluxos de distribució	30
1.5.2 Distribució i venda en línia	31
1.6 El producte	33
1.6.1 Concepte de producte	33
1.6.2 Dimensions del producte	33
1.6.3 Classificació de productes	34
1.6.4 Cartera de productes	36
1.6.5 Serveis i característiques	37
1.6.6 Posicionament estratègic del producte i de l'empresa	38
1.7 Accions publicitàries i promocionals	41
1.7.1 Publicitat	42
1.7.2 Promoció de vendes	44
1.8 Base de dades de clients	45
1.8.1 Estructura i funcions d'una base de dades	45
1.8.2 Tipus de base de dades	46
1.8.3 Utilització de les bases de dades	47
1.8.4 Sistema de dades intern	48
2 Identificació de noves oportunitats de negoci	51
2.1 Quota de mercat	51
2.1.1 Mètode de ràtios successives	52

2.1.2	Mètode de la construcció de mercat	53
2.1.3	Mètode de quotes	53
2.2	Càlcul de l'estimació de la demanda	54
2.2.1	Mitjana mòbil	55
2.2.2	Anàlisi de tendència amb el mètode lineal	56
2.3	Rendibilitat a partir dels costos	62
2.3.1	Empreses uniproducte	63
2.3.2	Empreses multiproducte	63
2.3.3	Punt d'equilibri	67
2.4	Relacions amb la competència	70
2.4.1	Punt de vista del sector	70
2.4.2	Punt de vista del mercat	71
2.4.3	Estratègies competitives	73
2.5	Oportunitats comercials del mercat	77
2.5.1	Tipus d'oportunitats	78
2.6	Anàlisi del cicle de vida del producte	79
2.6.1	Etaques del cicle de vida del producte	80
2.7	Mapa de posicionament del producte	84
2.7.1	Posicionament i diferència respecte a la competència	86
3	Gestió de la informació per garantir la disponibilitat de productes i prestació de serveis	89
3.1	Anàlisi dels estocs per la disposició de productes o serveis necessaris a l'establiment	90
3.1.1	Classificació ABC	90
3.1.2	Rotació del producte	91
3.1.3	Anàlisi de vendes	93
3.1.4	Ruptura d'estocs	94
3.1.5	Inventari	95
3.1.6	Estacionalitat del producte	98
3.2	Indicadors de rendiment	99
3.2.1	Característiques fonamentals	100
3.2.2	Tipus d'indicadors	100

Introducció

Pendre decisions és un risc, per evitar equivocacions que comportarien un cost elevat per l'empresa, cal que tinguem en compte, en primer lloc, la informació necessària per escollir una bona estratègia comercial. En segon lloc, tenir identificades les noves oportunitats de negoci que contribueixin a optimitzar la gestió comercial de l'empresa i, finalment i en tercer lloc, saber gestionar la informació per garantir la disponibilitat de productes i la prestació de serveis. Són els tres apartats que s'estudiaran en aquesta unitat.

En el primer apartat, **“Recollida d'informació per definir estratègies comercials i elaborar el pla de vendes”** es treballa com recollir dades per a gestionar bé l'activitat comercial i a l'hora poder executar un bon pla de vendes. La informació necessària s'aconsegueix a través de la recerca, amb els instruments i les eines adequades. La informació té la seva importància, atès que fa prendre decisions que afecten l'empresa i que repercuteixen de forma transversal en tot el factor humà que hi treballa. En aquest punt es treballa, a part del tractament de la informació, les tècniques d'investigació, els tipus de mercat, els canals de distribució, la classificació, la cartera del productes i les accions publicitàries. Us recomano realitzar les activitats programades en el primer apartat, us ajudarà a assolir el contingut d'aquesta primera part.

En el segon apartat, **“Identificació de noves oportunitats de negoci”**, s'aprèn a relacionar noves oportunitats amb la informació que s'ha deduit i estudiat a l'apartat anterior. S'elaboren anàlisis comparatius com càlculs de quotes de mercat, càlculs de rendibilitat de productes i els costos directes i indirectes. Tot, per ampliar la visió i enfocar les estratègies comercials amb èxit. La situació particular de cada empresa, les circumstàncies del mercat, de l'entorn i dels resultats que l'empresa vulgui aconseguir, servirà per identificar les estratègies de màrqueting més oportunes, siguin de defensa o d'atac. En aquest apartat, les activitats programades són de càlcul per fer previsions de vendes i per conèixer els costos dels productes o serveis. Fer-los és important, les dades que s'extreuen són el punt de partida de decisions rellevants per una empresa.

En el tercer i últim apartat, **“Gestió de la informació per garantir la disponibilitat de productes i prestació de serveis”** s'estudia com s'ha de gestionar la informació per garantir la disponibilitat de productes i la prestació de serveis. Tracta com pot afectar a l'empresa una mala o bona gestió de la informació. Segur que a través de la pròpia observació i experiència coincidireu que una mala gestió comporta pèrdua de clients, de beneficis i de quota de mercat, a més de fer minvar la capacitat de negociació amb clients i proveïdors. En canvi, una bona gestió de la informació permet a l'empresa una cobertura òptima dels estocs, un augment en la rotació del producte o servei, un millor control de l'inventari i l'estacionalitat del producte. Tots aquests aspectes són primordials per a l'acompliment dels objectius empresarials, per aquest motiu, saber gestionar la informació permet reduir els

costos derivats d'una mala gestió. La capacitat d'aplicar una gestió correcta i adequada permetrà a l'empresa prestar serveis de qualitat. La realització de les activitats i exercicis programats us ajudaran a assolir els resultats d'aprenentatge.

L'empresa actual sap com n'és d'important, la informació, però hi ha tantes dades que envolten l'organització, siguin internes o externes, que es fa necessari tenir coneixements tècnics per desenvolupar i extreure la informació que l'empresa necessita. Un bon professional ha de saber distingir de tota la informació obtinguda quina és la rellevant. En cas contrari, la presa de decisions pot ser errònia. Per aquest motiu, la informació és tan important per elaborar un bon pla de vendes.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Obté la informació necessària per definir estratègies comercials i elaborar el pla de vendes, organitzant les dades recollides des de qualsevol dels sistemes d'informació disponibles.

- Identifica les fonts de dades internes i externes que proporcionen informació útil per a la definició de les estratègies comercials de l'empresa.
- Elabora les plantilles que utilitzaran els membres de l'equip de vendes per a la recollida d'informació relativa a l'activitat comercial de l'empresa.
- Organitza la informació del sistema d'informació de mercats, el brífing del producte o servei, la xarxa de vendes i l'aplicació de gestió de les relacions amb clients (CRM).
- Interpreta la normativa legal, comunitària, nacional, autonòmica i local que regula la comercialització de productes, serveis i marques.
- Analitza la informació relativa als productes i/o serveis de la pròpia empresa i els de la competència, aplicant criteris comercials.
- Organitza la informació obtinguda dels clients i de la xarxa de vendes, utilitzant les eines informàtiques disponibles i garanteix la confidencialitat i la protecció de dades.
- Confecciona els fitxers mestres i bases de dades de clients, reals i potencials, amb les dades més rellevants de cada client, utilitzant les aplicacions informàtiques adequades.
- Manté actualitzada les bases de dades de clients incorporant la informació rellevant de cada contacte comercial.

2. Identifica noves oportunitats de negoci que contribueixin a optimitzar la gestió comercial de l'empresa, aplicant els procediments i tècniques d'anàlisi adequats.

- Consulta les fonts d'informació comercial en línia i fora de línia disponibles per obtenir dades relatives a la imatge corporativa de l'empresa, al volum de vendes i al producte i/o serveis o gamma de productes i/o serveis que comercialitza.
- Analitza l'evolució de les vendes per zones, clients o segments de mercat, productes, marques o línies de productes i/o serveis, calculant quotes de mercat, tendències i taxes de creixement o descens.

- Calcula la rendibilitat de productes o serveis a partir dels costos i del llinar de la rendibilitat.
- Detecta els punts forts i febles del pla d'actuació amb els clients, en funció de les característiques del client, del potencial de compra i de les comandes fetes.
- Compara l'oferta i la demanda de productes i/o serveis, per determinar el grau de saturació del mercat, l'existència de productes substituïts i les innovacions tecnològiques al sector.
- Fa una anàlisi comparativa de les característiques i utilitats dels productes i/o serveis, de les accions comercials, publicitàries i promocionals desenvolupades, tant per l'empresa com per la competència.
- Analitza les oportunitats de mercat de l'empresa, aplicant tècniques d'anàlisi adequades, amb la finalitat d'identificar nous nínxols de mercat per als productes i/o serveis.
- Detecta nínxols de mercat desproveïts o insatisfets en els quals l'empresa pot tenir oportunitats, analitzant el perfil dels clients reals i potencials, el volum i freqüència de compra, el potencial de compra, el grau de fidelitat a la marca i la capacitat de diferenciació del producte i/o servei.

3. Gestiona la informació necessària per garantir la disponibilitat de productes i la prestació de serveis que es requereix per executar el pla de vendes, aplicant els criteris i procediments establerts.

- Calcula la quantitat de productes necessaris en el punt de venda per garantir un nivell òptim de cobertura, tenint en compte el pressupost, l'índex de rotació dels productes i l'espai disponible.
- Calcula la quantitat de serveis diaris/setmanals/mensuals o amb altres periodicitats per garantir un nivell òptim de cobertura, tenint en compte la demanda, el pressupost i l'espai disponible per oferir el servei, si és el cas.
- Formula la sol·licitud de productes i recursos necessaris per a la prestació del servei, assegura la disponibilitat de productes i l'estoc de seguretat que garanteixin la satisfacció del client.
- Fa el control periòdic d'existències de productes a l'establiment, en funció dels recursos disponibles i segons el procediment establert.
- Valora les existències de productes disponibles, aplica els criteris establerts de manera que la informació obtinguda serveixi com a indicador per a la gestió comercial de les vendes.
- Detecta els possibles desajustos entre l'inventari comptable i l'inventari real de productes, analitza les causes i el valor de la pèrdua desconeguda i proposa accions que minimitzin els desajustos dins del pla de vendes.

- Valora el cost de la possible ruptura d'estocs, la rotació i l'estacionalitat de les vendes, entre d'altres, a fi d'aconseguir la satisfacció i fidelització del client.
- Valora la capacitat de prestació del servei en funció dels recursos disponibles, per garantir la qualitat del servei prestat, i utilitza l'aplicació de gestió adequada.

1. Recollida d'informació per definir estratègies comercials i elaborar el pla de vendes

L'empresa necessita tenir informació que l'ajudi a prendre decisions. La capacitat de l'empresa per definir estratègies comercials està vinculada directament a la informació obtinguda. Per aquest motiu cal tenir en compte quin tipus d'informació és rellevant per a l'empresa i quins són els millors mitjans per obtenir-la.

Una empresa pot recórrer a diferents fonts per obtenir la informació que necessita. Hi ha empreses (normalment les grans) que tenen els seus propis departaments que desenvolupen aquestes tasques d'investigació. Normalment se n'encarrega el departament de màrqueting, que desenvolupa funcions estratègiques dins l'organització. Per aquest motiu la qualitat de la informació és primordial en tot el procés d'investigació.

No és el mateix parlar de dades que d'informació. Ambdós conceptes són importants per a l'empresa. Són fàcils de confondre. Les dades fan referència a documents escrits, gràfics, xifres, etc. que es poden extreure de la mateixa empresa i del macroentorn i el microentorn. En canvi, la informació és el conjunt de dades que es fa servir d'entre la totalitat de dades. El resultat del tractament de les dades es converteix en informació útil per a la presa de decisions.

Els **beneficis de la informació** obtinguda d'una investigació de mercat són:

- Identificació d'oportunitats en el mercat
- Reducció dels riscos
- Identificació de futurs problemes

Les empreses solen destinar d'un 1% a un 3% del seu pressupost de màrqueting a la investigació comercial.

1.1 Fonts d'informació

La definició que fa el diccionari terminològic Termcat (www.termcat.cat) sobre la informació és:

La **informació** és un conjunt de dades ordenades, organitzades i classificades, accessibles pels sentits, que tenen significat.

La persona responsable de l'estudi o la investigació comercial ha d'inspeccionar la informació, ja que ha de ser útil. I perquè ho sigui ha de reunir els requisits següents:

- **Informació fiable:** se n'ha de conèixer la procedència i quina metodologia de recopilació s'ha utilitzat.
- **Informació actualitzada:** s'han d'utilitzar les dades més recents i verificades.
- **Informació detallada:** és possible que de vegades s'hagi d'aprofundir en alguns aspectes per oferir pronòstics amb més certesa.

1.1.1 Tipus de fonts d'informació

Hi ha diversos tipus de fonts d'informació, amb diferents característiques i per a diferents aplicabilitats. La utilitat de la informació depèn dels objectius plantejats per l'empresa.

Cal diferenciar les fonts d'informació **segons la procedència o la disponibilitat**.

- **Fonts internes:** són les que proporcionen la informació de què disposa la mateixa empresa. Són les dades que genera la pròpia empresa i les que aconsegueix de la relació amb altres organismes. Entre les fonts internes destaquen:
 - Informes de vendes
 - Informes de costos
 - Informes sobre atenció al client
 - Informes de clients
 - Informes sobre rotació d'estocs
- **Fonts externes:** són les que proporcionen informació que s'obté des de fora de l'empresa. Entre les fonts externes destaquen:
 - Estudis de les cambres de comerç, indústria i navegació
 - Índex del producte interior brut (PIB)
 - Renda nacional d'Espanya i la seva distribució provincial
 - Estudis econòmics d'entitats financeres

Vegeu els serveis i tota la informació que ofereix l'Institut d'Estadística de Catalunya a: [/www.idescat.cat](http://www.idescat.cat).

Tant les fonts internes com externes es poden distingir entre:

- **Primàries:** són les fonts a partir de les quals s'obté una informació que no existeix amb anterioritat.
- **Secundàries:** són les fonts a partir de les quals s'obté una informació que ja ha estat elaborada amb anterioritat. És més fàcil tenir-hi accés i són més econòmiques.

A la taula 1.1 s'indiquen els avantatges i desavantatges de la informació primària i secundària.

TAULA 1.1. Avantatges i desavantatges de la informació primària i secundària

Informació	Avantatges	Desavantatges
Primària	S'adapta plenament als propòsits de la investigació.	Costos més elevats Més dificultats d'obtenció
Secundària	Costos més baixos Menys dificultat d'obtenció (més rapidesa) Pot contenir informació difícil d'obtenir per les fonts primàries (per exemple, vendes de la competència).	Dificultat per obtenir dades secundàries que s'ajustin a les necessitats de l'estudi. Dificultat per determinar-ne l'exactitud. Pot no estar expressada en les mateixes unitats de mesura que són necessàries o pot ser que es refereixi a períodes anteriors.

La **investigació secundària** ha de seguir un procés de desenvolupament organitzat amb un ordre establert en les següents fases:

1. Entendre la necessitat d'informació.
2. Avaluar els beneficis de la investigació.
3. Determinar els objectius de la investigació.
4. Determinar els requeriments d'informació.
5. Identificar les fonts de les dades.
6. Avaluar la font, en qualitat i compatibilitat.
7. Obtenció de les dades.
8. Interpretar i analitzar les dades.
9. Presentar els resultats de la investigació.

Informació qualitativa i quantitativa

La investigació quantitativa és una investigació dissenyada per ajudar la persona que ha de prendre decisions. És una informació per formular hipòtesis i examinar relacions. És un procés molt estructurat i formal. Les fonts poden ser descriptives i causals.

- **Fonts quantitatives:** és la informació que s'obté de forma numèrica. La informació mitjançant programes de càlcul es pot tractar i analitzar estadísticament. Dins d'aquest tipus s'inclouen tècniques com les enquestes i les bases de dades.

La **investigació descriptiva** és la més freqüent. L'objectiu bàsic és descriure de forma quantitativa les variables d'interès. Intenten respondre preguntes del tipus: qui, què, quan, quant, com, on, per què; de forma qualitativa. Dins d'aquest tipus s'inclouen tècniques com les entrevistes i les dinàmiques de grup. Les metodologies que més s'utilitzen són l'observació i les enquestes.

La informació quantitativa ajuda a examinar i relacionar o associar variables com la mida i la quota de mercat, els motius de compra, la satisfacció del client, els segments del mercat, el posicionament, etc.

Exemple d'informació descriptiva sobre variables d'interès

En el mercat de cremes facials i corporals, el nombre de persones amb pell atòpica i al·lèrgies ha augmentat un 25%.

La **investigació causal** és la més adequada per obtenir conclusions sobre relacions causa-efecte que poden existir entre les variables estudiades. La metodologia principal que s'utilitza és l'experimentació. Per exemple, si l'augment d'un preu fa baixar les vendes i en quin percentatge, o si un envàs influeix en la venda d'un producte...

- **Fonts qualitatives:** és aquella informació no numèrica que aporta coneixement d'un àmbit. Generalment també complementa les dades numèriques. La finalitat principal és conèixer i entendre les opinions, els hàbits, les actituds i les motivacions de les persones consumidores o que influeixen en el consum.

La **investigació qualitativa** permet conèixer raons subjectives i psicològiques que no són observables. Són tècniques flexibles i gens estructurades i normalment es porten a terme amb persones que coneixen el tema. Dins d'aquest tipus s'utilitzen tècniques com ara entrevistes en profunditat, reunions de grup, dinàmiques de grup, observació, tècniques projectives, etc.

Exemple d'informació qualitativa en una dinàmica de grup

Un grup de persones, entre sis i deu, fan un debat sobre un producte amb un moderador que els dirigeix i orienta. Es tracta de motivar-les perquè parlin sobre el tema plantejat, en aquest cas, un producte.

1.2 Informació que es pot aconseguir del client

El client és un dels **centres d'informació** més grans que pot tenir una empresa. El professional que té relació directa amb el client té un paper fonamental per extreure'n informació útil per a l'empresa i per poder satisfer les necessitats del client.

1.2.1 Tractament de la informació

Des del punt de vista de l'empresa el tractament de la informació ha de seguir cinc fases:

1. Recollida d'informació

2. Registre de la informació
3. Elaboració de la informació
4. Comunicació de la informació
5. Emmagatzematge de la informació

1. Recollida d'informació

Hi ha diverses formes de subministrar i recollir la informació del client. A la taula 1.2 s'indiquen les més habituals:

TAULA 1.2. Diferents formes d'informació

Tipus	Descripció
Informació oral	L'empresa es comunica i rep informació del client verbalment i presencialment.
Informació escrita	A través de tota la informació escrita de què disposa l'empresa es recull molta informació del client.
Informació telefònica	A través de la comunicació telefònica amb clients s'aconsegueix informació útil per a l'empresa.

S'ha de tenir molt cura amb l'origen de la informació: no totes les fonts d'informació garanteixen el mateix grau de fiabilitat. Si no es té prou informació de l'origen de la informació i es vol assegurar cert rigor i objectivitat, cal examinar la metodologia que s'ha utilitzat per aconseguir-la, així com les persones o les organitzacions que han recollit i publicat les dades.

2. Registre de la informació

La informació ha d'estar registrada per poder-ne fer un control i un seguiment. El client té un grau d'importància vital per a l'empresa; per aquest motiu depèn del tipus d'empresa que hi hagi un departament exclusiu per a l'atenció al client, que s'encarrega d'obtenir la informació necessària del client. Però això no sempre és així, i cal que hi hagi grups interns de treball de diferents departaments, amb la finalitat de conèixer el que pensa i el que fa el client, per tal de poder tenir una oferta comercial que satisfaci les seves necessitats.

Tant si l'empresa té un departament específic per al client com si hi ha una interrelació entre departaments, el registre de la informació serà molt útil quan és necessari estudiar-la per fer valoracions i prendre decisions.

3. Elaboració de la informació

Perquè la informació pugui ser utilitzada, primer cal elaborar-la i redactar-la correctament. L'elaboració requereix els passos següents:

1. **Determinar** quin tipus d'informació s'utilitza: factures, pagaments, reclamacions, suggeriments, etc.
2. **Comparar** diverses fonts, analitzar, interpretar, redactar, resumir, editar, si la informació es refereix a informes o antecedents.

3. **Redactar** la informació i emmagatzemar en l'arxiu o la base de dades corresponent.

L'elaboració de la informació depèn del tipus d'empresa o institució que la generi.

4. Comunicació de la informació

La informació s'ha de transmetre o facilitar a aquelles persones que la necessitin. La podem fer arribar a través de diferents vies, siguin presencials o no presencials: oralment, per correu electrònic, informes, etc.

5. Emmagatzematge de la informació

Tal com s'ha comentat anteriorment, que les empreses tinguin el control de totes les seves activitats és fonamental, i han de poder examinar-les i estudiar-les en qualsevol moment. Tota la informació que es genera de les activitats empresarials ha d'estar ben emmagatzemada, és a dir, ben organitzada perquè puguem aconseguir la informació quan la necessitem de la forma més ràpida possible.

La necessitat d'emmagatzemar la informació ha anat evolucionant. Actualment, ens trobem en l'era de la informació: la informació es comparteix instantàniament per tot el món i és imprescindible per poder prendre decisions operatives i estratègiques.

Hem vist els tipus d'informació. Tot seguit exposem les etapes necessàries en el procés de recerca de la informació:

1. Evidència del desig o de la necessitat d'informació
2. Determinació de les fonts que es consultaran
3. Recollida de la informació
4. Tractament
5. Difusió de la informació
6. Control de la informació

1.3 Tècniques d'investigació

En aquest apartat tindrem en compte les tècniques d'investigació més utilitzades.

1.3.1 El qüestionari

El qüestionari és l'instrument més utilitzat per obtenir informació primària mitjançant la comunicació oral. Consisteix en un formulari que conté una sèrie de

preguntes i en el qual queden registrades les respostes. Un qüestionari es pot classificar en estructurat i no estructurat.

Pot semblar que preguntar és fàcil, però per fer bones preguntes i un disseny apropiat del qüestionari cal tenir en compte i seguir els següents passos:

1. Definir correctament el problema a investigar.
2. Formular amb precisió les hipòtesis.
3. Especificar adequadament les variables i les escales de mesura.

Quasi sempre la persona que prepara i desenvolupa la investigació és una i la que decideix el objectius és una altra, per això hi ha d'haver una connexió molt estreta entre aquestes dues persones.

El qüestionari:

- Estableix l'ordre de l'entrevista.
- Assegura que totes les preguntes es plantegen de la mateixa manera.
- És la base on es recullen i s'apunten les dades que s'analitzaran.

Qüestionari estructurat

Els qüestionaris estructurats s'utilitzen en investigacions de tipus concloent, descriptives i causals. Aquests qüestionaris utilitzen escales i s'analitzen amb tècniques estadístiques. Les persones que els emplenen se seleccionen per alguna tècnica de mostratge.

Per utilitzar qüestionaris estructurats és necessari que es puguin preveure les respostes amb prou exactitud. Es fan servir en enquestes al carrer, a casa, en establiments comercials o quan els ha d'emplenar la mateixa persona enquestada.

El qüestionari estructurat és fàcil de respondre. És el tipus ideal de qüestionari autoadministrat. Ha de ser provat i depurat després d'un seguit d'assaigs.

Per elaborar un qüestionari estructurat s'han de seguir els següents passos:

1. Decisions prèvies
 - Propòsit de la investigació
 - Necessitat de la informació
 - Tipus d'entrevista
2. Formulació de preguntes
 - Blocs d'informació
 - Contingut i redacció de preguntes
 - Anàlisi de les dificultats de resposta

3. Construcció del qüestionari

- Estructura del qüestionari
- Ordre i presentació
- Prova pilot

Decisions prèvies

La persona responsable de la investigació ha de tenir molt clar quins objectius específics té i quina informació concreta necessita per poder-los aconseguir. Si ho té clar, l'elaboració de les preguntes és molt més fàcil, ja que estan enfocades a les necessitats de la investigació contestades per les persones entrevistades.

Formulació de preguntes

Les preguntes han de servir d'estímul per a la cooperació de les persones entrevistades. S'ha de treballar el disseny, l'estructura, l'ordre i l'aspecte. Si és així, el qüestionari serà eficaç perquè les persones enquestades proporcionaran bona informació. Les preguntes d'un qüestionari es poden classificar segons tres criteris, tal com podeu observar a la taula 1.3:

TAULA 1.3. Criteris i preguntes d'un qüestionari

Criteris	Preguntes
Format	Obertes Tancades Mixtes
Contingut	Obertes Tancades Mixtes
Funció	De filtre De control De canvi de tema De record

La diferència entre les **preguntes obertes** i les tancades és que en les primeres la persona respon lliurement sense cap resposta indicada. Aquest tipus de preguntes s'utilitza en les fases prèvies a l'elaboració d'un qüestionari, i també en les entrevistes en les quals les persones entrevistades poden donar una resposta amb detall i plena de matisos. L'anàlisi és més complicada i costosa, i es tracta en format estadístic.

Exemple de pregunta oberta

"Segons la seva opinió, quines són les principals raons per les quals les persones utilitzen el format de càpsules de cafè a casa?"

En les **preguntes tancades** les respostes estan limitades. La persona enquestada marca una o diverses opcions de les alternatives que se li ofereixen. No fan pensar gaire i són apropiades per recollir fets, actituds o motivacions. La informació aconseguida es tracta estadísticament.

Exemple de pregunta tancada

"Utilitza càpsules de cafè a casa?"

- Sí
- No

L'exemple anterior és una **pregunta dicotòmica**, que només admet dues alternatives de resposta, mútuament excloents. Les **preguntes mixtes** o semitancades són les que proporcionen alternatives de resposta tancades i deixen la possibilitat que la persona enquestada respongui amb una alternativa no contemplada. En el cas d'una **pregunta politòmica**, de múltiple resposta, proporciona diverses alternatives de resposta. Si es pot marcar més d'una resposta, és de resposta múltiple.

Exemple de pregunta mixta o semitancada

"De quina forma pren el café?"

- Sol
- Amb llet
- Amb gel
- Amb licor
- Una altra forma. Quina?

Les **preguntes de filtre** són aquelles que tenen per objecte seleccionar un grup de persones del total d'una mostra a la qual van dirigides unes determinades preguntes del qüestionari.

Exemple de pregunta de filtre

Qüestionari dirigit als propietaris d'aspiradors Roomba per investigar els hàbits d'utilització de l'electrodomèstic.

"Quantes vegades utilitza l'aspirador Roomba a la setmana?"

- Una vegada
- De dues a tres vegades
- De quatre a cinc vegades
- Més de cinc vegades

Les **preguntes de control** són aquelles que tenen per objecte contrastar la fiabilitat de la informació que dona la persona enquestada. Normalment en el qüestionari es posen dues preguntes similars o s'inclou en la pregunta una resposta falsa entre altres de verdaderes.

Les **preguntes de canvi de tema** són aquelles que fan de pont entre dos temes, per donar temps a la persona entrevistada perquè se situï en el nou tema.

Les **preguntes de record** són aquelles amb les quals es vol obtenir un record, espontani o suggerit, respecte a determinades variables.

Exemple de pregunta de record

"Em podria dir quin és l'últim anunci de cotxes que ha vist per televisió en les últimes dues setmanes?" (record espontani)

"Em podria dir quin és l'últim anunci de cotxes que ha vist per televisió en les últimes dues setmanes?" (record suggerit)

Marca X - Marca Y

Construcció del qüestionari

Hi ha una gran varietat de qüestionaris per elaborar. Es poden respondre amb presència d'un entrevistador/enquestador, o no. Les preguntes les poden respondre les mateixes persones que proporcionen la informació. De vegades es llegeixen les preguntes i els mateixos entrevistadors o enquestadors marquen les respostes. El primer tipus s'anomena **autoadministrat**: qüestionaris redactats clarament i correctament i que, a més, han de ser fàcils d'emplenar, amb instruccions clares i una presentació atractiva. Cal evitar qüestionaris llargs, per no cansar la persona entrevistada.

L'estructura del qüestionari està formada per tres parts: introducció, cos i identificació, tal com indica la taula 1.4.

TAULA 1.4. Parts del qüestionari

Part	Descripció
Introducció	Breu introducció que explica les raons de l'entrevista i serveix per transmetre garanties de confidencialitat.
Cos	Conjunt principal de preguntes formulades. Cal tenir en compte: <ul style="list-style-type: none"> • Al principi, millor fer preguntes d'aproximació, senzilles, poc compromeses, per generar confiança. • Numerar amb claredat totes les preguntes. • Incloure preguntes de transició, formulades abans de les complexes. • Vigilar amb les preguntes complexes: requereixen molta atenció, interès i judici per part de qui respon. • En les preguntes obertes, com més línies es deixen per registrar la resposta, més extensa pot ser la resposta.
Identificació	Dades, generalment nominals, per reconèixer les característiques demogràfiques o sociodemogràfiques de la persona entrevistada. Serveixen per formar grups o identificar segments homogenis.

Per establir l'ordre de les preguntes dels qüestionaris cal tenir en compte:

- Iniciar el qüestionari amb preguntes fàcils, poc complicades i gens agressives.
- Avançar de preguntes àmplies i generals a més específiques.
- Seguir un ordre lògic de temes, evitar canvis sobtats dels temes.
- No col·locar les preguntes més confidencials o delicades a l'inici, sinó quan la persona entrevistada hagi agafat confiança.

Si el qüestionari s'envia per correu, també es pot fer una prova prèvia amb una entrevista personal o per telèfon, per solucionar els errors corresponents.

Per eliminar defectes del qüestionari és necessari, com a prova, fer-lo a un petit grup d'enquestats reals, és a dir, del mateix grup o perfil de persones a qui es dirigeix el qüestionari. L'objectiu de la prova pilot és assegurar-se que la persona entrevistada entén bé totes les preguntes i no hi ha cap error de contingut i forma.

Qüestionari no estructurat

Els qüestionaris no estructurats s'utilitzen en investigacions exploratòries, quan l'equip investigador no té una idea gaire definida sobre què estudiar i no és capaç de tancar els qüestionaris. Les respostes serveixen per preparar qüestionaris tancats.

S'utilitzen en entrevistes a domicili, dinàmiques de grup i entrevistes en profunditat. S'administren a mostres petites, poc representatives, no són tractats estadísticament i la informació que proporcionen és qualitativa.

Informació descriptiva sobre variables d'interès

Mercat de cremes facials i corporals: el mercat de persones amb pell atòpica i amb al·lèrgies ha augmentat un 25%

1.3.2 Entrevista

L'entrevista és una tècnica molt utilitzada per extreure informació. Consisteix a formular preguntes a una persona de forma individual.

L'**entrevista** pretén obtenir informació sobre l'opinió, el comportament i l'actitud; normalment es fa a persones expertes o amb amplis coneixements sobre un tema o àmbit del qual interessa extreure informació.

En general totes les entrevistes han d'estar treballades prèviament. És a dir, hi ha d'haver un guió base de l'entrevista planificat amb antelació.

Tota entrevista té un procés, que s'inicia amb una fase introductòria, en la qual la persona que fa l'entrevista ha d'informar la persona entrevistada d'aspectes com:

- Objectiu de la investigació
- Entitats en el desenvolupament de la investigació
- Ús de la informació proporcionada
- Estructura de l'entrevista

La següent fase és el desenvolupament de l'entrevista, la part on veritablement es fa l'entrevista, a través de preguntes que s'han estipulat en el guió.

L'entrevista és una eina molt apropiada per aconseguir informació complexa i primària. La investigació comercial és adequada quan hi ha aspectes personals i confidencials, ja que es pot generar un clima de confiança que contribueix a tractar la informació.

1.3.3 Dinàmica de grups

La dinàmica de grups és una metodologia qualitativa i primària que permet la interacció entre diverses persones de perfil similar amb l'objectiu d'extreure informació valuosa i de primera mà per a l'empresa o l'organisme interessat.

Les dinàmiques de grup també s'anomenen **grups de discussió** i per incentivar i motivar el debat s'utilitzen elements complementaris com fotografies, vídeos, productes, etc.

Normalment es fan una o diverses reunions grupals amb persones diferents en cada una. La reunió està moderada per una de les persones que formen l'equip d'investigació que segueix un guió preestablert. L'objectiu és aconseguir informació o suggeriments de solucions a problemes.

Les dinàmiques de grup també s'anomenen grups de discussió i s'utilitzen en la investigació comercial per:

- Conèixer hàbits de consum d'un grup de persones amb un perfil similar
- Conèixer les causes de variacions en les vendes.
- Generar idees de nous productes.
- Fer un test sobre un producte o el seu envàs.
- Investigar si les decisions de les variables del màrqueting (preu, producte, promoció i distribució) han estat les correctes.
- Identificar alternatives al producte o servei que no hagin estat contemplades per l'empresa.

1.3.4 Observació

Cada vegada les empreses o organismes utilitzen més aquesta tècnica, atès que extreu dades interessants sobre el comportament de les persones de forma impersonal i indirecta. L'ha de fer una persona especialitzada en l'observació.

L'observació és una tècnica d'investigació exploratòria que observa atentament persones o fets sense que l'individu s'adoni que està sent observat per extreure una informació.

Aquesta metodologia té un gran valor quan es volen detectar conductes inconscients que segurament un individu no faria si sabés que se l'està examinant. Es dona en dos escenaris: en un entorn natural i en un d'artificial.

L'**entorn natural** és aquell al qual l'individu assisteix lliurement i no és conscient que algú l'observa. En canvi, l'**entorn artificial** s'ha creat especialment per avaluar conductes i reaccions, com pot ser una sala amb mirall on el vidre permet veure-hi només en una direcció.

L'observador anota les seves valoracions en un document físic o electrònic prèviament planificat per saber quins ítems ha de tenir en compte en l'observació. Un cop fetes les anotacions, les estudia per treure'n les conclusions.

Per facilitar el treball d'observació, els experts acostumen a utilitzar càmeres fotogràfiques i de vídeo, mòbils intel·ligents, radars, etc., que afegeixen valor a l'estudi perquè ajuden a la recopilació d'informació.

La finalitat d'aquesta tècnica és:

- Conèixer el comportament dels compradors i dels venedors en una relació comercial.
- Calcular el flux de persones que passa per davant d'un establiment.
- Saber quin recorregut fa un client dins d'un establiment.
- Conèixer hàbits de recorregut intern en el magatzem.

L'objectiu és:

- Millorar les tècniques de venda.
- Millorar la distribució de l'espai de vendes.
- Organitzar els lineals de l'establiment.
- Organitzar el magatzem.
- Evitar pèrdues d'existències.

1.3.5 Tècniques projectives

Les tècniques projectives tenen una diferència respecte a les altres, perquè els participants no coneixen la finalitat de l'estudi, per la qual cosa se'ls presenta un argument que en un principi no té cap mena de relació amb l'objectiu final de la investigació.

Les **tècniques projectives** són tècniques indirectes l'objectiu de les quals és extreure informació sobre un tema d'estudi de forma encoberta. S'intenta descobrir quines són les motivacions reals o ocultes presentant als participants una sèrie d'estímulos que els provoquin una resposta espontània.

S'ha de tenir en compte que amb aquesta tècnica no es pot generalitzar, ja que la mostra de persones amb les quals es treballa és petita. A més, la informació que s'extreu és molt subjectiva, com la resta de tècniques qualitatives.

Les modalitats més conegudes d'aquesta tècnica i més utilitzades en el camp del màrqueting són:

- Tècnica d'associació de paraules

- Test de frases incompletes
- Test de resposta a imatges
- Interpretació de papers (*role-playing*)

Associació de paraules

En la tècnica d'associació de paraules es presenta una llista de paraules que la persona entrevistada ha d'agrupar segons el significat o associació que li suggereixen. Normalment la llista de paraules fa referència a objectes, empreses, marques o persones.

Frases incompletes

En el test de frases incompletes es presenta a la persona entrevistada una sèrie de frases sense acabar, o en què hi falten algunes paraules. Se li demana que empleni els buits o que les acabi. Les frases estan relacionades amb productes, marques, empreses, etc.

Resposta a imatges

La tècnica del test de resposta a imatges consisteix a presentar imatges, siguin dibuixos, fotografies, vídeos, transparències, etc., perquè la persona entrevistada expressi la lectura que fa d'aquestes imatges segons la percepció rebuda.

Interpretació de papers ('role playing')

El *role-playing* és una tècnica que consisteix a representar un paper en una circumstància determinada plantejada per l'investigador o responsable de l'estudi. Amb aquesta tècnica s'identifiquen necessitats, desitjos, emocions o motivacions, així com la percepció que associa la persona que interpreta amb el que representa.

1.4 Informació sobre el mercat, l'entorn i la competència

Per definir millor les estratègies comercials i elaborar un pla de vendes també cal informació de la mateixa empresa. Per aquest motiu s'ha de conèixer bé el tipus d'empresa i les seves funcions.

Les empreses interactuen constantment amb l'entorn amb la finalitat d'aconseguir els seus objectius. A través de les seves funcions transformen elements d'entrada en elements de sortida en un **cicle d'exploració**, en el qual es fabriquen i es comercialitzen els productes.

L'empresa té diversos objectius empresarials:

- **Econòmics:** obtenir beneficis a través de la venda dels productes o serveis que comercialitza.
- **Socials:** contribuir a la societat amb la creació de llocs de treball.
- **Tècnics:** adaptar la tecnologia a les necessitats del consumidor i de l'empresa.

Les estratègies comercials es defineixen a partir dels objectius econòmics, però abans cal conèixer el criteris pels quals es classifiquen els mercats i en quin mercat se situa l'empresa pròpia.

Hi ha diversos criteris per classificar els mercats.

1.4.1 Mercat segons el tipus de producte

Segons el tipus de producte és la classificació tradicional, que diferencia els productes a partir de les seves característiques principals.

- Mercats agropecuaris
- Mercats de matèries primeres
- Mercats de productes manufacturats
- Mercats de serveis
- Mercats d'actius financers
- Mercats d'idees

1.4.2 Mercat segons la zona geogràfica

Es diferencien mercats segons els límits geogràfics, encara que les limitacions geogràfiques tendeixen a desaparèixer pels efectes de la globalització i ara empreses d'estructura petita tenen la possibilitat d'actuar en mercats internacionals.

- Mercat local
- Mercat regional
- Mercat nacional
- Mercat internacional

1.4.3 Mercat segons el nombre de competidors

En un mercat determinat pot haver-hi més entitats que competeixen o menys. Això depèn de les estructures de mercat.

- **Monopoli:** la principal característica és la de ser la principal entitat que comercialitza productes o serveis a un elevat nombre de demandants, la qual cosa significa tenir un gran poder en el mercat. En un mercat monopolista no pot hi haver cap altre producte o bé econòmic que pugui substituir el producte determinat, o sigui, el consumidor només pot comprar en aquesta entitat. La defensa per una competència perfecta fa que aquest mercat estigui present en sectors estratègics normalment públics.
- **Oligopoli:** és el mercat en el qual hi ha un nombre reduït d'entitats que venen els seus productes o serveis a una gran quantitat de demandants. Alguna d'aquestes entitats és més líder en el mercat que les altres. Per aquest motiu es desenvolupen moltes accions i estratègies de màrqueting per mantenir-se o guanyar més quota de mercat.
- **Competència perfecta:** aquesta estructura és la més defensada, ja que és la que beneficia més el consumidor. Es tracta d'un gran nombre d'empreses que ofereixen productes o serveis similars; la poca diferenciació fa que cap empresa tingui massa poder per influir sobre el mercat. En aquesta estructura és rellevant detectar els avantatges competitius que permeten diferenciar l'oferta de la resta de competidors.
- **Competència monopolística:** és el mercat en el qual hi ha molts oferents que produeixen béns o serveis molt diferents entre ells. Els consumidors els diferencien fàcilment fins al punt que a la pràctica poden ser productes substitutius, atès que davant un augment dels preus, el demandant pot canviar de marca.

1.4.4 Mercat segons el tipus de demanda

El mercat es pot dividir segons la demanda de productes de consum final, la demanda de serveis i la demanda per part de les empreses industrials de matèries primeres o de les empreses per comercialitzar productes acabats.

- **Mercat de consum:** el mercat format per totes les persones que han de cobrir les seves necessitats amb la demanda de productes o serveis. En aquest apartat els mercats es poden diferenciar en altres models:
 1. **Mercat de consum immediat:** són els mercats que ofereixen productes amb data de caducitat. El procés de compra d'aquests productes és molt constant i repetitiu. Hi ha un període de temps molt curt des de la compra del producte, el consum i fins que es torna a comprar.

2. Mercats de consum durador: són mercats que ofereixen productes que tenen una gran durabilitat, i això vol dir que des que s'adquireix el producte fins que es repeteix la compra passa un període de temps molt llarg, per exemple un pis.

- Mercats de serveis: la principal característica es basa en l'oferta de béns intangibles, ja que els serveis no es poden veure ni tocar.
- Mercats empresarials: són els mercats formats per empreses que requereixen matèries primeres o productes per a la producció o comercialització de béns.

El mercat està directament vinculat amb el consumidor, el client o el públic a través de la informació. Aquesta informació s'utilitza per identificar i definir les oportunitats i les amenaces del mercat, i així afrontar, millorar o aprofitar les accions cap al mercat.

Els consumidors, els clients i el públic objectiu són un factor importantíssim per a l'empresa, que ha de seguir de prop qualsevol factor que afecti el seu entorn.

L'estudi de mercat és una metodologia que ajuda a conèixer els clients actuals i els potencials. Saber quins són els seus gustos i quines preferències tenen així com la seva ubicació, la classe social, l'educació, l'ocupació, etc. pot augmentar les vendes i mantenir la satisfacció dels clients.

La investigació de mercat reflecteix:

- Canvis en la conducta
- Canvis en els hàbits de compra
- Opinió dels consumidors

La **investigació de mercat** és una guia per a la comunicació amb els clients actuals i potencials. La informació obtinguda a través d'una investigació científica de mercat ha de ser fiable i utilitzada per al desenvolupament de les estratègies empresarials.

La **investigació de mercat** és la recopilació, registre i anàlisi sistemàtica de dades relacionades amb problemes del mercat de béns i serveis.

El procés d'investigació ha de ser:

- Sistemàtic: ben organitzat i planejat.
- Objectiu: imparcial i insensible en la realització.
- Informatiu: ha d'informar, no subministrar dades.
- Real: per prendre decisions.

Els estudis de mercat han de captar les necessitats insatisfetes del mercat, per orientar l'empresa a gestionar esforços cap a la consecució del producte o servei desitjat, amb la qual cosa l'empresa aconseguirà:

- Volums esperats de consum
- Vendes que permetran l'expansió
- Participació esperada en el mercat

1.4.5 La utilitat de la investigació de mercats

La investigació de mercat es fa cada vegada més necessària, atès que hi ha més productes en el mercat i el cicle de vida d'aquests cada vegada és més curt. Les empreses no volen pagar un cost elevat per les decisions empresarials, el risc és massa gran si no hi ha un bon estudi de l'entorn. L'esforç per conèixer el mercat és recompensat per la utilitat que ofereix la investigació a les empreses, tal com podeu veure a la taula 1.5.

TAULA 1.5. Investigació de mercats

Estudi	Aplicació
Anàlisi del consumidor	Hàbits i actituds Anàlisi de les motivacions Posicionament de marca Estil de vida Satisfacció de la clientela
Estudis comercials	Àrees de més influència Imatge de l'establiment comercial Comportament en el punt de venda
Efectivitat publicitària	Pretest publicitari Posttest de campanyes Seguiment de la publicitat Efectivitat promocional
Estudis de distribució	Auditoria d'establiments detallistes Comportament de la distribució Publicitat distribuïdor en el punt de venda
Anàlisi del producte	Test de concepte Test de producte Test de l'envàs Test de marca
Mitjans de comunicació	Audiència de mitjans Efectivitat de suports Anàlisi de formats i continguts
Estudis sociològics i d'opinió pública	Sondejos electorals Estudis de mobilitat i transport Investigació sociològica Estudis institucionals

Consulteu a "Annexos" més informació sobre l'estructura i l'ordre d'un informe comercial.

Tot el treball fet en una investigació comercial s'ha de veure reflectit tan exactament com sigui possible en l'elaboració i el corresponent informe comercial per a l'execució del projecte. Això és essencial, ja que no té sentit dissenyar correctament una metodologia de les tècniques de recollida d'informació i elaborar el

tractament i anàlisi estadística de les dades si no es plasma adequadament en el document de resultats i conclusions. L'objectiu dels informes és sintetitzar tota la informació obtinguda al llarg de la investigació.

1.5 Canals de distribució

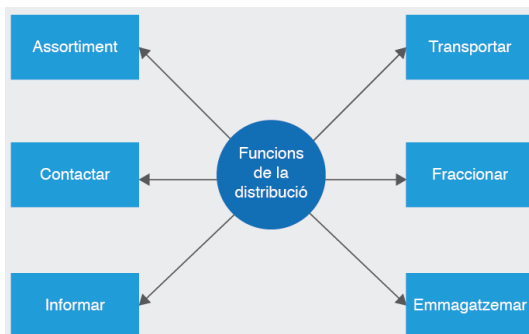
Un canal de distribució es pot definir com una estructura formada per les parts que intervenen en el procés d'intercanvi amb la finalitat de posar els béns i els serveis a disposició dels consumidor o usuari. Les parts són els fabricants, els intermediaris o distribuïdors i els consumidors.

El valor afegit de la distribució és la creació de tres utilitats: temps, lloc i estat del producte.

Les funcions de la distribució (vegeu figura 1.1) impliquen sis tipus d'activitats diferents:

1. **Transportar:** activitat necessària per fer arribar els productes del lloc de fabricació al lloc de consum en un temps determinat.
2. **Fraccionar:** activitat amb l'objectiu de posar els productes fabricats en proporcions i en condicions que corresponguin a les necessitats dels clients i usuaris.
3. **Emmagatzemar:** activitat que assegura l'enllaç entre el moment de la fabricació i el moment de la compra o de l'ús.
4. **Assortiment:** activitat que permet formar conjunts de productes especialitzats o complementaris adaptats a les necessitats del consumidor.
5. **Contactar:** activitat que facilita l'accés de grups de compradors, que poden ser nombrosos i dispersos.
6. **Informar:** activitat que permet millorar el coneixement de les necessitats del mercat.

FIGURA 1.1. Funcions de la distribució



A part d'aquestes funcions bàsiques, els intermediaris afegeixen diversos serveis als productes, com els horaris d'obertura, el temps d'entrega i les garanties

acordades, que marquen la diferència entre els seus competidors i són criteris de selecció per als seus clients.

El canal de distribució, sigui de béns de consum (figura 1.2) o de béns industrials (figura 1.3), té un inici que és la fàbrica o el productor. El destí és el consumidor final o consumidor industrial respectivament; les empreses o agents que estan entremig són els intermediaris.

FIGURA 1.2. Canals de distribució de béns de consum

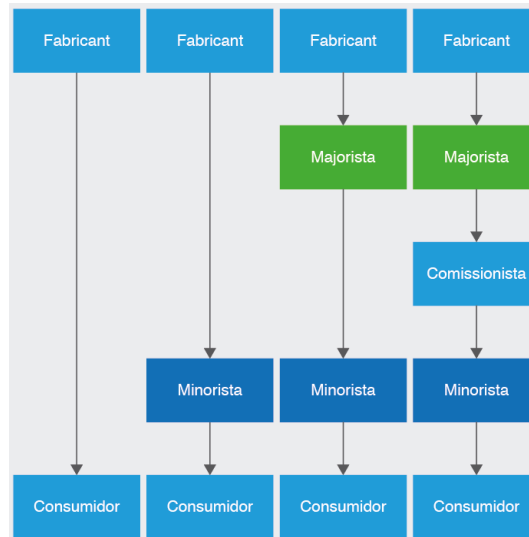
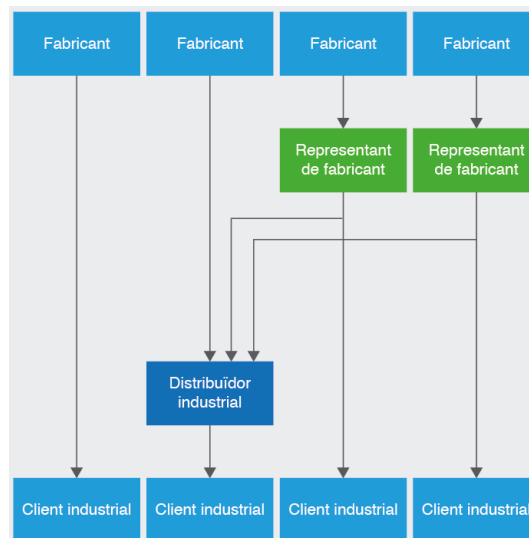


FIGURA 1.3. Canals de distribució de béns industrials



1.5.1 Fluxos de distribució

En el procés d'intercanvi hi ha un cert nombre de fluxos comercials orientats al final del canal, a l'inici o en ambdós sentits.

- **Flux de titularitat del producte.** És el pas del canvi d'un propietari del producte a un altre del canal de distribució.

- **Flux físic.** Es refereix al desplaçament real del producte des del primer lloc d'on surt (productor) fins que arriba al consumidor final, passant per tots els intermediaris.
- **Flux de comandes.** Són les comandes que fan els compradors i els intermediaris als fabricants.
- **Flux financer.** Es refereix al procés de pagaments financers, factures, comissions... des del comprador final fins als intermediaris.
- **Flux informatiu.** La informació que es genera en l'intercanvi va en dues direccions: la informació que ve del mercat cap al productor (sentit ascendent) i la informació orientada cap al mercat (sentit descendent), a iniciativa del fabricant o intermediaris, amb la finalitat de donar a conèixer els productes oferts.

1.5.2 Distribució i venda en línia

Gràcies a la tecnologia apareixen noves formes de distribució per fer arribar el producte al consumidor, per la qual cosa les empreses s'han d'anar adaptant i reconvertint per no perdre el ritme en el qual el consumidor evoluciona.

Els responsables de les organitzacions han de tenir en compte que els consumidors cada vegada tenen més informació, ja que internet ho facilita. Per una banda, els clients cada vegada estan més ben informats, amb un perfil de coneixement tecnològic elevat, i estan acostumats a utilitzar aparells electrònics a diari, sigui a la llar o a la feina. Busquen i valoren el temps, disposar de temps lliure.

La distribució a través d'internet permet al client fer la compra sense la necessitat de cap venedor o sense tenir contacte amb cap persona en tot el procés de venda. Aquest és un aspecte important, atès que permet al fabricant contactar directament amb el seu públic objectiu sense els intermediaris.

Exemple de la cadena de supermercats coreana Homeplus



Font imatge: Flickr

Després d'un estudi dels hàbits de compra dels seus clients, la cadena de supermercats Homeplus va voler aprofitar el fet que els seus clients acostumaven a fer la compra en el trajecte de casa a la feina, o a l'inrevés. També va valorar com era d'important el temps i van decidir estalviar-los-en bastant muntant uns expositors virtuals al metro, on la majoria de clients passen una estona improductiva mentre s'esperen.

Hi ha unes pantalles que reproduïxen les prestatgeries del supermercat, amb els productes, i al costat de cada article hi ha el corresponent codi QR. Mentre s'esperen al metro, els clients poden fer la compra a través de l'*smartphone*. Només han de capturar el codi del producte desitjat i clicar el botó de comprar.

A partir d'aquest moment, el sistema logístic de l'empresa es posa en marxa i envia la comanda a casa del client.

La relació comercial en línia permet un tipus de comunicació bidireccional, interactiva, entre l'empresa i el consumidor. La comercialització a través de la xarxa comporta una sèrie d'avantatges tant per als clients com per a l'empresa distribuïdora.

Els clients:

- Tenen a disposició un gran volum d'informació sobre els productes en exposició (colors, mides, descripcions tècniques, demostracions, etc.)
- Poden fer la compra en qualsevol moment del dia.
- Poden fer la comanda en qualsevol aparell amb connexió a internet.
- Poden comparar preus en el moment de compra amb una altra empresa de comerç electrònic.

L'empresa:

- Pot augmentar les vendes, ja que arriba a molts més usuaris.
- Pot tenir més informació sobre els hàbits a la xarxa dels seus consumidors habituals i dels potencials (quines recerques fan, quant de temps estan en una web, des de quin operador hi accedeixen, etc.).
- Està disponible les 24 hores del dia i els 365 dies de l'any, cosa que és un dels principals avantatges: els usuaris poden accedir a la seva botiga virtual quan ells vulguin o ho necessitin.
- Augmenta la quota de mercat. A l'ampliar les vendes, paral·lelament s'amplia el percentatge de quota de mercat.

S'ha de tenir en compte que, per distribuir a través d'internet, es necessita una plataforma electrònica i pensar molt bé quina infraestructura logística s'utilitzarà per complir els terminis i les condicions que s'han acordat amb el client.

Tot el procés de venda ha de ser molt transparent, des dels preus (per evitar comparacions i posteriors queixes) fins a la localització de la comanda en un moment determinat (si ha sortit del magatzem, en ruta...). Aquesta informació genera confiança al consumidor, i més si el servei arriba tal com està pactat.

1.6 El producte

El producte o servei és la part més visible d'una empresa, és l'estrella o el protagonista de tota relació comercial. Però és molt més que un objecte físic, tangible o intangible. A través del producte es fa una lectura de l'empresa que és analitzada escrupolosament pel consumidor. Segons el grau de satisfacció generat pel producte o servei, els resultats econòmics seran uns o uns altres.

1.6.1 Concepte de producte

El producte es pot definir a partir de dues perspectives diferents: la del producte en si i la de les necessitats del consumidor.

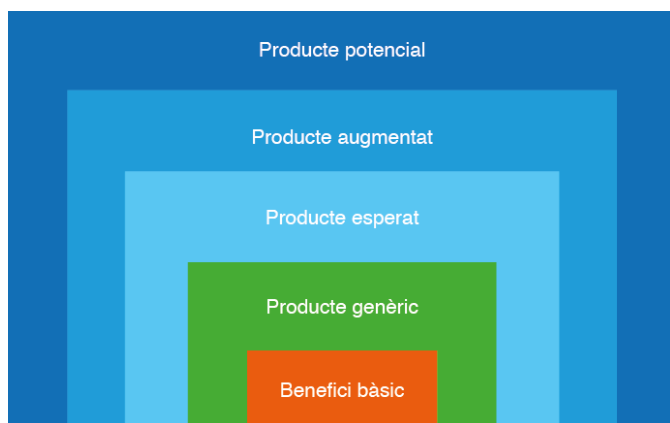
El producte es defineix a partir de l'**enfocament d'un objecte** com a tal. És el resultat d'un procés de fabricació amb un conjunt de característiques i atributs físics fàcilment identificables (color, material, envàs...) que qualsevol persona pot entendre i identificar.

A partir de l'**enfocament del consumidor** un producte és un objecte que una empresa ofereix al mercat amb la finalitat de satisfer una necessitat del demandant. Des d'aquest punt de vista, l'objecte traspasa la seva condició purament tangible i els atributs no físics del producte (beneficis, valors, notorietat, etc.) tenen molt de pes en la percepció del producte en el moment de la compra.

1.6.2 Dimensions del producte

Quan una empresa ha de comercialitzar un producte en el mercat ha de tenir en compte les dimensions que té (vegeu figura 1.4), perquè fan que el client prioritzi un producte segons la seva percepció.

FIGURA 1.4. Dimensions del producte



Aquest primer nivell a considerar és el **benefici bàsic**: beneficis bàsics que el client busca a través de la compra d'un producte o servei. L'empresa ha de definir quins beneficis ofereix el producte per les seves característiques. Els beneficis estan associats a les necessitats concretes del seu nínxol de mercat. Per exemple, en el cas d'un hotel el client compra descans i poder dormir; en el cas d'un joc de taula compra entreteniment.

La segona dimensió del producte es basa en la transformació del benefici bàsic en un **producte genèric**, format per elements tangibles que donen forma a l'oferta de l'empresa. El producte genèric no es refereix a un producte en si, sinó a tots els productes que ven una empresa. Per exemple, un minorista amb la seva oferta de calçat.

El tercer nivell està format pel **producte esperat**, compost per un conjunt d'atributs que els clients esperen que tingui el producte. Si compleixen les expectatives mínimes del client, són les característiques que fan decidir la compra del producte. Per exemple, els plats, les copes i les estovalles netes en un restaurant.

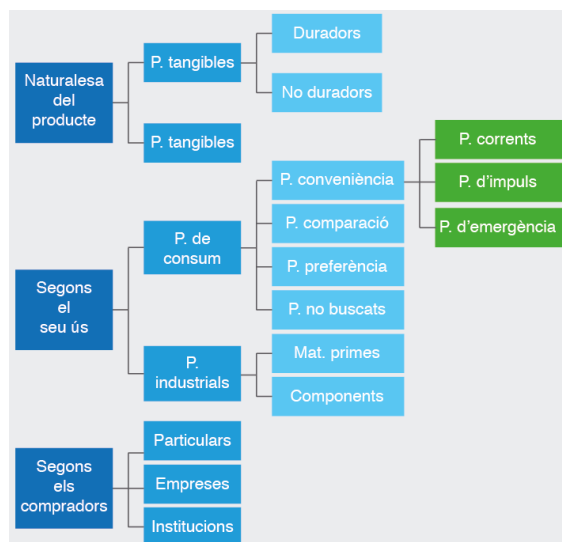
El quart nivell està format pel **producte augmentat**, en referència a les expectatives del client. Si són superades les expectatives, es tracta d'un producte augmentat, atès que la percepció del client del que ha rebut és molt més gran de l'esperat pel preu pagat. En aquest estadi és on les marques es posicionen.

En el cinquè i últim nivell hi ha el **producte potencial**, que es refereix a tot el que el producte pot ser en un futur. En aquest estadi les empreses investiguen per detectar noves maneres de satisfer el seu mercat; és tot el que encara queda per fer en un producte.

1.6.3 Classificació de productes

Els productes es poden classificar (vegeu figura 1.5) segons uns criteris a l'hora d'escollir les estratègies comercials més adequades a la singularitat de cada grup.

- **Segons la naturalesa del producte**: es refereix a les característiques físiques del béns d'intercanvi; poden ser tangibles o intangibles.
- **Segons l'ús del producte**: segons l'ús que en fan els consumidors. Si són consumidors finals per a l'ús particular (béns de consum) o empreses industrials per a l'ús productiu (béns industrials).
- **Segons els compradors**: particulars, empreses o institucions.

FIGURA 1.5. Classificació dels productes

A taula 1.6 podeu veure les definicions dels tipus de producte:

TAULA 1.6. Definició dels tipus de productes

Tipus	Descripció
Producte tangible	El producte tangible és aquell del qual es perceben els atributs o característiques.
Producte intangible	En el producte intangible no es pot apreciar cap mena de característica ni atribut, no es pot tocar ni veure. S'inclouen en aquesta categoria tant els serveis com les idees.
Béns de consum	Productes comprats pel consumidor final per satisfer les seves necessitats individuals o familiars.
Béns de conveniència	Productes de compra freqüent, la seva elecció no requereix gaire esforç. Es poden dividir en béns corrents, d'impuls i d'emergència.
Béns corrents	Productes de conveniència d'ús general i rutinari. Per exemple, productes d'alimentació.
Béns de compra per impuls	Productes la compra dels quals no està planificada, sense cap esforç de selecció.
Béns de compra per emergència	Productes que es compren quan hi ha una necessitat urgent o una emergència, com els medicaments.
Béns de preferència	Productes o serveis amb els quals el consumidor mostra una preferència per una marca en concret. Per exemple, els diaris.
Béns no buscats	Productes que el consumidor no considera perquè no els coneix o no els vol adquirir en un moment determinat ja que no els necessita.
Béns de comparació	Productes que necessiten un procés de comparació dels diferents atributs, com el preu, el disseny, les prestacions, etc.
Béns industrials	Productes que les empreses compren per al seu procés de producció o directament per a la comercialització dels productes (matèries primeres, equip auxiliar, components, materials...)

1.6.4 Cartera de productes

La composició de la cartera de productes d'una empresa és molt important, és una decisió que s'ha de prendre amb coneixement, atès que condiciona les accions posteriors en l'activitat comercial.

La **cartera de productes** és el conjunt de línies de producte o serveis que comercialitza una empresa.

Gamma i línia

Els conceptes *gamma* i *línia de producte* s'utilitzen molt quan es parla de la cartera de productes. Abans d'aprofundir en els elements que formen la cartera de productes, vegeu les definicions d'aquests dos conceptes:

- **Gamma de producte:** fa referència a tots els productes que formen part de l'oferta de l'empresa al mercat. Significa el mateix que la cartera de productes.
- **Línies de producte:** fan referència a un grup de productes creats per a usos similars, amb característiques físiques molt iguals. Una cartera de productes està dividida en diverses línies de producte (per exemple, línia dona, línia home, línia nen...).

En una cartera de productes hi ha les següents dimensions: amplitud, longitud, profunditat i consistència.

- **Amplitud:** quantitat de línies de producte fabricat i comercialitzat per una empresa.
- **Longitud:** nombre o volum de models o varietats de productes que té una línia.
- **Profunditat:** diferents varietats que ofereix cada producte dins d'una línia de productes (poden ser marques, mides...).

Les **línies estretes** normalment són d'empreses que comercialitzen productes més tècnics i específics dirigits a un sector determinat del mercat. Són productes amb menys quota de mercat, però amb més rendibilitat. En canvi, quan hi ha **línies amples** l'empresa té més varietat de productes i arriba a una gran quantitat de consumidors, per la qual cosa el mercat a qui s'adreça queda cobert.

Exemple de cartera de productes: Danone

L'empresa Danone té una àmplia gamma de productes perquè disposa de diverses línies de postres làctiques (iogurts, flams, formatge, natilles, etc.). El nombre de línies és l'amplitud de la cartera.

A part, cada línia desenvolupa diferents varietats de productes. En la línia de iogurts hi ha diferents categories: naturals, de gustos, amb melmelada, etc. Cada categoria agrupa diverses opcions de productes. Per exemple, els iogurts de gustos agrupen els de maduixa, llimona, coco, préssec, etc. Aquesta diversitat és la profunditat de línia.

La coherència de la cartera és alta ja que tots els productes responen a una necessitat molt homogènia en el mercat, la de consumir postres làctiques.

1.6.5 Serveis i característiques

Els serveis són béns intangibles que suposen una activitat, una prestació, un treball, per satisfer les necessitats dels clients. Les principals característiques del serveis són la intangibilitat, la inseparabilitat, la variabilitat i la caducitat. Aquestes característiques dels serveis són inherents, tenen uns atributs permanents que no es poden separar.

- **Intangibilitat:** els serveis no es poden tocar ni provar. Les empreses, per fer que un servei sigui tangible el que fan és pensar la manera més creativa de fer més visible el servei que adquireix el consumidor, per generar més confiança en el client i evitar objeccions. Per exemple, un val amb una imatge per a una classe de ioga.
- **Caducitat:** els serveis tenen una caducitat immediata, ja que no es poden emmagatzemar. Tenen un caràcter perible. Això no és cap problema quan la demanda és estable, però si la demanda fluctua les empreses de serveis tenen més problemes. Per exemple, les empreses de transport públic han de comptar amb més equips en les hores punta que si la demanda fos similar durant tot el dia.
- **Inseparabilitat:** els serveis es produeixen i es consumeixen simultàniament. La persona que ofereix el servei és part del servei, la interacció entre client i subministrador de serveis és una de les característiques especials del màrqueting de serveis. Per exemple, quan una senyora va a la perruqueria compra un servei que consumeix en el mateix moment.
- **Variabilitat:** tots els serveis són diferents, no n'hi ha cap d'igual, ja que les persones no som iguals. Un metge pot tractar millor els pacients que un altre que no mostri cap mena d'empatia.

La qualitat dels serveis d'una empresa es posa a prova en cada contacte amb el consumidor. Un bon servei fa que les expectatives del client siguin superades quan el client ha rebut més del que esperava, motiu suficient per tornar a consumir a l'empresa i recomanar-la.

Les empreses, conscients de la importància del servei, per garantir un bon servei als seus clients formen els seus treballadors i els fan seguir un model de qualitat en el qual s'identifiquen cinc criteris determinants:

1. **Fiabilitat:** capacitat de prestar el servei ofert amb consistència i precisió.
2. **Capacitat de resposta:** voluntat d'ajudar el client i prestar el servei amb rapidesa.
3. **Competència:** cortesia dels treballadors i capacitat de transmetre confiança als clients.

4. **Empatia:** demostració d'interès i atenció individualitzada als clients.
5. **Aspectes tangibles:** l'aspecte de les instal·lacions, de l'equipament, del personal i dels materials de comunicació.

1.6.6 Posicionament estratègic del producte i de l'empresa

Les empreses han de conèixer quina és la posició que ocupa el seu producte o la seva marca en el mercat per tal de dissenyar i implementar la millor estratègia de màrqueting per mantenir o corregir el posicionament aconseguit.

El posicionament és el lloc que ocupa un producte o una marca en la ment del consumidor, segons les seves percepcions, en relació amb altres productes o marques de la competència o a un producte ideal.

El posicionament d'un producte es pot aconseguir de maneres diferents, segons quins siguin els seus trets diferenciadors: el preu, la durada, els beneficis aportats, els usos...

Els tipus de posicionament es classifiquen segons:

- **Característiques del producte.** El preu, la durada i la seguretat són característiques que cal ressaltar per posicionar el producte. Per exemple, la marca de vehicles Volvo ha invertit sempre en comunicar que els seus vehicles són dels més segurs del mercat, i així ho perceben els usuaris.
- **Beneficis que aporta o problemes que soluciona.** Per exemple, els ordinadors destaquen totes les prestacions i els beneficis que ofereixen (processament de textos, reproducció de música, pel·lícules, permeten fer presentacions multimèdia, navegació i comunicació via internet...).
- **Ús o ocasions d'ús.** La marca es vol diferenciar de la resta posant de manifest les diferències en la utilització del producte o destacant el moment oportú per consumir-lo. Aquest és el cas dels bombons d'alta gamma o els torrons, on el reclam són les ocasions especials.
- **Classe d'usuaris.** Consisteix a remarcar quines persones utilitzen el producte. Per exemple, és una pràctica molt estesa entre els fabricants de rellotges presentar personatges famosos com a usuaris dels seus productes.
- **Relació amb altres productes.** Aquesta acció comporta fer publicitat comparativa, que es pot fer directament, esmentant el producte de la competència amb el qual es compara el producte de l'empresa, o indirectament, manifestant la superioritat del producte que es vol posicionar en comparació de tots els productes semblants que hi ha al mercat, però sense esmentar-ne el nom expressament. Per exemple, la marca de lloguer de vehicles Avis va fer una campanya de comunicació amb l'eslògan "Som els segons

del mercat. Ens esforcem més”, per comunicar el seu compromís amb el client. Altres exemples al nostre país són els suc de taronja naturals, on les dues marques amb més quota de mercat van fer durant anys publicitat comparativa.

- **Dissociació de la classe de producte.** Amb aquesta estratègia de posicionament es pretén desmarcar el producte dels competidors. Seguint l'exemple anterior dels suc de taronja, una empresa pot llançar un suc de taronja natural no procedent de concentrat, més natural i de millor sabor que els de la competència.

El **posicionament** és especialment útil quan es llança un producte nou, quan es tracta de revitalitzar-ne la demanda, quan canvia la percepció actual del mateix producte o del dels competidors o quan apareixen productes competidors nous en el mercat.

Mètodes de posicionament

Totes les estratègies de màrqueting es basen en la segmentació, la definició del públic objectiu i el posicionament. Una empresa identifica les diverses necessitats i grups del mercat, es centra en les necessitats i grups que pot atendre millor, i després posiciona la seva oferta de forma que el mercat objectiu reconegui l'oferta i la imatge distintiva de l'empresa.

Un **posicionament de marca adequat** serveix de directriu a l'estratègia perquè transmet l'essència de la marca, aclareix els objectius que poden aconseguir els consumidors amb el producte o servei i expressa la forma amb la qual s'aconsegueix. Gràcies al posicionament s'aconsegueix crear una proposta de valor centrada en el consumidor.

Una empresa ha de seguir una seqüència lògica a l'hora de posicionar el seu producte, com la següent:

- Detectar els segments existents en el mercat i el lloc que ocupen els productes competidors ja establerts.
- Avaluar els segments quant a possibilitats actuals, però també quant a perspectives futures.
- Seleccionar el segment objectiu, cercar una posició per al producte quant a atributs rellevants, planificar l'estratègia comercial adequada per conduir l'empresa a la posició objectiu.

Exemple d'estratègia de posicionament d'un empresa

Imagineu el cas d'una empresa que vol introduir uns nous auriculars per escoltar música.

Pot començar analitzant el mercat a la recerca de les empreses existents. Actualment hi ha empreses que destaquen per la seva alta qualitat de so, i d'altres que inverteixen en un

disseny modern que ofereix múltiples funcions, com ara auriculars flexibles o amb micròfon incorporat, però força incòmodes i amb poca qualitat sonora.

Aquesta empresa finalment pot observar que hi ha un forat de mercat que permetria comercialitzar uns auriculars d'alta qualitat de so amb un disseny innovador i confortable.

Punts de paritat i punts de diferència

Per elaborar una estratègia de posicionament cal determinar quina és la categoria de pertinença, és a dir, els productes amb els quals competeix la marca i que poden ser substituïts adequats. Per aquest motiu, l'empresa ha d'entendre quin és el comportament del consumidor al prendre les decisions de marca.

Un cop fixat el marc de referència competitiu, cal definir **els punts de paritat i de diferència**.

- **Punts de paritat:** són associacions que no són exclusives de la marca, sinó que es comparteixen amb altres marques. Es refereix a dues formes bàsiques: la categoria de producte o servei i la competència. Aquestes associacions són condicions necessàries però no suficients perquè el consumidor es decanti per una marca.
- **Punts de diferència:** són els atributs o avantatges que els consumidors vinculen estretament a una marca. Creuen que no els poden trobar en altres marques de la competència de la mateixa manera o al mateix nivell. Les associacions de marca han de ser sòlides, positives i exclusives i es basen pràcticament en qualsevol atribut o benefici de producte.

Per aconseguir que un punt de paritat es converteixi en un atribut o benefici concret, o sigui en un punt de diferència, cal que un nombre suficient de consumidors cregui que la marca és **suficientment bona**. Els punts de paritat venen motivats per la necessitat de pertinença a una categoria i la necessitat d'anul·lar els punts de diferència dels competidors. O sigui, a una empresa li interessa sempre diferenciar-se del seus competidors, tasca difícil quan hi ha moltes empreses que ofereixen productes similars dins d'una mateixa categoria.

Vegeu els criteris clau que desitja el consumidor, i que ajuden l'empresa a crear els punts de diferència:

- **Rellevància:** els punts de diferència han de ser personalment importants per al consumidor.
- **Exclusivitat:** els consumidors han de considerar que el punt diferenciador és la distinció i la notorietat.
- **Credibilitat:** el públic objectiu ha de constatar que el punt de diferència que marca l'empresa és real i fiable.
- **Viabilitat:** l'empresa ha de saber sobre quins punts de diferència ha de reforçar l'associació que el consumidor desitja.

L'aproximació al posicionament més estesa consisteix a informar el consumidor de la categoria a la qual pertany la marca i, després, destacar els seus punts de diferència.

- **Transmissibilitat:** l'empresa ha de ser capaç de crear una associació que sigui consistent per al consumidor.
- **Sostenibilitat:** els aspectes positius de l'associació de la marca es poden reforçar amb el temps. La sostenibilitat depèn de factors empresarials interns i d'externs.

Exemple d'aspiradors Dyson

L'empresa Dyson no pot fer una estratègia de posicionament de marca econòmica, perquè no ho és, però sí que pot fer estratègies de posicionament sobre altres criteris com l'exclusivitat, la rellevància o la credibilitat, atès que el seu públic objectiu valora la qualitat, la facilitat i comoditat d'ús, la potència del producte i la tecnologia per damunt del preu.



Font imatge: Wikimedia

A vegades el disseny de l'estratègia de posicionament de la marca té certes dificultats, atès que els punts de diferència que l'empresa vol transmetre guarden una correlació negativa.

1.7 Accions publicitàries i promocionals

La comunicació comercial és important per a una empresa, així com la forma i el missatge que transmet. Les decisions que prengui una organització respecte a la comunicació comercial esdevenen un factor determinant en el comportament i pensament del seu públic objectiu.

Les eines de comunicació més utilitzades per les empreses són la publicitat, la promoció de vendes, les relacions públiques, les vendes personals i el màrqueting directe.

1.7.1 Publicitat

Les empreses fan ús de la publicitat per donar a conèixer els seus productes, serveis o marca. Per fer-ho utilitzen mitjans com ara la televisió, la ràdio, la premsa escrita... Un mitjà massiu és aquell que permet arribar a un nombre elevat de consumidors en poc temps, com és el cas de la televisió o la ràdio.

La **publicitat** fa referència a qualsevol forma pagada de presentació i promoció no personal d'idees, béns o serveis per un patrocinador identificat.

Ofereix recursos d'imatge i so que permeten mostrar el producte en les condicions desitjades. Les seves limitacions són el cost considerable i l'absència de *feedback* immediat.

Els tres objectius bàsics de la publicitat són:

- Informar
- Persuadir
- Recordar

A partir d'aquests tres objectius, s'estableix la classificació de la publicitat segons la seva finalitat:

- **Publicitat informativa:** vol introduir un producte nou o una categoria de producte nova o presenta un ús nou del producte. L'objectiu és crear demanda. Normalment és el tipus de publicitat de la primera etapa del cicle de vida d'un producte. Per exemple, una empresa que fins ara venia el seu refresc en envàs de vidre vol informar que també està disponible en envàs de llauna i comunica els beneficis d'aquesta nova modalitat d'envàs: lleuger, portable, reciclable... Altres possibles objectius de la publicitat informativa són:
 - Informar el mercat d'un canvi de preu.
 - Explicar el funcionament del producte.
 - Descriure els serveis disponibles.
 - Corregir impressions falses.
 - Reduir els temors del comprador.
 - Crear una imatge de la companyia.
- **Publicitat persuasiva:** vol atraure el possible consumidor perquè compri el producte. La publicitat persuasiva és utilitzada per diferenciar el nostre producte o servei a mesura que la competència augmenta. És un objectiu perseguit quan els productes són en una fase de creixement, o fins i tot de maduresa. Seguint amb l'exemple d'abans, els anuncis serveixen donar a

conèixer l'ampli ventall de sabors per tal de convèncer que és un refresc que s'adapta als gustos del consumidor. Alguns exemples d'objectius de publicitat persuasiva són:

- Crear preferència de marca.
 - Provocar un canvi de consum cap a la marca.
 - Modificar les percepcions del client envers els atributs del producte.
 - Persuadir el client per comprar ara.
 - Persuadir el client per rebre una visita de vendes.
- **Publicitat de recordatori:** vol recordar l'existència del producte, cas especialment important per a productes madurs, ja que fa que el consumidor segueixi pensant i consideri la necessitat en un futur proper. Alguns objectius de la publicitat de recordatori són:
 - Mantenir el producte en la ment del consumidor durant períodes fora de temporada.
 - Recordar al client on comprar el producte.
 - Mantenir un alt grau de consciència del producte.

Qualsevol publicitat té un **missatge publicitari** i un estil de comunicació. En l'estratègia publicitària hi ha dues grans decisions que cal prendre:

- Missatge a comunicar.
- Mitjà per difondre.

Hi ha campanyes centrades en el missatge en què el canal és un aspecte secundari, i hi ha campanyes en què el missatge s'adapta al canal per on es distribueix.

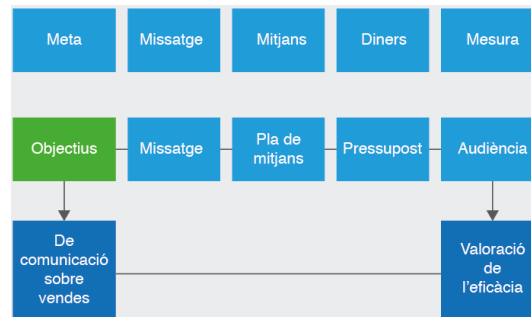
L'**estratègia de missatge** consisteix a decidir quin és el missatge que es vol comunicar. Aquest missatge ha de ser atractiu, és a dir, que ha de ser significatiu, creïble i distintiu:

- **Significatiu**, perquè destaca beneficis que el consumidor valora. Per exemple, en el cas de dos cotxes utilitaris de gamma baixa de dues marques diferents, si una empresa decideix fer una estratègia de preu i comunicació en què permet fer un pagament sense interessos, probablement els consumidors la preferiran a la resta de marques, ja que la possibilitat de pagar sense interessos és molt valorada pels consumidors.
- **Creïble**, perquè els consumidors han de creure que el producte o servei ofereix realment el benefici. Per exemple, seria creïble una crema anti-cel·lulítica que prometés reduir la cel·lulitis en una setmana? Probablement no.
- **Distintiu**, perquè hi ha molts productes que ofereixen les mateixes característiques. Cal diferenciar-se dels altres per diferents atributs seleccionant un posicionament adequat. Per exemple, la marca de llet Llet Nostra es posiciona com la llet catalana, i la marca Pascual es vol diferenciar per un procés de producció estricta que garanteix qualitat.

A l'hora de crear el missatge publicitari cal decidir **el to, l'estil, el benefici** que s'ha de comunicar i els **recursos publicitaris**. Tot això depèn del públic objectiu.

El pla de comunicació (vegeu figura 1.6) recull i defineix les estratègies publicitàries i comunicatives de l'empresa, en el qual consten els objectius que l'empresa vol aconseguir amb la publicitat, el missatge a transmetre, quin mitjà és el més apropiat per aconseguir l'objectiu i finalment el control o mesura de l'acció publicitària.

FIGURA 1.6. Pla de comunicació



1.7.2 Promoció de vendes

La promoció de vendes existeix per diversos motius:

- Dificultats en la publicitat: excés de missatges, mala planificació, etc.
- Necessitat d'actuar en el mercat a curt termini: no arribar als objectius de vendes, etc.
- Resultats fàcilment mesurables de manera immediata.

La **promoció de vendes** es planifica com a incentius a curt termini que fomenten la compra o la venda d'un producte o servei: *displays* en el punt de venda, bonificacions, descomptes, cupons, demostracions... Les promocions de vendes volen incitar una resposta ràpida del consumidor i oferir incentius a la compra, de manera que es destaquí el producte.

La promoció de vendes es fa quan els mercats són madurs i quan es necessiten respostes a curt termini. Permet obtenir un augment de vendes a curt termini, però no és recomanable per crear identitat de marca.

Els dos **factors clau** per al desenvolupament de la promoció de vendes són:

1. Dificultats de diferenciació dels productes
2. Instruments de suport a la força de vendes

Els **objectius** de la promoció de vendes són:

- Incrementar el consum d'un producte.
- Afavorir múltiples usos.
- Introduir una millora o un nou envàs.
- Contraatacar la competència.
- Aconseguir la prova o repetició d'un producte.
- Incrementar la freqüència de compra.
- Incrementar la quantitat comprada.
- Premiar i mantenir la fidelitat del consumidor.
- Reforçar l'acceptació de determinats segments.
- Atraure consumidors que no consumirien.
- Motivar la força de vendes.
- Atraure el distribuïdor.

De promocions (taula 1.7) n'hi ha de dos tipus: les que estan dirigides al consumidor final i les que estan dirigides al comerç.

TAULA 1.7. Promocions en funció del destinatari

Al consumidor	Al comerç
Més productes al mateix preu	Bonificació de compra
Rebaixa de preu	Bonificació per exposició
Cupons	Promocions amb cartell
Ofertes combinades	Premis
Premis	
Mostres	
Concursos i loteries	

1.8 Base de dades de clients

La quantitat d'informació que genera una empresa s'ha d'emmagatzemar i classificar. Per aquest motiu es creen les bases de dades. És important quins mecanismes s'utilitzen per a una correcta classificació, ja que la informació s'ha d'utilitzar, per la qual cosa s'ha de poder recuperar de forma ordenada.

Les bases de dades són un element fonamental per al sistema d'informació de totes les empreses, siguin petites, mitjanes o grans organitzacions. A l'actualitat quasi totes les bases de dades estan informatitzades. Una base de dades també proporciona als usuaris, a part d'informació, les relacions que hi ha entre les dades.

1.8.1 Estructura i funcions d'una base de dades

Cada base de dades (vegeu taula 1.8) està formada per una o més taules. Cada taula és un grup de dades organitzades en columnes i files. Cada columna s'anomena

camp, i cada fila, **registre**. A part, s'utilitza un llenguatge d'accés a la base de dades.

TAULA 1.8. Estructura de la base de dades

Terme	Descripció
Taula	Conjunt de dades interrelacionades entre si. Les dades de la taula es subdivideixen en columnes i files.
Camp	Correspon a les columnes Cada columna té una part d'informació sobre cada element que volem guardar a la taula. Exemple: la base de dades dels clients d'un supermercat. A la primera columna hi constaria el nom, a la segona l'adreça, a la tercera el telèfon, a la quarta els productes que ha adquirit.
Registre	Els registres corresponen amb les files. Cada fila inclou la totalitat de dades que es demanen en cada una de les columnes.
Llenguatge SQL	Llenguatge que permet treballar amb la majoria de bases de dades. És simple, permet fer consultes bàsiques amb la finalitat d'accedir a informació.

Les principals **funcions de la base de dades** són:

- Concretar els tipus de dades, com organitzar-les i executar les restriccions.
- Consultar i analitzar els tipus de dades emmagatzemades.
- Proporcionar l'accés simultani a la base de dades per part de diversos usuaris.
- Restringir l'accés no autoritzat.
- Fer còpies de seguretat de la informació.
- Complir la normativa de protecció de dades.

1.8.2 Tipus de base de dades

Hi ha diversos tipus de bases de dades (vegeu taula 1.9). S'utilitzen uns o altres segons el servidor i la potència de l'equip informàtic, la quantitat de dades que es tracten, les necessitats dels usuaris, etc.

TAULA 1.9. Tipus de base de dades

Tipus	Descripció
MySQL	MySQL funciona en aplicacions de tota mena (web, d'escriptori o d'altres) de forma lliure i gratuïta sota les condicions de la llicència GPL. Si es vol integrar MySQL com a part d'un producte privatiu cal adquirir una llicència d'ús específica per a aquest propòsit.
PotgreSQL	Base de dades apropiada per administrar grans quantitats d'informació. Normalment s'utilitzen per intranet i altres sistemes de gran envergadura.
Access	Base de dades creada per Microsoft. Està molt estesa i molt utilitzada a nivell d'usuari.
Microsoft SQL Server	Base de dades creada per Microsoft. Destinada al tractament de grans quantitats d'informació.

TAULA 1.9 (continuació)

Tipus	Descripció
Altres	Algunes empreses per les seves necessitats particulars dissenyen un programa de base de dades concret per a l'empresa.

TAULA 1.10. Exemple d'una base de dades de clients

Clients	Nom	Adreça	Telèfon	Localitat
Client 1	Josep Garcia	C. del Mar, 35	69XXXXXX	Barcelona
Client 2	Maria Tortosa	C. Major, 77	65XXXXXX	Sabadell
Client 3	Carme Muntaner	Pl. de la Creu, 155	69XXXXXX	Barcelona
Client 4	Miquel Castell	C. Egara, 45	93XXXXXX	Manresa
Client 5	Carles Puig	Ctra. Esplugues, 377	64XXXXXX	Barcelona

Per a més informació sobre el dret fonamental de la protecció de dades, consulteu la Llei orgànica 15/1999, de protecció de dades, a la secció "Annexos".

1.8.3 Utilització de les bases de dades

Abans de fer una base de dades de clients, l'empresa ha de concretar quines dades vol relacionar (per exemple, la localitat dels clients amb la despesa corresponent). Una vegada concretades les dades, s'ha de classificar la informació de què l'empresa vol disposar en el moment d'accedir a la base de dades i de determinar quines persones podran disposar de la informació i en quina mesura. També cal tenir en compte quina informació ha de ser visible a través de la web de l'empresa. Per exemple: preus, noms proveïdors, noms clients, etc.

Un cop aquests punts estan clars, amb la finalitat d'ordenar la informació, es pot iniciar el disseny d'una base de dades. Hi ha dos tipus de dades: les numèriques i les textuales.

Les bases de dades són un instrument per a la gestió de dades, no solucionen tots els problemes d'informació de les empreses. L'èxit o el fracàs està condicionat a l'ús que l'usuari en fa, no només els càrrecs tècnics sinó també els càrrecs directius.

Els **avantatges** dels sistemes de bases de dades són:

- Independència de les dades respecte al tractament, i a l'inrevés. El disseny de la base de dades no té a veure amb la informació. Qualsevol modificació de dades i tractaments no altera l'estructura del programa. Aquest punt és important, atès que aquesta flexibilitat permet sense gaires costos l'adaptació contínua de la informació.
- Coherència dels resultats. Com que la informació de la base de dades es recull i emmagatzema només una vegada, i en els tractaments s'utilitzen les mateixes dades, el resultat és coherent i comparable.
- Millor disponibilitat de les dades per al conjunt dels usuaris. Hi ha més disponibilitat de les dades per als qui hi estan interessats, en el cas que

estiguin autoritzats, perquè un cop s'aplica la metodologia de base de dades, aquestes es comparteixen entre el conjunt d'aplicacions.

- Gran valor informatiu. Arran de les interrelacions que es formen entre les dades, es pot extreure una gran quantitat d'informació valuosa del conjunt de les dades de la informació individual que aporta cada registre.
- Més eficiència en la recollida, validació i introducció de les dades en el sistema. Les dades es recullen i validen només una vegada, motiu pel qual augmenta el rendiment de tot el procés previ a l'emmagatzematge.
- Reducció de l'espai d'emmagatzematge. L'aplicació de tècniques de compactació fa que els sistemes de base de dades ocupin menys espai.

No tot són avantatges, sinó que també presenten diversos **inconvenients**:

- Instal·lació costosa. La implantació d'un sistema de base de dades pot tenir un cost elevat, sigui per l'equip físic (noves instal·lacions i aplicacions) o pel lògic (programes, sistemes operatius, etc.).
- Personal especialitzat. Els coneixements imprescindibles per la utilització correcta i eficaç i sobretot pel disseny i administració de les bases de dades, implica la necessitat de personal especialitzat.
- Implantació llarga i difícil. La implantació pot convertir-se en una tasca llarga i feixuga.
- Falta de rendibilitat a curt termini. Si la implantació pot ser llarga i costosa, és poc rendible a curt termini. És una inversió a llarg termini.
- Escassa estandardització. Quan es crea una base de dades personalitzada, la dificultat més gran és la utilització, ja que el sistema no està estandarditzat.

1.8.4 Sistema de dades intern

La gran quantitat de dades extretes les recull i les filtra el *datawarehouse*, que informàticament es coneix com a magatzem de dades orientat a l'àmbit de l'empresa, integrat, no invariable en el temps. Aquesta eina permet a les persones que han d'analitzar les dades que les puguin consultar de manera sistemàtica i senzilla.

El *data mining* engloba un conjunt de tècniques estadístiques que permeten analitzar aquestes grans masses de dades. Gràcies a aquestes tècniques es poden identificar patrons de comportament i afinitats que ajuden l'equip de màrqueting a comprendre millor els consumidors. El nou enfocament de les bases de dades amb el client permet desenvolupar una millor relació amb el client per tal de conèixer què espera i que vol de l'empresa, i així establir una relació duradora.

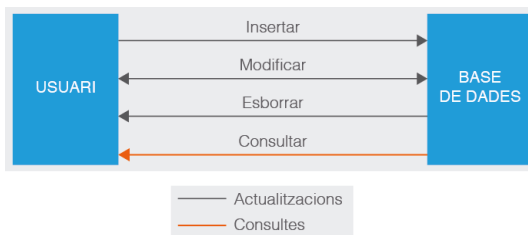
Els usuaris de les bases de dades fan consultes, que poden ser de dos tipus:

1. Consulta de la **totalitat de dades**: recupera totes les dades de la base de dades o totes les dades d'un determinat tipus. Per exemple, tots els clients que han facturat més de 10.000€ en el moment de la consulta.
2. Consulta **selectiva**: localitza els registres que compleixin una determinada condició (criteri de selecció). Per exemple, clients particulars i clients entitats.

L'actualització d'una base de dades (vegeu figura 1.7) suposa tres tipus d'operacions diferents:

- **Inserció**, quan apareixen nous elements. Per exemple, donar d'alta els nous clients.
- **Esborrat**, per eliminar elements. Per exemple, donar de baixa alguns clients que ja no ho són.
- **Modificació**, per actualitzar registres la informació dels quals ha canviat. Per exemple la nova adreça d'un client.

FIGURA 1.7. Interacció de l'usuari amb la base de dades



La manipulació de dades permet als usuaris de la base, informàtics o no, buscar, afegir, suprimir o modificar-ne les dades, sempre seguint les especificacions i les normes de seguretat dictades per l'administrador. Es fa a través d'un llenguatge de manipulació de dades (DML) que facilita els instruments necessaris per fer aquestes tasques.

DML (sigla anglesa) correspon a l'expressió *data manipulation language*.

2. Identificació de noves oportunitats de negoci

Un dels objectius principals de les empreses és el volum de les vendes. Si l'empresa no té clients vol dir que no té ingressos, i si no hi ha una entrada de diners l'empresa no pot fer front a les obligacions de pagament. La gestió comercial és cabdal per al bon funcionament i l'evolució de l'empresa, amb l'obligació de gestionar tot el procés comercial de tal manera que serveixi per optimitzar recursos, maximitzar ingressos i, al mateix temps, satisfer les necessitats dels clients.

2.1 Quota de mercat

Conèixer la quota de mercat permet tenir una informació útil i ser conscient del pes de l'empresa en el mercat, cosa que li permet decidir estratègies segons els objectius a llarg termini.

La **quota de mercat** és el percentatge de mercat que consumeix els productes o serveis d'una empresa determinada.

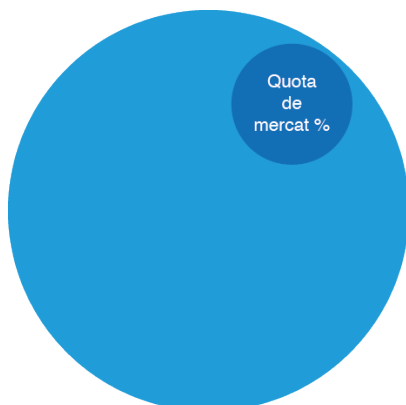
La quota es pot calcular segons les unitats venudes o els ingressos generats per aquestes vendes.

Quota mercat (unitats) = unitats venudes per l'empresa al mercat / total d'unitats venudes al mercat

Quota mercat (ingressos) = vendes de la companyia al mercat / total de vendes al mercat

Vegeu la representació gràfica a la figura 2.1:

FIGURA 2.1. Quota de mercat



Amb aquests càlculs es pot saber el percentatge de l'empresa respecte al mercat. En funció de la quota es tenen en compte diferents hipòtesis per créixer i augmentar el percentatge respecte a la competència, la imatge de marca, l'avaluació del servei, etc.

El càlcul és senzill de fer, però per evitar percentatges equivocats cal definir molt bé el mercat per no cometre errors ni desviacions. Com que el mercat és influenciable per les tendències, les fluctuacions econòmiques, les preferències, etc., cal ser precís en les àrees d'influència, els canals de venda, els clients de l'empresa i la competència per identificar bé els intervals de mesura.

Hi ha tres formes de calcular el percentatge de la quota de mercat que no són excloents, moltes vegades és necessari calcular-ne diversos.

1. Mètode de ràtios successives
2. Mètode de la construcció de mercat
3. Mètode de quotes

2.1.1 Mètode de ràtios successives

El mètode de ràtios consisteix a descompondre els percentatges de demanda existent d'un producte determinat, de forma successiva, del mercat potencial absolut. És difícil obtenir els diferents percentatges, per la qual cosa s'han de consultar fonts secundàries i l'opinió d'experts.

Opinió dels experts

L'opinió dels experts també s'utilitza com a mètode per conèixer la quota del mercat. No és un mètode objectiu, atès que té en compte l'opinió d'experts com clients, associacions, proveïdors, etc. De totes les aportacions individuals, se n'extreu una estimació mitjana.

Exemple de mètode de ràtios successives

Una persona està pensant a muntar un centre de reforç i hàbits d'estudi per a nens i joves amb dificultats d'aprenentatge a la seva localitat. Ha estat fent recerca d'informació per calcular la mida del mercat i fa una suposició de dades.

1. La ràtio de nens i joves amb edat obligatòria escolar d'una localitat d'uns 84.000 habitants és la que es veu a la taula 2.1.

TAULA 2.1. Dades dels nens i joves per a aquest exercici

	Total	Homes	Dones
De 6 a 9 anys	6.045	3.098	2.947
De 10 a 14 anys	5.501	2.882	2.619
De 15 a 16 anys	1.835	945	890
Total	13.381	6.925	6.456

2. De la totalitat d'aquests alumnes, un estudi indica que el 15% dels nens i joves tenen un trastorn d'aprenentatge.

3. D'aquest 15%, la meitat no gaudeix de cap reforç extraescolar, sigui per motius econòmics o perquè no s'ha detectat el trastorn o no se li dona importància.

4. Un 75% d'alumnes fa el reforç de forma particular, no van a cap centre.

Total d'alumnes de la localitat: 13.381

$13.381 \times 15\% = 2.007$ alumnes amb trastorn d'aprenentatge

$2007 \times 50\% = 1.004$ alumnes que fan reforç

$1.004 \times 25\% = 251$ alumnes amb possibilitats d'assistir a un centre de reforç

Per tant, hi ha **251 alumnes** amb possibilitats d'assistir a un centre de reforç.

2.1.2 Mètode de la construcció de mercat

La construcció de mercat consisteix a identificar tots els tipus de comprador o consumidor potencial del mercat i el seu potencial de compra.

Exemple de construcció de mercat

Un jardiner vol deixar de ser un assalariat per tenir la seva pròpia empresa. Com que coneix força bé el seu sector, analitza una mica més en profunditat el mercat i conclou que les empreses es classifiquen segons el volum de facturació, tal com podeu veure a la següent taula [2.2](#).

TAULA 2.2.
Classificació
d'empreses

Tipus d'empresa	Nombre d'empresa	Volum de despesa anual
Tipus A	100	500/any
Tipus B	40	1.200/any
Tipus C	18	5.000/any
Tipus D	6	8.000/any
Tipus E	2	20.000/any

Calcula el mercat potencial de la zona en unitats monetàries a partir de les dades recollides:

$$(100 \cdot 500) + (40 \cdot 1.200) + (18 \cdot 5.000) + (6 \cdot 8.000) + (2 \cdot 20.000) = 276.000$$

El mercat potencial de la zona en unitats monetàries és de **276.000€**.

2.1.3 Mètode de quotes

La metodologia de quotes es basa en saber quines són les quotes de mercat corresponents a les empreses competidores directes. Per aplicar aquest mètode, lògicament és molt més fàcil si hi ha poques empreses competidores presents al mercat.

També hi ha l'opció de tenir en compte les més importants i fer un grup a part de la resta. Aquest mètode permet fer un càlcul tant en unitats físiques com en unitats monetàries.

Exemple de càlcul en mètode de quotes

Un amic ha heretat una masia en un poble de muntanya. Està pensant restaurar-la i treure'n un rendiment com a casa rural, ja que per la zona hi ha una mitjana de 10.000 persones visitants a l'any que fan turisme. Ha fet un estudi de la competència potencial a la zona i ha esbrinat la següent informació:

- Diversos hotels ben posicionats abasten el 50% dels visitants.
- Altres hotels o hostals més econòmics i amb menys serveis allotgen el 20% dels visitants.
- Les cases rurals de la zona allotgen el 30% restant.

Fa els càlculs següents a partir dels 10.000 visitants:

$$10.000 \times 50\% = 5.000 \text{ visitants}$$

$$10.000 \times 20\% = 2.000 \text{ visitants}$$

$$10.000 \times 30\% = 3.000 \text{ visitants}$$

La mida del mercat en el qual podria tenir més incidència són els 3.000 visitants de turisme rural, però també podria considerar els 2.000 visitants que s'allotgen en hotels o hostals més econòmics.

El mercat dividit en dos grups, el que té una clara imatge de posicionament i el que està format per petites empreses, es pot considerar un **mercat de 5.000 visitants** dels quals 3.000 tenen una preferència clara pel turisme rural.

2.2 Càlcul de l'estimació de la demanda

Per a les empreses és important i necessari orientar-se sobre les fluctuacions futures de les vendes: si augmentaran o es reduiran. Pronosticar la tendència de les vendes orienta les empreses per quantificar o modificar els objectius de forma més realista.

Quan l'empresa és nova al mercat i no hi ha dades històriques per consultar s'ha de fer un pronòstic de caire qualitatiu. Hi ha diferents mètodes que es basen en l'experiència, intuïció o subjectivitat de la persona experta. Aquesta informació és pot obtenir des de dins l'empresa (clients, proveïdors, força de vendes...) o des de fora de l'empresa (universitats, cambres de comerç, institucions...)

Si l'empresa té dades històriques per consultar, és millor fer primer un pronòstic quantitatiu i ajustar-lo, posteriorment, al pronòstic qualitatiu. És una forma de desenvolupar una previsió més acurada de les vendes o demanda per al proper període. Els models quantitius es basen en models matemàtics que analitzen les vendes o la demanda de períodes anteriors.

Alguns mètodes quantitius bastant utilitzats per la seva simplicitat són:

- Mitjana mòbil
- Anàlisi de la tendència amb el mètode dels mínims quadrats

Per ampliar el contingut, a la secció d'Annexos" podeu veure altres mètodes qualitius per obtenir informació i fer un pronòstic de les vendes.

En el moment que les empreses avaluen les necessitats de tot el procés comercial és perquè afecta l'activitat empresarial. Per aquest motiu intenten determinar la quantitat d'articles necessaris que preveuen.

2.2.1 Mitjana mòbil

La mitjana mòbil és un mètode que mostra la tendència d'una variable. S'analitza un conjunt de dades d'un període de temps.

Per calcular la mitjana mòbil, n és el nombre de mesos, la constant sobre la qual es fa el càlcul de la mitjana. Per exemple, per calcular la tendència de demanda del mes d'abril amb una constant de tres mesos, cal tenir en compte els mesos de gener, febrer i març per calcular el pronòstic de vendes d'abril.

Cada empresa decideix quants mesos utilitza com a constant per calcular la mitjana mòbil. Si agafa períodes molt llargs, el pronòstic sempre és més suau, més estable, però s'allunya més de la realitat que si agafa períodes més curts, quan el pronòstic és més fidel a la realitat (taula 2.3).

TAULA 2.3. Exemple de càlcul de la mitjana mòbil.

Any	Vendes	Mitjana mòbil
Gener	2.300	
Febrer	1.700	
Març	4.550	
Abril	3.098	2.850
Maig	2.124	3.116
Juny	1.800	3.257
Juliol	2.436	2.341
Agost	4.231	2.120
Setembre	1.425	2.822
Octubre	3.255	2.697
Novembre	2.687	2.970
Desembre	4.699	2.456
Gener	4.567	3.547
Febrer	1.673	3.984
Març	2.875	3.646
Abril	3.201	3.038
Maig	1.680	2.583
Juny	2.384	2.585

$$\text{Mitjana mòbil} = \frac{\sum \text{Demanda prevista } n \text{ períodes}}{n}$$

$$\text{Mitjana mòbil} = \frac{2.300 + 1.700 + 4.550}{3} = 2.850$$

2.2.2 Anàlisi de tendència amb el mètode lineal

L'estudi o anàlisi de les tendències fa possible una estimació de probables canvis en les empreses i com els afectaran.

El **mètode lineal** és un mètode estadístic que busca la funció matemàtica que determina la relació que hi ha entre dues variables, una de les quals se suposa que està influïda pel comportament de l'altra.

La variable influïda és la variable dependent (y) i la variable independent és la x.

Exemple de càlcul de tendència amb el mètode lineal

L'empresa Tolsim, SA, es dedica a fabricar samarretes esportives. Durant els últims deu anys les vendes han estat les següents (vegeu la taula 2.4):

TAULA 2.4. Vendes de Tolsim SA

Any	Vendes
2007	8.400
2008	7.500
2009	6.400
2010	6.380
2011	9.687
2012	7.015
2013	7.026
2014	7.995
2015	8.365
2016	9.766

L'empresa vol saber l'estimació de les vendes per als dos anys següents, 2017 i 2018. El cap de vendes utilitza una anàlisi de tendència lineal.

1. Elaboreu la taula (figura 2.2) amb tres columnes: la (x), amb els períodes, la (xy), amb la multiplicació dels valors de les columnes (x) i (y), i la columna (x²), amb els valors (x) elevats al quadrat, i al final sumeu els totals.

FIGURA 2.2. Taula dels valors per a l'anàlisi de tendències

	x	y	xy	x ²
Anys	Període	Producció		
2007	1	8400	8400	1
2008	2	7500	15000	4
2009	3	6400	19200	9
2010	4	6380	25520	16
2011	5	9687	48435	25
2012	6	7015	42090	36
2013	7	7026	49182	49
2014	8	7995	63960	64
2015	9	8365	75285	81
2016	10	9766	97660	100
	55	78534	444732	385

2. Apliqueu l'expressió matemàtica normal d'una recta: $y = a + bx$, calculant prèviament a i b a través de les fórmules:

$$b = \frac{N \cdot \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y}{N} - b \cdot \frac{\sum x}{N}$$

Feu el càlcul amb els valors calculats prèviament a la taula, els quals s'indiquen a continuació:

$N = 10$ (nombre d'anys)

$\Sigma(xy) = 444.732$

$\Sigma(x) = 55$

$\Sigma(y) = 78.534$

$\Sigma(x^2) = 385$

Aplicant aquests valors el resultat és: $b = 155,09$ i $a = 7.000,40$.

3. Amb tots els valors, calculeu l'expressió matemàtica $y = a + bx$:

$$y = 7000,40 + (155,09 \cdot 11) = 8.706,40$$

$$y = 7000,40 + (155,09 \cdot 12) = 8.861,49$$

El valor d' x representa el número d'any del qual es fa l'estimació de la demanda. La tendència per als anys 2017 i 2018 correspon als períodes 11 i 12.

El resultat és de **8.706,40 per al 2017 i 8.861,49 per al 2018**.

Tots els càlculs, si s'utilitzen les funcions de tendència o pronòstic del full de càlcul, surten de forma automàtica. A més, es pot elaborar una representació gràfica de dispersió amb la recta de regressió, una forma molt visual de veure la tendència.

Vegeu els següents passos:

1. Feu una graella en un full de càlcul amb les dades de l'exercici, com en la figura 2.3.

FIGURA 2.3. Dades de l'exercici per utilitzar el full de càlcul

Anys	Producció
2007	8400
2008	7500
2009	6400
2010	6380
2011	9687
2012	7015
2013	7026
2014	7995
2015	8365
2016	9766
2017	
2018	

Les cel·les dels anys 2017 i 2018 estan en blanc, ja que són els anys sobre els quals cal fer l'estimació de la demanda.

2. Cliqueu la cel·la blanca de l'any 2017 i busqueu la funció *Tendència* (figura 2.4). Sempre amb el signe = al davant. Quan cliqueu la funció surt la fórmula d'ajuda d'Excel, seguiu les indicacions.

FIGURA 2.4. Dades

Anys	Producció
2007	8400
2008	7500
2009	6400
2010	6380
2011	9687
2012	7015
2013	7026
2014	7995
2015	8365
2016	9766

TENDÈNCIA =TENDÈNCIA(F5:F14;E5:E14;E15)
 =TENDÈNCIA(conocido_y; [conocido_x]; [nueva_matriz_x]; [constante])

“El conegut_y” es refereix a la columna y, la de les vendes anuals. Seleccioneu tot el rang i poseu el signe punt i coma. “El conegut_x” es refereix a la columna dels anys. Seleccioneu tot el rang (del 2007 al 2016) i poseu-hi un punt i coma. “La nova matriu x” és l’any sobre el qual calculem la tendència, el 2017: seleccioneu-la i tanqueu parèntesi. “La constant” en aquest cas no fa falta seleccionar-la.

Quan cliqueu la tecla *Enter*, automàticament obteniu el resultat (figura 2.5). Ha de coincidir amb el resultat realitzat a través de l’expressió matemàtica d’una recta.

FIGURA 2.5. Resultat

Anys	Producció
2007	8400
2008	7500
2009	6400
2010	6380
2011	9687
2012	7015
2013	7026
2014	7995
2015	8365
2016	9766
2017	8706
2018	8861

TENDÈNCIA

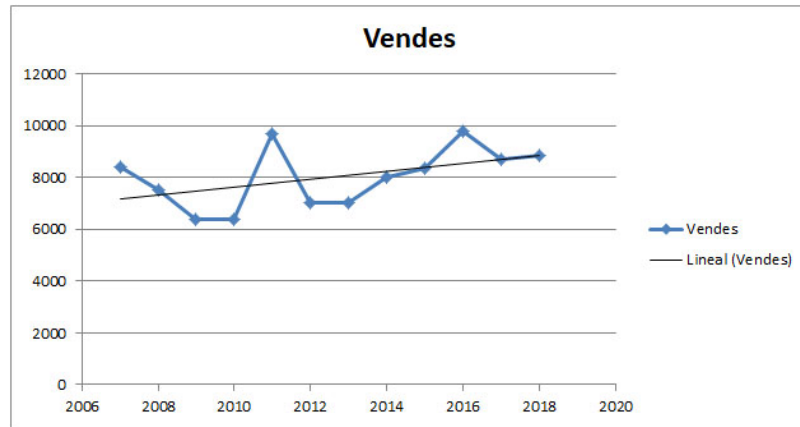
Podeu analitzar la tendència amb la funció *Pronòstic* (vegeu figura 2.6), i ha de donar el mateix resultat (vegeu figura 2.7). La diferència en la fórmula és x, que fa referència a l’any del pronòstic.

- Cliqueu amb el botó dret sobre qualsevol dels punts. Es desplega una subcarpeta, indiqueu agregar *Línia de tendència* i al quadre marqueu *Lineal*.

Per a més informació sobre la correlació lineal i la predicció, consulteu el document d'introducció a l'estadística recollit a "Annexos".

En les dues gràfiques (y) augmenta de la mateixa manera que augmenten els anys (x). Hi ha una correlació positiva entre les dues variables: venda i anys (vegeu figura 2.9).

FIGURA 2.9. Línia de tendència amb full de càlcul



Per obtenir el grau de correlació entre les variables, s'utilitza el **coeficient de correlació lineal**, a través de la següent fórmula:

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2} \sqrt{\sum(y - \bar{y})^2}}$$

El **coeficient de correlació lineal** és un **índex** que mesura la relació lineal entre dues variables quantitatives. El valor del coeficient de correlació lineal va de -1 a 1.

- Si $r = 1$, hi ha una correlació positiva perfecta. L'índex indica una dependència total entre les dues variables anomenada relació directa: quan una augmenta, l'altra també ho fa en proporció constant.
- Si $0 < r < 1$, hi ha una correlació positiva.
- Si $r = 0$, no hi ha relació lineal. Però això no necessàriament implica que les variables són independents: poden existir encara relacions no lineals entre les dues variables.
- Si $-1 < r < 0$, hi ha una correlació negativa.
- Si $r = -1$, hi ha una correlació negativa perfecta. L'índex indica una dependència total entre les dues variables, anomenada relació inversa: quan una d'elles augmenta, l'altra disminueix en proporció constant.

Per calcular el coeficient de correlació utilitzeu el full de càlcul i afegiu-hi les següents columnes per calcular (r), com podeu veure a la figura 2.10.

FIGURA 2.10. Taula de valors

	x	y	y - \bar{y}	x - \bar{x}	(y - \bar{y}) ²	(x - \bar{x}) ²	(y - \bar{y})*(x - \bar{x})	
Anys	Període	Producció						
2007	1	8400	391,51	-5,50	153279,37	30,25	-2153,30	$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$
2008	2	7500	-508,49	-4,50	258563,00	20,25	2288,21	
2009	3	6400	-1608,49	-3,50	2587243,00	12,25	5629,72	$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$
2010	4	6380	-1628,49	-2,50	2651982,64	6,25	4071,23	
2011	5	9687	1678,51	-1,50	2817392,77	2,25	-2517,76	
2012	6	7015	-993,49	-0,50	987024,19	0,25	496,75	
2013	7	7026	-982,49	0,50	965288,39	0,25	-491,25	
2014	8	7995	-13,49	1,50	182,00	2,25	-20,24	
2015	9	8365	356,51	2,50	127098,73	6,25	891,27	
2016	10	9766	1757,51	3,50	3088838,20	12,25	6151,28	
2017	11	8706	697,91	4,50	487077,10	20,25	3140,59	
2018	12	8861	853,00	5,50	727609,00	30,25	4691,50	
		78,00	96.101,89		14.851.578,40	143,00	22.178,00	

$$\bar{y} = \sum \frac{y}{n}$$

$$\bar{x} = \sum \frac{x}{n}$$

A la columna $y - \bar{y}$ resteu al valor d' y la mitjana \bar{y} , aconseguida mitjançant la suma del total de la columna dividit pel nombre de períodes (en el cas de l'exercici són 12). Feu el mateix amb la columna de les $x - \bar{x}$.

La columna $(y - \bar{y})^2$ és el resultat de la columna calculada anteriorment elevat al quadrat. Feu el mateix amb la columna $(x - \bar{x})^2$.

A la darrera columna $(y - \bar{y}) \cdot (x - \bar{x})$ multipliqueu els valors indicats a les cel·les de les dues columnes. Sumeu els resultats de les tres últimes columnes i feu el càlcul mitjançant la fórmula:

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x}) \cdot (y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum(y - \bar{y})^2}} = \frac{22.178,00}{\sqrt{143,00} \cdot \sqrt{14.851.578,40}}$$

El resultat és: **$r = 0,48$**

El resultat indica un índex de coeficient superior a 0, per tant, hi ha una relació positiva entre les dues variables. De moment, l'evolució en els anys indica una tendència de vendes que va en augment.

A través de la funció *Coefficient de correlació* del full de càlcul (figura 2.11), també es pot saber l'índex de relació entre les variables d'una manera molt més simple. No cal fer la taula anterior, però sí que és necessari dominar el significat d'aquests índexs, com es calculen i entendre per què és fa així.

Amb les dues maneres de calcular el coeficient de correlació lineal s'obté el mateix resultat.

FIGURA 2.11. Càlcul del coeficient de correlació amb la funció d'Excel

=COEF.DE.CORREL(G20:G31;F20:F31)								
D	E	F	G	H	I	J	K	L
		x	y	$y - \bar{y}$	$x - \bar{x}$	$(y - \bar{y})^2$	$(x - \bar{x})^2$	$(y - \bar{y}) * (x - \bar{x})$
Anys	Període	Vendes						
2007	1	8400	391,51	-5,50	153279,37	30,25	-2153,30	
2008	2	7500	-508,49	-4,50	258563,00	20,25	2288,21	
2009	3	6400	-1608,49	-3,50	2587243,00	12,25	5629,72	
2010	4	6380	-1628,49	-2,50	2651982,64	6,25	4071,23	
2011	5	9687	1678,51	-1,50	2817392,77	2,25	-2517,76	
2012	6	7015	-993,49	-0,50	987024,19	0,25	496,75	
2013	7	7026	-982,49	0,50	965288,39	0,25	-491,25	
2014	8	7995	-13,49	1,50	182,00	2,25	-20,24	
2015	9	8365	356,51	2,50	127098,73	6,25	891,27	
2016	10	9766	1757,51	3,50	3088838,20	12,25	6151,28	
2017	11	8706	697,91	4,50	487077,10	20,25	3140,59	
2018	12	8861	853,00	5,50	727609,00	30,25	4691,50	
		78,00	96.101,89		14.851.578,40	143,00	22.178,00	
r= =COEF.DE.CORREL(G20:G31;F20:F31)								
COEF.DE.CORREL(matriz1; matriz2)								

2.3 Rendibilitat a partir dels costos

Els sistemes de càlcul de costos són diferents formes que les empreses utilitzen per determinar el resultat del període. El sistema de costos escollit per l'empresa depèn de variables:

- Característiques de l'empresa
- Sector d'activitat
- Objectius
- Informació disponible
- Cost a què està disposat a suportar el sistema de costos

Els sistemes de càlcul de costos relacionats amb els productes es poden classificar en tres criteris:

1. Segons la part dels costos imputats al producte:
 - Costos parcials (costos directes i costos variables)
 - Costos complets
2. Segons dades provisionals o dades reals:
 - Costos històrics
 - Costos estàndard (previsions)
3. Segons la imputació dels costos a comandes específiques o no:
 - Costos per comanda
 - Costos per procés (etapes del procés de fabricació)

2.3.1 Empreses uniproducte

En les empreses que només fabriquen un sol producte el càlcul del cost és molt més simple.

En empreses uniproducte el càlcul de costos es basa en: **preu de cost unitari = costos totals període / nombre d'unitats produïdes.**

Exemple de càlcul del preu de cost unitari

Una empresa fabrica un sol tipus d'altaveu i el darrer mes n'ha produït 250 unitats. Els costos totals d'aquest mes són de 673.000 €.

El preu de cost unitari és de: $673.000 \text{ €} / 250 = 2.692 \text{ €/unitat}$

Si en un període determinat també hi ha producte semiacabat, els costos derivats també s'han d'imputar proporcionalment al grau de finalització del producte.

Exemple de càlcul de preu de cost unitari

Els costos totals d'un altre mes són de 743.000 euros i les unitats produïdes són 260 unitats totalment acabades i 30 unitats acabades en un 80%.

Unitats produïdes = $260 + (0,8 \times 30) = 284$ altaveus

Preu de cost unitari = $743.000 / 284 = 2.616,20 \text{ €/unitat}$

El cost unitari del producte semiacabat és de: $2.616,20 \text{ €} \times 0,8 = 2.092,95 \text{ €}$

2.3.2 Empreses multiproducte

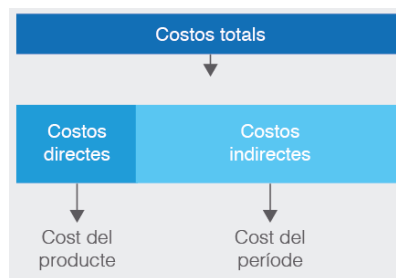
Per calcular el cost unitari dels productes en les empreses multiproducte, primer, cal triar el sistema de càlcul de costos.

El **sistema de costos directes** i el **sistema de costos variables** són sistemes parcials, ja que imputen als productes una part dels costos.

Sistema de costos directes

Els costos directes imputables al producte, per exemple, en una empresa industrial, serien la matèria prima, la mà d'obra directa i els costos de comercialització, com les comissions i el transport. En el cas d'una empresa comercial, els costos directes són els costos dels articles venuts (vegeu figura 2.12).

El **marge de contribució** en aquest sistema ve donat per la relació entre vendes i costos directes.

FIGURA 2.12. Sistema del cost directe**Exemple de càlcul amb sistema de costos directes**

Una empresa ha obtingut uns ingressos de les vendes de 750.000 d'unitats monetàries (u. m.). L'empresa ven tres tipus de producte: A, B i C. Del total dels ingressos, 300.000 equivalen al producte A, 250.000 al B i 200.000 al C.

Els preus unitaris de venda han estat:

TAULA 2.5. Preus unitaris de venda

Producte A	Producte B	Producte C
50 u. m.	60 u. m.	35 u. m.

Els costos que hi ha hagut són els següents:

TAULA 2.6. Costos

	A	B	C	TOTAL
Costos directes	250.000	180.000	120.000	550.000
Costos indirectes				220.000

Per calcular el preu de cost unitari, cal saber el nombre d'unitats venudes, ja que el model de costos directes determina:

Preu de cost unitari = costos directes del producte / nombre d'unitats venudes de producte

El resultat de l'empresa quedaria de la següent forma:

TAULA 2.7. Resultats

	A	B	C	TOTAL
Vendes	300.000	250.000	200.000	750.000
(-) Costos directes	250.000	180.000	120.000	550.000
Marge de contribució	50.000	70.000	80.000	200.000
(-) Costos indirectes				220.000
Total	50.000	70.000	80.000	-20.000

En la taula, els costos directes es resten del producte i els indirectes es resten del resultat del període: és el funcionament del sistema de costos directes.

El preu de cost unitari seria:

TAULA 2.8. Preu de cost unitari

	A	B	C
Costos directes	250.000	180.000	120.000

Nombre d'unitat venudes	6.000	4.166	5.714
Preu de cost unitari	41,67	43,21	21,00

El nombre d'unitats venudes s'extreu de la divisió entre ingressos / preu de venda unitari.

El preu de **cost unitari** és el preu de venda mínim de cada producte necessari per cobrir els costos directes.

Vegeu un exemple de càlcul del cost directe d'un producte:

Exemple de càlcul amb sistema de costos directes

Una empresa que confecciona peces de roba per a diverses marques vol calcular el cost de fabricar un pantaló de vestir de la talla 40. Cal conèixer la quantitat de material necessari i el preu unitari de cada material utilitzat.

TAULA 2.9. Materials

Matèria primera	Preu (u. m. / metre)	Quantitat utilitzada	Cost
Tela: preu (u. m. / metre)	8	3	24
Cremallera: preu (u. m. / metre)	3	0,25	0,75
Botó: bossa 50 botons	70	1	1,4
Fil: bobina 500 metres	15	20	0,6
Total			26,75

El cost de matèria primera és de 26,75 u. m. També es pot calcular el cost del personal que ha intervingut directament en la confecció (a partir del temps que cada empleat inverteix en la confecció d'aquesta peça de roba):

Cost/hora d'un empleat = cost anual de l'empleat / Hores de treball anuals

D'aquesta manera es pot saber el cost/hora d'un treballador, en multiplicar el cost/hora pel temps destinat a la confecció del pantaló:

Cost/hora treballador × temps destinat confecció pantaló = cost de confecció

Aquest càlcul s'ha de fer per a cada empleat que hi intervingui directament.

Si la confecció del pantaló la fa només una persona i el seu cost anual és de 20.000€ i treballa 2.080 hores a l'any, es pot calcular el temps que dedica l'empleat en l'elaboració de la peça, que en aquest cas és d'1 h 15 minuts.

1. Cost per hora del treballador = 20.000 / 2.080 hores = 9,66€
2. Cost de confecció del pantaló = 9,66 × 1,25 = 12,075€
3. Cost directe del pantaló = 26,75 + 12,08 = 38,83€

El valor de l'1,25 és un càlcul segons la proporcionalitat, 60 minuts és el 100%, 75 minuts és 1,25.

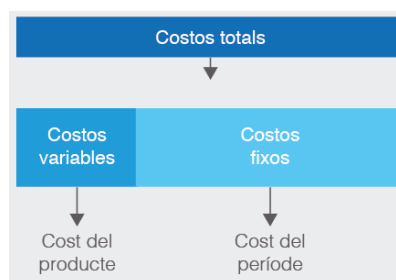
TAULA 2.10. Cost total directe

Concepte	Preu
Matèria primera	26,75
Mà d'obra	12,08
Total	38,83

Sistema de costos variables

Aquest sistema imputa al producte els costos variables o proporcionals. Normalment, els costos variables coincideixen amb els costos directes del producte (vegeu figura 2.13).

FIGURA 2.13. Sistema del cost variable



Els costos variables que s'imputen al producte de manera més habitual amb aquest sistema són: matèries primeres, envasos, embalatges, hores extres i comissions de venedors. La mà d'obra directa no s'imputa perquè molt sovint no és un cost variable sinó que és el que fa diferent aquest sistema.

Exemple de càlcul amb sistema de costos variables

Una empresa ha obtingut uns ingressos de vendes de 750.000 d'u. m. L'empresa ven tres tipus de producte: A, B i C. Del total dels ingressos, 300.000 equivalen al producte A; 250.000, al B, i 200.000, al C.

Els preus unitaris de venda han estat:

TAULA 2.11. Preus unitaris

Producte A	Producte B	Producte C
50 u. m.	60 u. m.	35 u. m.

Els costos són:

TAULA 2.12. Costos

	A	B	C	TOTAL
Costos variables	200.000	220.000	130.000	550.000
Costos fijos				220.000

El **marge brut** és la diferència entre les vendes i els costos variables. El resultat de l'empresa quedaria de la següent manera:

TAULA 2.13. Resultats

	A	B	C	TOTAL
Vendes	300.000	250.000	200.000	750.000
(-) Costos variables	200.000	220.000	130.000	550.000
Marge brut	100.000	30.000	70.000	200.000
(-) Costos fixos				220.000
RESULTAT	100.000	30.000	70.000	-20.000

El preu de cost unitari variable es calcula a partir de les unitats venudes d'acord amb aquesta fórmula: $\text{preu de cost unitari variable} = \text{costos variables del producte} / \text{nombre d'unitats de producte venudes}$.

El preu de cost unitari seria:

TAULA 2.14. Preu de cost unitari

	A	B	C
Costos variables	200.000	220.000	130.000
Nombre d'unitat venudes	6.000	4.166	5.714
Preu de cost unitari	33,33	52,81	22,75

El nombre d'unitats venudes s'extreu de la divisió entre ingressos / preu de venda unitari.

El preu de cost unitari del producte A és 33,33€, el del producte B és 52,81€ i el del C és 22,75€.

El **preu de cost variable unitari** és el preu de venda mínim de cada producte que cal facturar per cobrir els costos variables.

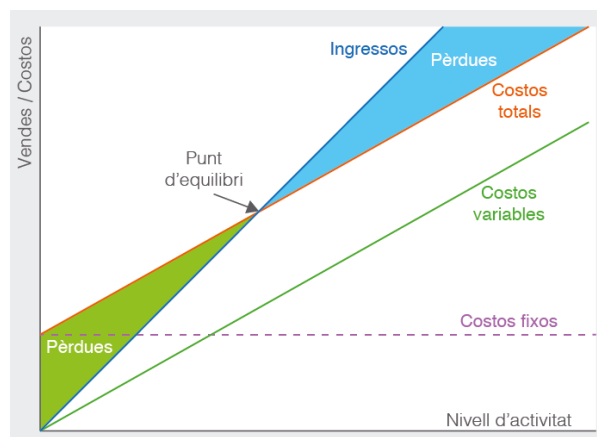
Conèixer i aplicar els sistemes de costos permet a l'empresa prendre decisions sobre quins productes cal potenciar, sigui perquè tenen marges superiors, sigui perquè afectaria les vendes eliminar un producte, etc.

2.3.3 Punt d'equilibri

Per calcular el punt d'equilibri (vegeu figura 2.14) cal dividir els costos entre fixos i variables. A partir d'aquesta quantitat l'empresa comença a obtenir beneficis.

El punt d'equilibri també s'anomena punt mort o llindar de rendibilitat.

FIGURA 2.14. Punt d'equilibri



El **punt d'equilibri** és la xifra de vendes que permet cobrir tots els costos de l'empresa.

- **Costos fixos:** costos independents del nivell de producció, no varien si canvia la quantitat produïda. Exemples: lloguer local, amortització maquinària, costos instal·lacions...
- **Costos variables:** costos proporcionals al nivell de producció; és a dir, són els costos dels factors que canvien amb la producció. Exemples: matèries primeres, treball, consum d'energia...

Per calcular el punt d'equilibri cal tenir present la fórmula:

Punt d'equilibri = costos fixos / 1 - tant per u de costos variables sobre vendes

Exemple de càlcul del punt d'equilibri

Una empresa té uns costos fixos de 4.000€ al mes i uns costos variables del 25% sobre les vendes.

Per calcular el seu punt d'equilibri apliquem la fórmula:

$$4.000 / 1 - 0,25 = 5.333,33€$$

A la taula 2.15 observeu que el resultat és 0. Per tant, a partir d'aquests ingressos ja obtindrà beneficis.

TAULA 2.15

Concepte	Import
Vendes	5.333,33
Costos variables (0,25·5.333,33)	1.333,33
Marge brut	4.000
Costos fixos	4.000
Resultat	0

El punt d'equilibri també es pot calcular en unitats que cal vendre: costos fixos / preu unitari de venda - cost variable unitari.

Normalment l'anàlisi del punt d'equilibri es refereix a un exercici anual, però

també es pot fer per a períodes mensuals, setmanals o diaris.

El punt d'equilibri es caracteritza per:

- És una anàlisi a curt termini, atès que el seu origen és la diferenciació entre costos fixos i variables. A llarg termini tots els costos es consideren variables.
- Es fa per un determinat volum d'activitat.
- El preu de venda és constant.
- Els costos fixos són constants dins del període analitzat.

En el cas que aquests supòsits no s'ajustin a la realitat, l'anàlisi del punt mort perd fiabilitat.

A les empreses que produeixen diferents productes amb costos variables diferents és més complicat calcular el punt d'equilibri. Cal que hi hagi només un percentatge de costos variables sobre les vendes. Es pot calcular una mitjana dels costos variables per resoldre aquest problema.

Exemple de càlcul de la mitjana dels costos variables

En una empresa amb els costos següents:

Costos fixos: 5.000€

TAULA 2.16. Costos variables

Costos variables	
A	35%
B	40%
C	25%
Total	100%

TAULA 2.17. Percentatge de vendes

Tant per cent de vendes	
A	40%
B	40%
C	20%
Total	100%

Per trobar el punt d'equilibri:

1. Mitjana ponderada de costos variables sobre vendes: $(35 \times 0.4) + (40 \times 0.4) + (25 \times 0.2) = 35$
2. Mitjana dels costos variables: 35%
3. Càlcul del punt d'equilibri: $5.000 / (1 - 0.35) = 7.692,31€$

2.4 Relacions amb la competència

L'empresa ha de conèixer els productes o conjunt de productes amb els quals competeix i quins poden resultar substitutius. Ha d'analitzar la competència seguint criteris comercials per poder seguir competint de forma rendible.

Identificar la competència no és una tasca fàcil. Hi ha un gran ventall de competidors, que poden ser reals i potencials, analitzables tant des del **punt de vista del sector** com des del **punt de vista del mercat**.

2.4.1 Punt de vista del sector

Depèn del sector hi pot haver més competència efectiva amb unes empreses que amb unes altres. Identificar els competidors industrials marcarà l'actuació de l'empresa.

La **competència industrial** està formada per un conjunt d'empreses que ofereixen al mercat diversitat de productes que es poden substituir uns per uns altres.

La mida de la competència industrial es classifica segons:

- El **nombre d'empreses en el sector**. El nombre d'empreses varia segons el grau de diferenciació o homogeneïtat del producte: monopoli, oligopoli, competència monopolística i competència pura.
- Les **barreres d'entrada i sortida**. Els sectors industrials tenen barreres d'entrada que dificulten i compliquen l'entrada d'altres empreses. La principal barrera d'entrada és l'econòmica, la de requisits i llicències i patents...
- Les **estructures de costos**. Les empreses industrials suposen una gran estructura de costos, sobretot per a les plantes de producció. La fabricació comporta costos importants, sigui per les matèries primeres o per la maquinària. En funció del sector de les empreses, els costos elevats no són derivats de la producció sinó de la distribució.
- El **grau de globalització**. Les empreses que pertanyen a sectors industrials globals han de competir a escala mundial per aconseguir les economies d'escala i estar al dia de l'evolució tecnològica.
- El **grau d'integració vertical**. La integració vertical suposa menys costos i més control del valor afegit. Les empreses integrades verticalment poden modificar preus i costos en les diferents fases de la cadena de valor, per obtenir més beneficis on els impostos són menors.

Integració vertical

La integració vertical es dona quan una empresa es fa càrrec de les activitats que tradicionalment ha delegat a tercers. L'empresa pot crear o adquirir empreses a través de les quals autosubministrar-se i fer-se càrrec d'algunes o totes les tasques relacionades amb la distribució dels productes.

La integració vertical pot ser cap enrere o cap endavant. La integració vertical cap enrere significa que l'empresa es converteix en el seu propi proveïdor (matèries primes) i cap endavant significa que es fa càrrec de tasques relacionades amb la distribució i venda de productes.

Exemple d'integració vertical

La marca Zara, de l'empresa Inditex, és un exemple d'integració vertical. L'empresa es fa càrrec de les activitats relacionades amb la cadena de valor (des del disseny fins a la producció, la distribució logística i la venda). L'empresa aconsegueix portar als establiments nous dissenys de roba en només dues setmanes.

L'empresa respon ràpidament a les tendències i necessitats del mercat i aconsegueix una alta rotació de productes amb un nivell mínim d'inventari.

2.4.2 Punt de vista del mercat

La **competència** des del punt de vista del mercat són aquelles empreses que satisfan una mateixa necessitat dels consumidors. Cal identificar els competidors reals o directes i els potencials o indirectes.

Els **competidors reals o directes** són els que ofereixen productes similars. Exemple: Pepsi i Coca-cola. El consumidor es decanta per una marca; depenent dels punts de diferenciació, en prefereix una o altra.

Els **competidors potencials o indirectes** són els que ofereixen un producte diferent però que el client pot preferir, atès que satisfà la mateixa necessitat. Exemple: una empresa que ofereix un granissat de llimona o un suc de fruita natural és un competidor potencial de Coca-cola, ja que el client es pot decantar cap al suc o el granissat.

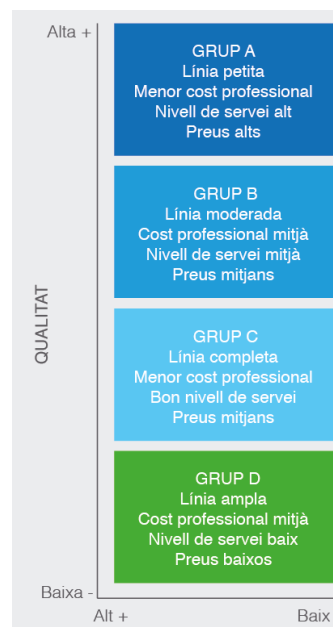
Per identificar els competidors es pot utilitzar el mapa de competidors (vegeu figura 2.15) de referència:

FIGURA 2.15. Competidors directes i potencials

Les empreses han de posar atenció sobre ambdós competidors i fer una anàlisi per determinar les seves estratègies, els objectius, les debilitats i fortaleses.

Per fer una anàlisi de competidors l'empresa ha de conèixer en quin grup estratègic es troba (vegeu figura 2.16). Hi ha quatre grups identificats, en funció de la qualitat del producte i el grau d'integració vertical.

- Qualitat alta, integració vertical alta
- Qualitat alta, integració vertical baixa
- Qualitat baixa, integració vertical alta
- Qualitat baixa, integració vertical baixa

FIGURA 2.16. Integració vertical

2.4.3 Estratègies competitives

Per diferenciar les empreses d'un determinat mercat objectiu i classificar-les segons el grau de força que tenen, es determinen les seves estratègies competitives.

L'estratègia competitiva és el conjunt d'accions que fa una empresa, ja sigui per defensar-se o per atacar altres empreses, per aconseguir una posició més forta o avançada respecte a les altres.

Segons l'**estratègia competitiva** utilitzada, hi ha empreses líders, empreses desafiants, empreses seguidores i empreses especialistes en nínxols.

L'**empresa líder** és la que té més participació en el mercat i, per tant, és la més visible i la que marca els preus, el tipus de promocions, la sortida de productes nous, etc.

Les **empreses desafiants** són les que sempre volen superar la competència líder; han de conèixer molt bé les necessitats del mercat i estar al dia en tecnologia i innovació.

Les **empreses seguidores** són empreses que no deixen de ser importants, empreses que no són líders que se situen en segona, tercera o una altra posició inferior però que són molt rendibles.

Les **empreses especialistes** són empreses que basen la seva activitat comercial en un nínxol de mercat rendible.

Estratègies d'atac

Les empreses poden utilitzar diferents estratègies d'atac. Es tria segons el tipus d'empresa i els objectius a aconseguir. Les empreses seguidores tenen dues opcions per penetrar en segments de la competència:

1. Utilitzen estratègies comercials per atacar l'empresa líder i altres empreses competidores per augmentar la seva quota de mercat. En aquest cas, l'empresa seguidora es converteix en una empresa que repta, provoca un desafiament.
2. Utilitzen estratègies comercials sense desafiar la competència, sinó elaborant accions sense molestar els altres i marquen la seva ruta sense atacar la competència. Actuen simplement com a empreses seguidores.

Primer de tot, cal triar quina empresa o empreses vol atacar:

- Empreses similars amb tenen problemes financers o que no donen un bon servei: si atacar el líder és massa perillós, atès que està actualitzat

tecnològicament i té un bon posicionament en la ment del consumidor, es pot posar la mirada sobre empreses semblants, per volum de facturació o productes, que tinguin preus elevats i no ofereixin un servei adequat.

- **Petites empreses locals i regionals:** les empreses mitjanes o més grans poden atacar les petites, no simplement per augmentar la seva quota de mercat sinó per treure-les del mercat. Amb aquesta estratègia aconseguen el seu objectiu.

Després, cal triar quin tipus d'estratègia es vol utilitzar:

- **Atac frontal:** un atac frontal pot ser igualar tot el màrqueting mix: el preu, el producte, la promoció i la distribució. En aquest tipus d'atac el que té més recursos econòmics guanya, pot aguantar més i contraatacar. Si es decideix fer un atac frontal cal tenir coneixement de la situació econòmica del contrincant.
- **Atac de flancs:** l'objectiu és atacar els punts febles del competidor. Es pot fer en dos àmbits diferents: el geogràfic i el de segment. Si el competidor no satisfà les necessitats del consumidor, sigui per preu alt, per servei, per postvenda, etc., l'empresa pot atacar algun d'aquests aspectes i a la zona geogràfica corresponent. L'atac al segment es dona quan l'empresa atacada no identifica espais que no s'atenen bé i ho aprofita l'altra.
- **Atac d'embolcall:** consisteix a atacar de forma inesperada i ràpida en diverses àrees de l'empresa: distribució, producte, servei, etc. Aquest atac té sentit si l'empresa desafiant té més recursos que l'empresa atacada.
- **Atac en bypass:** consisteix a atacar de forma indirecta. Es basa en un principi de deixar l'empresa més líder de banda, mentre s'ataquen mercats més petits i més simples per ampliar recursos propis. Es pot fer de tres maneres diferents:
 1. **Diversificant producte:** oferir productes no comercialitzats, o bé a través de la compra d'alguna empresa que fabriqui o elabori aquests productes o bé a través d'algun distribuïdor. Això depèn dels recursos econòmics.
 2. **Diversificant nous mercats geogràfics:** oferir productes en zones geogràfiques no explotades, amb necessitats no cobertes.
 3. **Adoptar noves tecnologies:** els sectors relacionats amb la tecnologia utilitzen bastant aquesta estratègia. L'empresa desafiant investiga i desenvolupa pacientment la nova tecnologia fins que ataca el contrincant, de forma que el desbanca i es converteix en líder.
- **Atac de guerrilla:** es basa a atacar de forma constant però a petita escala diferents part del territori contrincant, amb la finalitat de cansar-lo i aconseguir objectius petits però segurs. Les empreses més petites acostumen a aplicar aquest tipus d'estratègies, però no dirigides a una empresa en concret, sinó al mercat general on hi ha les empreses competidores. Un atac de guerrilla pot tenir un cost elevat, però no tant com els altres. Moltes

empreses desafiantes inicien estratègies d'atac de guerrilla per continuar amb una estratègia més dura per desbancar l'empresa competidora.

Les diferents estratègies d'atac de guerrilla són les següents:

- Estratègia de descomptes de preus
- Estratègia de productes més econòmics
- Estratègia de productes econòmics de qualitat
- Estratègia de productes de prestigi
- Estratègia de varietat de productes
- Estratègia d'innovació del producte
- Estratègia de millora dels serveis
- Estratègia d'innovació en la distribució
- Estratègia de reducció de costos operatius
- Estratègia de forta inversió promocional

A part, per augmentar la demanda, l'empresa disposa de diverses opcions, algunes a continuació:

- Fer l'envàs o el disseny del producte més gran per incrementar la quantitat. Com més gran és, més consum se'n fa.
- Identificar oportunitats d'ús addicional similars a l'ús principal de la marca. Cal utilitzar una estratègia de comunicació sobre els avantatges d'utilitzar el producte en situacions reals o potencials.
- Posicionar el producte en punts calents de l'espai comercial. Com que el producte és en un lloc molt visible, hi ha més possibilitats de compra.
- Recordar la conveniència de canviar el producte cada cert temps. Moltes vegades el consumidor no sap quin és el temps adequat per utilitzar un producte. Per exemple, els pneumàtics porten incorporades unes marques que indiquen que el desgast ha arribat a un punt en el qual s'aconsella canviar-los o una clínica dental envia un missatge recordatori que convé fer una altra revisió.

Estratègies defensives

Les empreses han d'ampliar la mida del seu mercat, però al mateix temps no poden oblidar de protegir la quota de mercat de què ja disposen. De la mateixa manera que l'empresa treballa i elabora estratègies per frenar la competència, els seus rivals fan el mateix.

Les diferents **estratègies defensives** que les empreses líders utilitzen són:

Per ampliar l'estratègia d'atac en *bypass* o altres estratègies visiteu el blog de Xavi Cañadell: bit.ly/2DCbeo2

Aquesta última estratègia de recanvi del producte es vincula a un moment o alguna celebració o esdeveniment concret de l'any (festes de Nadal, aniversaris, vacances...) o s'ha d'informar molt bé el client dels diferents rendiments del producte segons el seu estat.

- **Defensa de la posició:** està relacionada amb el posicionament del producte a la ment del consumidor. Cal reforçar aquesta posició per crear una marca invulnerable. Exemple: bolquers Dodot.
- **Defensa de flancs:** l'empresa ha de pensar a protegir els seus aspectes més febles per evitar un atac de la competència o per fer un contraatac, si escau. Per exemple, McDonald's es defensa dels atacs sobre el menjar ràpid i poc saludable amb publicitat informativa sobre com l'elaboren i l'origen de la carn i, a més, amplia la varietat d'amanides.
- **Defensa preventiva:** relacionada amb la decisió d'atacar abans que l'empresa competidora. Es pot fer de diverses maneres: atacant els competidors de forma individual, i així deixar-los tots fora de lloc; enviant missatges preavisant sobre accions futures o de desenvolupament de productes (això fa que les empreses competidores s'ho rumiïn dues vegades).
- **Defensa contraofensiva:** algunes empreses, per no dir la gran majoria, quan reben algun atac responen amb un contraatac. Perquè sigui eficaç s'ha d'envair el territori principal de l'atacant, així aquest ha de dedicar recursos per defensar-se i protegir el seu territori. L'empresa dominant per acabar d'esclafar o enfonsar el competidor pot reduir el preu del producte vulnerable i compensar la pèrdua amb altres productes sense competidors tan directes i augmentar el marge. També pot comunicar una millora en el producte per evitar que els consumidors comprin el de la competència.
- **Defensa de mobilitat:** implica la defensa agressiva de la seva posició i l'ampliació de territori cap a altres de nous a través de la diversificació del mercat. Les empreses que volen ampliar mercat han de detectar les necessitats subjacents dels consumidors i desenvolupar la tecnologia que se'n deriva per poder captar i satisfer necessitats. La diversificació de mercats suposa entrar en mercats que no estan connectats. Per exemple, el cas de molts forns de pa que s'han convertit en cafeteries.
- **Defensa de contraacció:** de vegades les empreses no poden defensar tot el seu mercat i, davant d'aquesta situació, la millor estratègia és retirar-se dels mercats més febles o poc importants o assignar els recursos als mercats més interessants.

Les empreses líders, per defensar el seu mercat, acostumen a innovar per encapçal·lar el sector. No vol dir que hagin d'estar sempre innovant producte. Pot ser en un aspecte concret: servei al client, efectivitat de producció, la distribució, etc.

Les empreses seguidores han de definir les seves estratègies, però amb molta discreció per no provocar cap mena d'ofensiva. Normalment són les següents:

- **Estratègia de falsificació:** l'empresa fa una reproducció del producte i el ven al mercat negre.
- **Estratègia de clonació:** l'empresa reproduïx el producte però amb alguna variació, sigui en el nom, l'envàs, etc.

- Estratègia d'imitació: l'empresa copia alguns aspectes del producte, però amb diferències en l'envasat, la publicitat, el preu, la localització...
- Estratègia d'adaptació: l'empresa adapta i millora el producte. Si l'empresa penetra en un mercat diferent, normalment es converteix en una empresa desafiant.

El sector químic

Hi ha sectors on no hi ha gaire diferenciació en el producte, per exemple, el sector químic.

En aquests casos el mercat és sensible al preu, ja que la qualitat és semblant i la diferenciació per marca o imatge és molt poca. En aquest tipus d'empreses no s'aconsella utilitzar una estratègia forta d'augment de quota de mercat, sinó que és millor presentar promocions o ofertes similars entre les empreses del sector. Això no vol dir que l'empresa no hagi de vigilar per mantenir els seus clients i que no en vulgui de nous. Pot oferir avantatges competitiu per al seu mercat: ubicació, serveis, finançament, garanties, etc.

2.5 Oportunitats comercials del mercat

Les oportunitats comercials són moments ocasionals que no és poden desaprofitar, però pot ser que per circumstàncies de l'empresa aquest moment no sigui operatiu. Aquesta situació es pot donar i condiona l'empresa a valorar i estudiar algunes variables i com afectarien en el conjunt de l'empresa.

L'oportunitat arriba per atzar o per una recerca sistemàtica per part de la direcció comercial. Hi ha organismes públics, patronals o sindicals que comuniquen possibilitats i ocasions de desenvolupament. Això no es pot considerar com una oportunitat, ja que no indica un condicionant favorable de l'empresa.

És molt millor que l'empresa detecti ocasions de desenvolupament tenint en compte les **fortaleses internes**. Determinar els objectius d'aquesta manera és més exacte.

Per facilitar la recerca d'oportunitats es pot utilitzar la metodologia següent, resumida en tres fases:

1. Fer una llista de major a menor grau d'importància dels condicionants comercials de l'empresa (clients importants, productes cars, productes amb punts de diferència evidents, servei especialitzat...)
2. Transformar cada condicionant en una situació comercial i trobar alguna relació que influeixi el condicionant. Per exemple, en la venda de productes a un client important es pot investigar amb qui treballa aquest client. Imaginem que ho fa amb un grup industrial estranger i que aquest grup té competència amb necessitats similars... Així es relaciona cada condicionant amb una situació interactiva comercial.

3. Buscar connexions de relació de les situacions anteriors. Seguint l'exemple anterior, si s'aconsegueix contactar amb els competidors del grup industrial neix una oportunitat comercial.

Hi ha sis classes principals d'oportunitats:

1. Oportunitats del mercat
2. Oportunitats dels clients
3. Oportunitats de la distribució
4. Oportunitats del personal de vendes
5. Oportunitats d'habilitat
6. Oportunitat per imatge de marca

2.5.1 Tipus d'oportunitats

Oportunitats del mercat

Alguns exemples d'oportunitats que pot oferir el mercat:

- Hi ha un tipus de client amb expectatives diferents de les considerades fins ara per l'empresa.
- El mercat d'un país estranger té les mateixes característiques o similars que el mercat nacional.
- Hi ha un mercat en desenvolupament, les necessitats del qual podrien ser satisfetes amb productes o serveis que l'empresa podria projectar amb facilitat.

Oportunitats dels clients

- Pot haver-hi clients "B" que passin a clients "A". Poden arribar a ser més importants per a l'empresa perquè tenen un potencial no explotat.
- En l'anàlisi de tipus de clients de l'empresa, si es detallen les vendes per productes o serveis, segurament es troben incoherències que es poden aprofitar.

Oportunitats de distribució

- Els intermediaris de la distribució transmeten als seus proveïdors informació sobre els seus clients.

- Hi ha una llista de tots els intermediaris que poden distribuir els productes de l'empresa sense cap mena d'ambigüitat.
- Moltes xarxes de distribució cobreixen el conjunt de clients de cada segment de mercat.

Oportunitats del personal de vendes

- Una part de les vendes es pot aconseguir amb telemàrqueting, amb una formació específica per a aquest tipus de vendes.
- Alguns departaments de l'empresa disposen de personal temporalment excedent orientable a la força de vendes, després d'un període de formació.
- L'anàlisi de les vendes, el nombre de visites, el nombre de clients per sectors geogràfics i altres aspectes, poden desglossar resultats molt diferents, alguns dels quals es poden utilitzar com a oportunitats.

Oportunitats d'habilitat

- L'empresa coneix les habilitats comercials dels principals competidors, cosa que permet contrarestar-los.
- Les formes de venda de l'empresa no estan ben definides, per tant, es poden explotar molt més.
- Si es coneixen les característiques o les habilitats dels principals clients usuaris de productes, s'obren oportunitats com l'augment de les vendes, venda de nous productes...

Habilitats per la imatge de marca

- Altres productes en procés de creació poden reforçar la imatge de marca.
- Molts productes o serveis que ofereix l'empresa, poden reforçar la imatge de marca.
- La imatge de marca té diferent percepció pels intermediaris, els prescriptors o els clients consumidors, fet que permet una progressió en les vendes sense cap mena de publicitat.

2.6 Anàlisi del cicle de vida del producte

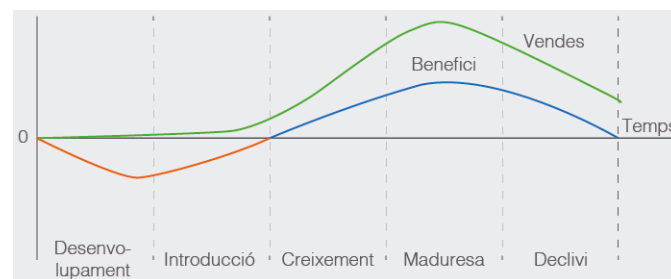
Per a l'empresa és important elaborar una estratègia i avaluar els projectes. Per aquest motiu les organitzacions desenvolupen formes i sistemes de valorar l'entorn i analitzar la competència, l'estructura del sector...

A través del **cicle de vida del producte** l'empresa també pot establir estratègies per aconseguir ser més competitiva. El cicle de vida del producte és de gran ajuda per a petites, mitjanes i grans empreses.

L'empresa necessita pronosticar o preveure l'evolució dels productes i els rendiments a curt i llarg termini, per la qual cosa analitza el **cicle de vida del producte**. El comportament del producte en el mercat depèn d'atributs físics tangibles i intangibles.

També el disseny, les etiquetes, l'embalatge, el preu, etc. poden fer que el producte tingui més acceptació en el mercat i es reflecteixi en la demanda. Normalment el comportament del producte segueix una inèrcia en forma de corba, com podeu veure a la figura 2.17.

FIGURA 2.17. Cicle de vida del producte



2.6.1 Etapes del cicle de vida del producte

Les diferents etapes del cicle de vida d'un producte identifiquen en quin moment ha passat d'una etapa a una altra. És difícil preveure el nivell de vendes en cada etapa, així com la durada de cada etapa i la forma que té la corba del cicle de vida. La ubicació del producte a cada etapa facilita a les empreses la tria de les millors estratègies perquè el producte arribi amb més vendes i beneficis a l'etapa següent.

Quan l'empresa treu un nou producte al mercat, el que vol és que aquest producte tingui una vida llarga i pròspera. Sap que un dia morirà, però l'empresa treballa per obtenir uns beneficis que han de cobrir esforços i riscos que s'han assumit quan el producte s'ha engendrat, dissenyat, produït i comercialitzat, amb els esforços econòmics i de personal que això suposa.

La gràfica del cicle de vida d'un producte (vegeu figura 2.17) mostra la freqüència de vendes d'un producte al llarg de la seva vida. L'eix de coordenades Y representa les vendes i beneficis i l'eix X representa les etapes del producte al llarg del temps.

La **primera etapa** de desenvolupament del producte s'inicia quan l'empresa té una idea sobre un producte sorgida de l'anàlisi d'oportunitats, suggeriments dels clients, proposta patronal, etc. En aquesta etapa no hi ha vendes i l'empresa ha d'assumir els costos d'inversió, produïts per les despeses d'investigació, innovació,

disseny, producció, promoció... L'empresa treballa amb l'objectiu de treure al mercat un producte que ha de satisfer les necessitats d'un públic objectiu. Aquest procés no és ràpid ni fàcil, i consumeix molta despesa que no tindrà el seu fruit fins a les properes etapes si la presa de decisions ha estat encertada.

En la **segona etapa**, d'introducció, hi ha un augment de les vendes, però de poc volum. No hi ha una demanda generalitzada, amb la qual cosa el producte no es percep com a atractiu per les empreses distribuïdores. Per aquest motiu les vendes creixen lentament. L'empresa té alts costos promocionals i com a conseqüència el beneficis són baixos, i pot ser que en alguns casos siguin negatius i tot.

Els compradors que ho fan en aquesta segona etapa es caracteritzen per ser innovadors, els agrada ser els primers d'adquirir el producte. En aquesta fase és un interrogant l'acceptació que tindrà el producte. Una investigació comercial pot afavorir la reducció d'incertesa quant als canals de distribució, polítiques de fixació de preu i accions de comunicació i posicionament més adequades. És l'etapa més complicada conjuntament amb la de desenvolupament del producte, ja que la presa de decisions en aquesta fase condiciona el desenvolupament de les altres i, per tant, de tot el cicle.

Els **objectius de l'etapa d'introducció** són maximitzar el nombre d'usuaris i crear una demanda primària fidel a la marca.

Les estratègies a considerar per l'empresa en aquesta etapa d'introducció del cicle de vida del producte, segons Kotler, són les següents:

- **Alta penetració:** llançament del producte a un preu elevat i molta despesa en promoció i comunicació per accelerar la penetració en el mercat. Per exemple, el telèfon iPhone, d'Apple. Quan cal triar aquesta estratègia?: quan no es coneix el producte en el mercat potencial, però crea grans expectatives entre les persones que sí que el coneixen i estan disposades a pagar grans quantitats.
- **Penetració selectiva:** llançament del producte a un preu elevat i poca promoció i comunicació. Es vol recuperar la major quantitat de beneficis per unitat. Per exemple, l'iPod d'Apple o altres productes de luxe (joies). Quan cal triar aquesta estratègia?: quan l'empresa té una mida de mercat petita per a aquest producte, no té gaire competència i el públic objectiu accepta el preu fixat.
- **Penetració ambiciosa:** llançament del producte a baix preu i forta promoció i comunicació que arribi a una gran quantitat d'usuaris. Per exemple, Ono o Aigua Font Vella amb nous gustos. Quan cal triar aquesta estratègia?: quan el producte pot interessar a una gran quantitat de mercat, o sigui, quan la mida del mercat és gran i no coneix el producte. L'empresa es pot veure afavorida per les economies d'escala i l'experiència per reduir els costos unitaris de producció.
- **Baixa penetració:** llançament del producte a baix preu i poca promoció i comunicació. Empreses amb poc pressupost utilitzen aquesta estratègia

per estimular una ràpida acceptació en el mercat. Quan cal triar aquesta estratègia?: s'utilitza quan el mercat és molt ampli i el producte ja és conegut, quan el mercat potencial és sensible al preu i a més hi ha força competència i pot sorgir-ne molta més.

La **tercera etapa**, de creixement, es caracteritza per un augment ràpid de la producció i una disminució de costos. Comencen a aparèixer els primers competidors atrets per l'oportunitat comercial que suposa el creixement de la venda del producte. El benefici ha arribat al seu màxim nivell: preus alts i alt creixement de la demanda.

Els **objectius de l'etapa de creixement** són:

- Fer front a la nova competència.
- Establir estratègies competitives.
- Generar avantatges competitius.
- Arribar al punt d'equilibri.

Les estratègies a considerar en aquesta etapa són les següents:

- Millorar la qualitat del producte i incorporar-hi nous valors.
- Buscar nous sectors del mercat.
- Obrir nous canals de distribució i incrementar la cobertura de distribució.
- Canviar l'estratègia de comunicació: en lloc d'utilitzar un missatge per fer conèixer un producte nou, ara que ja es coneix, és millor buscar un missatge de preferència a aquest producte i no a un altre.
- Reduir preus, per atraure segments de consum sensible al preu, i també com a possible barrera d'entrada de la competència.

A la **quarta etapa**, la de maduresa, es consoliden la demanda i la distribució intensiva. Les vendes segueixen creixent al mateix ritme que els beneficis fins al punt que s'estabilitzen i s'estanquen perquè arriben al benefici màxim. A partir d'aquí, les vendes es van reduint com els beneficis. En aquesta etapa ja hi ha molta competència i els preus també són molt competitius. En aquesta fase el mercat de referència ha deixat de créixer.

En aquest punt cal identificar si hi ha algun segment al qual no ha arribat bé el producte. Si és així, s'ha de competir per arribar-hi i mantenir-s'hi, ja que és possible que els consumidors vagin cap a mercats de productes substitutius.

Les accions promocionals i comunicatives es dirigeixen amb un missatge específic dels punts de diferència i busquen el posicionament i la identificació de marca.

Els objectius de la **fase de maduresa** són:

- Augmentar la visibilitat de la marca.
- Atraure usuaris de les marques competidores.
- Presentar nous usos del producte.
- Defensar la posició competitiva.

Les estratègies a considerar són:

- Estratègies enfocades a la demanda:
 - Modificar el mercat, nous compradors, nous usos del producte... per ampliar la quota de mercat de l'organització.
 - Modificar les estratègies de màrqueting: canviar preus, distribució i promoció.
- Estratègies enfocades a l'oferta:
 - Modificar el producte o relançar-lo (nous usuaris, augment de compra del consumidor, promoció 2×1).

Aquesta estratègia pot suposar un increment de costos, però el consumidor normalment està disposat a assumir-los si percep una millora considerable del producte. Per exemple, el Seat Ibiza.

La **cinquena etapa** és el declivi del cicle de vida del producte. En aquesta fase l'empresa ha de plantejar-se què fa amb el producte, ja que comença a no satisfer les necessitats dels usuaris i, per tant, hi ha un descens de les vendes i l'aparició de productes substitutius. Abans que els productes es converteixin en obsolets, cal introduir-los al mercat i abaixar-ne el preu. Això té una influència directa en els beneficis.

L'objectiu de la **fase de declivi** és decidir la continuïtat al mercat, avaluar l'efectivitat global.

Les estratègies a considerar són les següents:

- Continuació: continuar en el mateix mercat, preus...
- Concentració de recursos en el mercat i canals més forts.
- Aprofitament fins a l'últim moment de la imatge de la marca i modificar quelcom del producte com a novetat.
- Desinversió abans d'acumular més pèrdues.

Hi ha empreses que no es retiren d'un mercat en declivi, sinó que decideixen quedar-se i especialitzar-se en aquell segment rendible, i així ser líders dins d'aquests segments. Per exemple, els discos de vinil o les impressions fotogràfiques manuals en blanc i negre.

No tots els productes segueixen aquest cicle de vida. Alguns surten al mercat i moren immediatament, d'altres romanen a la fase de maduresa durant molt de temps, d'altres entren a la fase final, de declivi, i tornen a la fase de creixement gràcies a un forta promoció o activitat de reposicionament. Hi ha marques que ben gestionades poden viure per sempre, com és el cas de Coca-cola o Gillette, entre d'altres, que segueixen sent molt fortes després de molts anys de vida.

2.7 Mapa de posicionament del producte

La forma gràfica de situar el producte per elaborar les estratègies pertinents segons els objectius que es volen aconseguir és el mapa de posicionament.

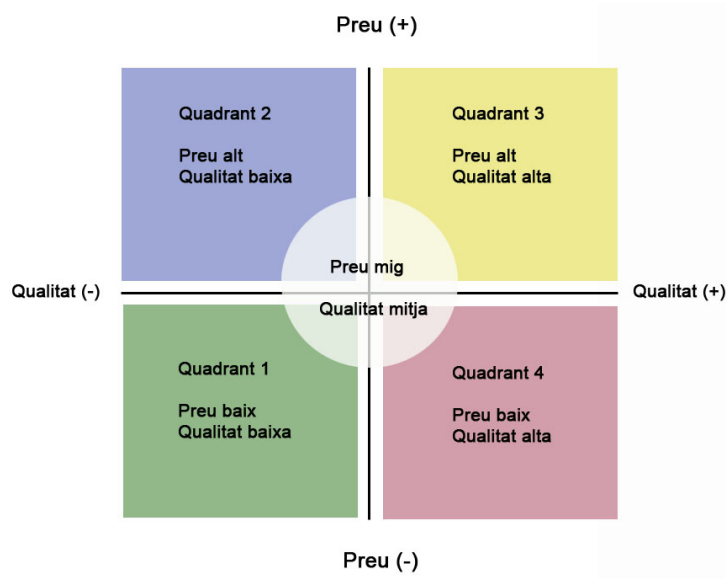
El **mapa de posicionament** és una eina d'anàlisi utilitzada en màrqueting que permet conèixer com està situada la marca o els productes de l'empresa a la ment dels consumidors respecte a les marques o els productes de la competència.

Un mapa de posicionament té dos eixos: l'eix de coordenades (Y) i l'eix d'abscisses (X). Cada eix indica una variable que l'empresa escull per fer la comparativa amb les altres marques. Algunes de les més habituals són: qualitat, preu, disseny, fiabilitat, etc.

L'objectiu és estar al més a prop possible de la zona d'interès dels consumidors i al més lluny de la competència. Cada un dels eixos reflecteix la variable escollida. Vegeu a figura 3.1 la variable qualitat a l'eix horitzontal i el preu a l'eix vertical. En l'eix horitzontal (X), com més a l'esquerra, menys qualitat; i com més a la dreta, més qualitat. Quant al preu, com més amunt, preu més elevat; i com més avall, preu més econòmic.

Seguint l'exemple de les variables qualitat-preu, la lògica indica que el posicionament normal i d'equilibri entre qualitat i preu seria que tots els productes quedessin col·locats en diagonal: com menys preu, menys qualitat; com més preu, més qualitat.

FIGURA 2.18. Mapa de posicionament



Però això no sempre és així. Depèn de la percepció de qualitat que el consumidor té de la marca o del producte. No sempre un producte car és indicador de qualitat ni un producte barat és sinònim de qualitat baixa.

Per aquest motiu els mapes de posicionament són subjectius, ja que les percepcions varien entre els consumidors, segons la marca, els factors psicològics i altres aspectes. Els productes no queden alineats en diagonal, sinó que queden repartits entre els quatre quadrants de la matriu.

La posició d'un producte a l'**extrem superior** de la diagonal no és perjudicial.

No és dolent ser considerat un producte car, però al mateix temps ha de ser de gran qualitat. De fet, moltes empreses de productes exclusius de luxe volen posicionar-se en aquest quadrant superior dret, d'alt preu i alta qualitat. La qualitat d'aquests productes ha de ser excel·lent per justificar-ne el preu elevat. Les empreses posicionades en aquest quadrant són referents per a altres empreses, ja que ofereixen productes que els consumidors desitgen tenir i que la competència vol imitar.

Un producte posicionat a l'**extrem inferior** de la diagonal no vol dir que sigui un aspecte negatiu. Acostumen a ser productes de poca qualitat, però el preu també és més baix.

Els consumidors de productes situats a l'extrem inferior no tenen gaires expectatives de durabilitat o utilitat en un producte adquirit a preus molt econòmics. Per exemple, unes agulles de cosir comprades en un basar xinès són un risc, perquè no sabem si compliran bé la seva funció, o si comprem unes sabates per vuit euros no sabem si duraran gaire. Però el comprador assumeix el risc quan decideix comprar aquest tipus de productes, coneix la relació qualitat-preu. Segurament hi ha un motiu pel qual ho compra. En l'exemple anterior, pot ser que l'usuari no acostumi

a cosir gens i hagi de sortir del pas perquè necessita cosir un botó. Aquest usuari no vol qualitat i, més bé o malament, l'agulla li fa el servei en aquell moment. Per tant, és totalment acceptable i vàlid.

Un producte situat al **quadrant superior esquerre** sí que és negatiu, ja que s'hi troben els productes o marques de preu elevat i, en canvi, considerats de baixa qualitat.

Molts productes o marques acaben en aquest quadrant perquè no han sabut evolucionar al temps que ho ha fet el seu mercat o no han millorat el seu producte.

Els productes o marques situats al **centre del mapa** donen sensació d'equilibri entre les variables qualitat-preu, però al consumidor li costa percebre els productes situats en aquest espai ja que destaquen poc.

Les marques ubicades al centre han de buscar estratègies per diferenciar-se de la competència i fer-se més visibles als consumidors.

Estar posicionat al **quadrant inferior dret** és molt positiu, atès que el consumidor percep la marca o el producte a preu baix-mitjà, però de qualitat mitjana o alta.

2.7.1 Posicionament i diferència respecte a la competència

Els mapes de posicionament no són fixos, poden variar segons els canvis que l'empresa fa en relació amb les variables de referència, la qualitat i el preu, en aquest cas. També poden variar en el moment que la competència fa accions per diferenciar-se o entren altres marques al mercat amb nous preus o qualitats diferents.

L'empresa, abans d'elaborar les estratègies, ha d'ubicar en el mapa el seu producte, o la marca, i el de la competència. Després ha de saber visualitzar gràficament quin és el seu lloc en el mercat i comparar-lo amb el lloc de la competència.

Ha de tenir en compte:

- Si està situada en un quadrant negatiu o en una posició incoherent cal fer canvis i reposicionar-se.
- No convé estar en una situació en la qual hi ha ubicades moltes marques, perquè indica que té molta competència i que el seu producte o marca no es diferencia prou per tota la saturació existent.
- Si detecta espais buits, convé fer un estudi de mercat per si és un bon espai per a la marca. Cal determinar si és una oportunitat, un nínxol de mercat en el qual no hi ha competència.

- On vol ubicar-se en un futur. Ha de desenvolupar polítiques sobre el màrqueting mix (preu, producte, promoció i distribució).

3. Gestió de la informació per garantir la disponibilitat de productes i prestació de serveis

L'equip de vendes es troba amb una gran quantitat d'informació que ha de saber tractar i gestionar per ser efectiu en la seva tasca principal, les vendes. Cal aprendre els processos, les formes, els instruments i les tècniques que l'empresa disposa per aconseguir informació tant del microentorn com del macroentorn.

Així doncs, l'equip té informació com a resultat de l'estudi d'unes dades, una altra informació resultat de l'anàlisi de les dades econòmiques de què disposa l'empresa dels anys anteriors, i dades numèriques resultat d'operacions matemàtiques per gestionar i controlar els estocs dels productes en el magatzem o espai comercial. Tota aquesta informació s'ha de gestionar per garantir la disposició de productes i la prestació de serveis.

Una empresa, com més vendes té, més bé funciona econòmicament parlant. Es tracta d'això, de vendes. Tot el treball que fa l'empresa de forma transversal, estructurada per departaments, es consolida i facilita a l'equip de vendes fer la seva tasca. I no és gens fàcil. Tractar amb els clients és una relació complexa, no tothom té les capacitats personals per desenvolupar les tasques i aconseguir els objectius de vendes. Gestionar eficaçment la informació també és un factor que atorga habilitat per obtenir bons resultats comercials.

Cal ser més precisos: no només es tracta de vendre i prou. L'empresa necessita vendre per assegurar una entrada de diners, la tasca de la força de vendes també tracta de saber a qui es ven. Conèixer el client genera un tracte de confiança que permet personalitzar la relació comercial i assegurar que el producte o servei satisfà les necessitats.

Si la força de vendes fa bé la seva feina principal, l'empresa disposa d'una cartera de clients disposats a comprar i mantenir una relació comercial, una relació que l'empresa ha de cuidar, no només amb un bon tracte personalitzat, sinó garantint la disposició del producte. Els clients ens compren per aconseguir un rendiment econòmic i, per tant, l'empresa no pot fallar en la disponibilitat de productes o serveis que ofereix en el moment que el client fa la demanda.

La disponibilitat de productes forma part de la satisfacció del client, per la qual cosa els càlculs de l'estoc de seguretat, el volum òptim de comanda, el punt de comanda i el control periòdic d'existències de productes són importants per evitar ruptures d'estoc i errors en la realització de comandes. Aquesta informació també cal gestionar-la conjuntament amb les ràtios d'anàlisi de les vendes.

3.1 Anàlisi dels estocs per la disposició de productes o serveis necessaris a l'establiment

L'equip de vendes ha de tenir coneixement del producte i de l'empresa. No només de característiques, prestacions, famílies, gammes, ofertes, etc., sinó també dels estocs que l'empresa té a disposició.

L'empresa necessita fer una previsió de la quantitat de productes per a l'establiment o magatzem per tal que en la preparació de comandes els productes demanats arribin al magatzem. La previsió es fa analitzant les vendes dels anys anteriors. Un bon venedor ha de conèixer el procés de classificació ABC, atès que és de gran ajuda en la negociació.

3.1.1 Classificació ABC

L'empresa ha de tenir un control del seu estoc per així fer front a la demanda. Per aquest motiu l'anàlisi ABC és una metodologia molt utilitzada per les empreses per gestionar l'inventari.

La **classificació ABC** és un sistema de classificació de tots els estocs de l'empresa en tres grups: molt importants (A), que són els més venuts i representen entre un 75 i 80% de la facturació; menys importants que els anteriors (B), entre el 23 i 15 % de la facturació, i poc importants (C), que representen entre 7 i 5% de les vendes.

- **Existències A:** productes més venuts. Representen una facturació del 75-80%, que correspon a les vendes d'un 25-20% del producte emmagatzemat.
- **Existències B:** productes no tan importants com els anteriors. També convé que hi hagi un control, encara que no tan exhaustiu com l'anterior. Representen una facturació del 23-15%, que correspon a les vendes d'un 20-30% dels productes emmagatzemats.
- **Existències C:** productes poc rellevants per a l'empresa. No cal un control específic per a aquests productes, que representen entre el 7-5% de la facturació, que correspon a les vendes del 55-50% de productes.

TAULA 3.1. Clas-
sificació ABC

Classificació	Facturació (%)	Existències (% del total)
A	70 - 80%	20 - 25%
B	23 - 15%	30 - 20%
C	7 - 5%	50 - 55%

Les conclusions que ha de tenir en compte l'equip de vendes sobre aquest sistema de classificació i control són:

- Ha de conèixer quins són els productes o serveis classificats amb la lletra A.
- Ha de saber en tot moment les existències d'aquests productes, perquè són els més venuts i, per tant, són els més importants per als clients. No es pot fallar ni cometre errades amb aquests articles.
- El càlcul de l'estoc de seguretat d'aquests productes es fa més present segons les circumstàncies de l'entorn. Si convé, per previsió de possibles incerteses puntuals de l'entorn, com vagues de transport, conflictes exteriors, etc., s'augmenta a un percentatge adequat per garantir-ne les comandes.
- La vigilància dels productes A és més minuciosa que la dels altres (B,C). Convenen mitjans més exactes per al seu control.
- Ha d'haver-hi una comunicació fluida amb els responsables de logística i magatzem. La informació entre ambdues parts beneficia tothom.

Els clients seleccionen l'empresa com a proveïdora. Per aquest motiu, sigui per a un subministrament industrial o comercial, s'han de preveure les necessitats dels clients assegurant-se que en el magatzem hi haurà existències en el moment de la demanda.

3.1.2 Rotació del producte

La rotació de producte, d'estoc o d'inventari és un paràmetre que s'utilitza per al control de la gestió logística o de la gestió comercial d'una empresa.

La **rotació de producte** és el nombre de vegades que un producte és renovat en un període de temps. La **rotació d'estocs** determina les vegades que un producte passa per tot el procés de venda fins que es recupera la inversió.

- Com més rotació tenen les existències, més rendiment té el capital invertit.
- Com més augmenta l'índex de rotació, més es poden reduir els marges comercials i abaratir el producte.
- La rotació del producte permet controlar el moviment dels productes venuts i identificar quins productes satisfan les necessitats dels clients i quins no.
- Si la rotació baixa en relació amb altres períodes anteriors és un indicador que alguna cosa va malament. Cal estudiar per què no es ven i prendre decisions.
- Un índex de rotació alt afavoreix la rendibilitat de les següents maneres:
 - Significa menys inversió en estoc.
 - Significa menys cost de manteniment.

- Hi ha menys risc que passin de moda.
- La renovació de l'estoc amb rapidesa permet tenir els productes més actuals.
- Una rotació molt alta també té els seus inconvenients:
 - Significa més perill de ruptures d'estoc.
 - Els marges són molt ajustats.
 - Hi ha més feina en la realització de comandes, de recepció, d'emmagatzematge...

Per tant, és difícil saber quin és el nivell d'estocs més adequat per a una empresa, ja que depèn del sector de cada empresa i de la dinàmica de la demanda del mercat.

Formes de càlcul de la rotació d'estoc

La rotació d'estoc es pot calcular de tres maneres diferents:

1. Mètode de preu de venda (té en compte en el càlcul el preu de venda del producte)
2. Mètode de preu de cost (té en compte en el càlcul el preu de cost del producte)
3. Mètode d'unitats físiques (té en compte en el càlcul el nombre d'unitats de producte venudes)

Calcular la rotació d'estocs amb el **mètode de preu de cost** és fruit del resultat de dividir el cost dels articles venuts a preu de cost en un període de temps determinat entre el valor de l'inventari a preu de cost, en el mateix període de temps.

Rotació = vendes del període (preu de cost) / estoc mitjà inventari (preu de cost)

Exemple de càlcul de rotació d'estocs pel mètode del preu de cost

Una empresa de telefonia mòbil va tenir unes vendes durant l'any 2016 de 3.200 telèfons mòbils del model PH. El preu de cost era de 250 €. L'estoc a principi d'any era de 940 aparells telefònics i, a finals d'any, de 1.200.

La rotació d'aquest producte en aquest període anual pel mètode del preu de cost es calcularia de la següent manera:

Vendes del període a preu de cost = $(3.200 \times 250) = 800.000\text{€}$

Estoc mitjà del producte = $(940 + 1.200)/2 = 1.070$

Estoc mitjà del producte a preu de cost = $1.070 \times 250 = 267.500\text{€}$

Rotació: $800.000 / 267.500 = 2,99$ vegades

El resultat de la rotació seria de **2,99 vegades**.

Vegeu un supòsit d'anàlisi de la rotació d'estoc:

Un establiment té a la venda les següents referències, entre d'altres, com indica la taula 3.2:

TAULA 3.2. Anàlisi de rotació d'estocs

Producte	Preu de cost	Marge (%)	Preu de venda	Marge brut	Rotació	Benefici
A	120	50%	180	60	10	600
B	120	33%	160	40	15	600
C	120	33%	160	40	30	1200

Amb aquest supòsit es pot comprovar que, com més rotació, més rendibilitat té el capital invertit. Per exemple, si compareu el producte B i el producte C, tots dos tenen el mateix marge i el mateix preu de cost. Quan hi ha una rotació més alta, l'empresa aconsegueix més benefici en la referència C.

També es pot veure l'inconvenient que comporta l'augment de l'índex de rotació: com més augmenta, més es poden abaixar els marges i abaratir el producte. Si compareu el producte A amb el B, els dos tenen el mateix preu de compra, però el primer té un marge superior al B. Encara que el preu de venda de la referència A sigui més alt que el B, el benefici és el mateix. Això ve donat per la rotació dels dos productes.

3.1.3 Anàlisi de vendes

Per garantir la cobertura, la sol·licitud de productes i els recursos necessaris, és útil per al venedor o el departament de vendes conèixer les ràtios d'anàlisi sobre les vendes. Un sistema per analitzar el percentatge de vendes és calcular la **ràtio d'augment de vendes**. Aquesta ràtio es calcula dividint les vendes d'un any per les de l'any anterior:

$$\text{Augment de vendes} = \text{vendes de l'any} / \text{vendes any anterior}$$

Quan la ràtio és superior a 1, indica que el volum de vendes és més gran que l'any anterior. En el cas contrari, una ràtio inferior a 1 indica que les vendes són menors que l'any anterior. Un altre aspecte a considerar és la inflació: com que és un aspecte negatiu indicador que les vendes baixen, s'ha d'afegir al resultat.

La inflació és un fenomen econòmic caracteritzat per un augment de preus dels productes i serveis en un període de temps. Això comporta directament una pèrdua del valor del diner respecte a la quantitat de productes i serveis.

Exemple d'indicador positiu de vendes

Durant el primer semestre del 2016 una empresa va facturar un total de 145.000€, mentre que en el mateix període de l'any anterior (2015) la facturació en vendes havia estat de 139.000€, amb una inflació del 2%. L'empresa ha d'obtenir un resultat superior a 1,02 (1 + (2/100)) per considerar el període com a positiu, ja que el valor de la inflació és del 2%.

$$145.000/139.000 = 1,04$$

L'empresa obté un resultat d'1,04%, fet que supera l'1,02 indicat. Per tant, les vendes obtingudes en el primer semestre superen les de l'any anterior, tot considerant el 2% d'inflació.

Exemple d'indicador negatiu de vendes

L'empresa anterior durant el segon semestre del 2016 va facturar un total de 125.000€, mentre que en el mateix període de l'any anterior la facturació en vendes havia estat de 135.000€, amb una inflació del 2%. L'empresa ha d'obtenir un resultat superior a 1,02 ($1 + (2/100)$) per considerar el període com a positiu, ja que el valor de la inflació és del 2%.

$$125.000/135.000 = 0,92$$

L'empresa obté un resultat de 0,92 i, per tant, no supera l'1,02 indicat. Les vendes obtingudes en el segon semestre no superen les de l'any anterior, considerant el 2% d'inflació. Sumades les vendes del primer i el segon semestre, el resultat és de 0,99, xifra que no iguala les vendes de l'any anterior, sobretot pel valor de la inflació.

3.1.4 Ruptura d'estocs

L'empresa ha d'evitar les ruptures d'estoc. Per aquest motiu és tan important la gestió de l'inventari. No tenir el producte en el moment determinat pot tenir un gran impacte negatiu per l'empresa, ja que el client cada vegada és més exigent.

La **ruptura d'estocs** es dona quan un client demana un producte o una quantitat de producte que no es pot servir, ja que no se'n disposa o no n'hi ha la quantitat necessària per completar la demanda.

Si l'empresa no gestiona bé els estocs, això es reflecteix en la tasca de la força de vendes:

- Reduint les vendes en quantitat de producte.
- Reduint les vendes en lineal de producte.
- Pèrdua de la imatge de professionalitat de l'empresa.
- Pèrdua de confiança del client.
- Augment de costos.
- Disminució de beneficis.

Una **ruptura d'estocs** es pot produir per les raons següents:

- No s'han previst bé les vendes.
- No s'ha previst bé la disponibilitat de matèries primeres.
- Hi ha mala coordinació i comunicació entre departaments.
- Les vendes són irregulars i/o imprevistes.
- Hi ha retards en l'entrega de proveïdors.

El cost de la ruptura d'estocs és elevat, no tant per la pèrdua de la venda del producte, sinó pels costos intangibles que representa la desconfiança en l'empresa i la pèrdua d'imatge. Per exemple, si una empresa industrial ha d'aturar la producció per falta de matèries primeres, atès que no se li han subministrat, tindrà una pèrdua econòmica tan gran que automàticament provocarà un conflicte en la relació comercial amb els proveïdors.

Calcular el cost de la desconfiança és gairebé impossible, però és un cost elevat. És un punt feble que la competència pot batre si està en estat d'alerta; a més, el cost de ruptura és el cost d'oportunitat per la venda no realitzada més els costos que se'n deriven (costos de transport urgent, sobrecostos per la compra urgent, etc.).

L'**estoc de seguretat** és per evitar, si és possible, la ruptura d'estocs. Això no sempre és la mateixa quantitat, i depèn dels següents aspectes:

- Època de l'any
- Estacionalitat
- Demanda
- Proveïdors
- Disponibilitat econòmica
- Espai disponible
- Caducitat
- Evolució tecnològica

La **gestió del magatzem** depèn de la quantitat necessària de cada producte en cada moment: s'han d'ajustar les quantitats a les necessitats de la demanda.

No es tracta de tenir grans quantitats de tots els productes al magatzem, perquè és un cost econòmic massa elevat per a l'empresa tant en productes com en espai. Sempre depèn del sector i del tipus d'empresa. Per aquest motiu, la persona que està en contacte amb els clients ha de transmetre la informació que obté de primera mà per preveure la demanda i gestionar la quantitat d'estoc per servir totes les comandes.

3.1.5 Inventari

L'inventari és una relació de tot l'estoc o existències que té una empresa en un moment determinat.

Els fabricants i comerciants han d'ajustar les existències de l'inventari a un nivell òptim. Com més existències hi ha, més gran és el capital de treball necessari i més gran serà la depreciació de les existències. Per altra banda, no tenir les existències

necessàries fa perdre vendes potencials, cosa que interromp el cicle i la relació comercial.

Les existències en l'inventari depenen de la demanda i del temps d'entrega des que es fa la comanda al proveïdor fins que estan disponibles per a la venda. Són dos factors incerts, ja que poden evolucionar de forma impredecible:

- La **demanda** depèn del comportament del client, que pren unes decisions d'acord amb algunes variables del mercat (tendències, modes, preu, qualitat, socials...) que influeixen en la compra.
- El **temps d'entrega** queda afectat quan proveïdors o transportistes es troben davant de dificultats inesperades (accidents, vagues, col·lapses...)

L'**estoc de seguretat** en existències és un cost considerat per fer front a les possibles incerteses. L'empresa ha de valorar quin és el cost d'inventari *versus* el cost per ruptura d'estocs. Depèn de l'activitat de l'empresa, però si l'empresa ven com a imatge un nivell alt de servei, segurament es decantarà cap a un nivell elevat d'existències de seguretat abans de tenir una ruptura d'estoc, per assegurar-se un nivell de servei del 100%. En canvi, a les empreses els interessa mantenir un baix nivell d'inventari quan:

- Els costos de manteniment o emmagatzematge són elevats.
- Els costos de comanda són baixos.
- La demanda dels productes venuts o fabricats és estable (poc risc de ruptura d'estocs).
- Els proveïdors són de confiança.
- S'espera que baixin els preus.

Dm= demanda mitjana
Ep= dies entrega del
proveïdor

L'**estoc mitjà** d'existències es calcula en funció de la demanda mitjana i el nombre de dies que triguen els proveïdors a servir:

$$\text{Estoc mitjà} = Dm \times Ep$$

Exemple de càlcul d'estoc mitjà

Una empresa té una demanda diària de 200 unitats del producte B i el període d'entrega del seu proveïdor és de 7 dies.

L'estoc mitjà és el següent:

$$\text{Estoc mitjà} = 200 \times 7 = 1.400 \text{ unitats}$$

L'**estoc de seguretat** (Es) es fa per evitar una ruptura d'estoc. Normalment les empreses el determinen a través d'aquesta fórmula:

$$Es = Em + (Epr - Ep) \times Dm$$

Ep: temps d'entrega normal
Epr: temps d'entrega en
retard (possibilitat)
Dm: demanda diària
(mitjana)
Em: estoc mitjà

Exemple d'estoc de seguretat

Una empresa calcula l'estoc de seguretat del producte B, tenint en compte les següents dades:

(Ep) Temps d'entrega normal del proveïdor: set dies

(Epr) Temps d'entrega en retard (possibilitat) del proveïdor: nou dies

(Dm) Demanda diària (mitjana): 200 unitats

(Em) Estoc mitjà: 1.400 u. ($Dm \times Ep$)

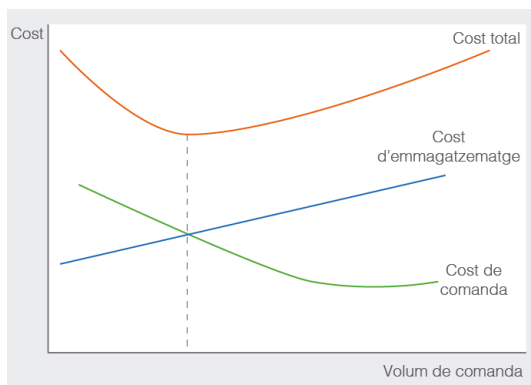
Estoc de seguretat = $(200 \times 7) + (9 - 7 \times 200) = 1.800$ unitats

L'estoc òptim (Q) d'un producte és el que permet fer front a la demanda, però minimitza el cost de la gestió d'existències. Per calcular l'estoc òptim és fa servir el model de previsió perfecte, el **model Wilson**, en el qual les vendes són conegudes i tenen uns costos fixos de comanda i costos variables de magatzem.

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot s \cdot D}{e}}$$

s = cost fix de comanda
D = demanda anual
e = costos variables de magatzem

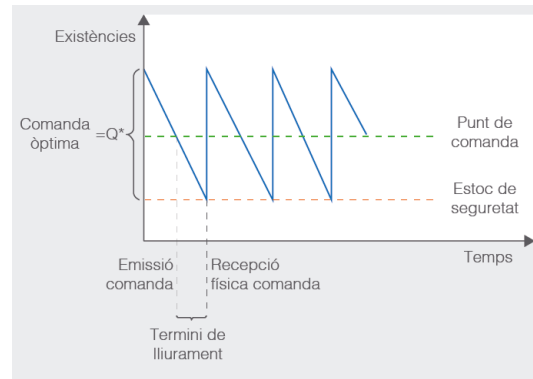
FIGURA 3.1. Gràfica del cost òptim de comanda

**Punt de comanda o reposició de l'inventari**

El punt de comanda és la quantitat d'existències a partir de la qual es fa una comanda. Aquest punt de comanda sempre seria el mateix si la demanda fos sempre la mateixa i no hi hagués cap incertesa en els dies d'entrega. A la pràctica el punt de comanda ve determinat per la demanda diària, el dies d'entrega i l'estoc de seguretat.

Punt de comanda = (demanda diària \times dies d'entrega proveïdor) + estoc de seguretat

FIGURA 3.2. Gràfica de la comanda òptima o model Wilson



Exemple de punt de comanda

Una empresa comercial necessita de mitjana 300 unitats diàries de dilluns a divendres del producte A, és a dir, 1.500 unitats a la setmana, per atendre les comandes dels clients. El termini de lliurament del proveïdor és de cinc dies i l'estoc de seguretat és de 250 unitats.

El consum en el termini de lliurament és de 1.500 unitats (5 dies \times 300 unitats diàries).

Com que l'estoc de seguretat són 250 unitats, el punt de comanda és de 1.750 unitats (1.500 + 250). Això vol dir que l'empresa ha de fer una nova comanda als proveïdors quan el nivell d'existències del producte A sigui de 1.750 unitats.

3.1.6 Estacionalitat del producte

L'estacionalitat del producte ve donada quan, per circumstàncies externes a l'empresa, es produeixen **les vendes de forma seqüencial i repetitiva**. L'estacionalitat més normal és l'època de l'any, però també es poden identificar algunes festivitats, esdeveniments particulars o esportius.

L'experiència i els resultats de les vendes d'anys anteriors proporcionen una informació o estadística de vendes per famílies, gamma o producte que indiquen com es produeixen les vendes en cada exercici. És important conèixer la informació, per preveure les vendes i per planificar la compra d'existències o la producció amb temps suficient, així com per preveure la necessitat de personal, maquinària i transport pels diferents períodes de venda. No només cal identificar l'estacionalitat dels productes, sinó que també cal identificar què es ven i on: productes, zones, territoris... L'anàlisi de les dades de les vendes permet identificar els punts febles i les oportunitats de millora, la qual cosa ajuda a prendre decisions i gestionar les estratègies comercials més adequades per anticipar-se a la competència.

Exemple d'estacionalitat de les vendes

Una estacionalitat important per als establiments comercials és l'època de Nadal, quan es produeix un volum considerable de vendes. Els establiments preparen amb mesos d'antelació les compres al proveïdor i reforcen l'espai de vendes amb més personal. Per exemple, el 75% de les vendes de joguines es concentra a l'època de Nadal.

FIGURA 3.3. Espai de vendes d'un establiment de joguines



Font: Wiki Commons

Quan una empresa s'inicia en la venda exterior, és molt més fàcil posicionar-se en un mercat complementari d'estacionalitat. Això vol dir que la proximitat o semblança cultural i de clima afavoreix l'entrada i les vendes a la nova zona geogràfica. Saber gestionar l'estacionalitat del producte permet al departament de vendes anticipar-se amb campanyes de màrqueting i visitar clients potencials quan aquests estan més receptius. En definitiva, dona estabilitat a l'empresa amb les vendes i amplia quota de mercat.

3.2 Indicadors de rendiment

Els indicadors de rendiment són un instrument potent per a la gestió empresarial i de cada departament. Indiquen si es va en la direcció correcta en l'execució d'estratègies determinades per l'empresa. No ho fan des del punt de vista de la comptabilitat financera, no interpreten els resultats. Els KPI (*key performance indicators*) són indicadors per incrementar l'acompliment dels objectius fixats per l'empresa.

Els **indicadors de rendiment** són una mesura enfocada a aconseguir amb èxit l'acompliment o l'execució dels objectius definits per l'empresa.

Tots els indicadors esmentats donen un resultat del que s'ha fet. En canvi, els KPI indiquen què cal fer. Són mètriques de rendiment operatiu. Aquests indicadors estan relacionats amb els factors clau per a l'èxit que fan evolucionar l'empresa i mantenir-la en el temps. Aquests indicadors sempre han estat a les empreses, però no s'han aprofitat prou i ara se'ls dona més importància perquè formen part de la missió de l'empresa, i sense missió no hi ha visió empresarial a llarg termini.

Dins del procés comercial s'identifiquen els KPI que caldrà utilitzar, ja que els indicadors són diferents per a les empreses amb altres empreses com a client (B2B) o les empreses que venen directament al consumidor final (B2C). Normalment una empresa petita utilitza de 6 a 10 KPI.

3.2.1 Característiques fonamentals

Les característiques generals dels indicadors de rendiment (KPI) són:

- Són indicadors que no mesuren unitats monetàries.
- Es consulten freqüentment (diàriament o setmanalment). No són indicadors de resultats, sinó operatius.
- Els responsables de l'empresa actuen en funció dels KPI, prenen decisions i pregunten als equips a partir d'aquests indicadors.
- Els KPI determinen què han de fer els equips. Tots els treballadors involucrats han d'entendre l'indicador en qüestió.
- Els KPI exigeixen compromís i responsabilitat, a tots els nivells. Es poden utilitzar com a instruments directament associats a retribucions variables.
- Tenen un impacte important en els anomenats factors clau d'èxit empresarial.
- Els KPI sempre promouen accions que suposen un impacte positiu en l'acompliment de les funcions de l'empresa.

Qualsevol indicador que tria l'empresa ha de complir l'acrònim **SMART** (*specific, measurable, achievable, relevant, timely*), que fa referència a les següents característiques:

- **Específic:** s'ha de centrar en un únic aspecte a mesurar, s'ha de concretar.
- **Mesurable:** ha d'aportar mesures en unitats que permetin millorar el procés de cada fase. Per exemple: 10, 25, 100... Si es poden mesurar, també es poden quantificar.
- **Assolible:** ha de ser creïble i realista, no vol dir que sigui fàcil.
- **Rellevant:** ha de ser clau per a la gestió, l'indicador ha de ser rellevant per a l'empresa i que serveixi per identificar un procés comercial perfecte.
- **Temporal:** ha de ser mesurable en el temps per fer-ne el seguiment a diari, a la setmana, al mes o a l'any. Depèn del mercat, de la relació amb els clients, de la situació econòmica de l'empresa...

3.2.2 Tipus d'indicadors

Els indicadors més utilitzats són els de màrqueting, ja que estan relacionats directament amb les vendes.

Alguns exemples d'indicadors:

- Nombre de vendes (diàries, setmanals, mensuals...): és un indicador molt rellevant, atès que la majoria d'estratègies comercials que realitzen les empreses estan projectades a vendre més.
- Nombre de visites diàries a la web: conèixer el tràfic a la web de l'empresa és un indicador d'èxit a internet. Hi ha eines gratuïtes per analitzar aquest indicador de forma molt fàcil.
- Seguidors a les xarxes socials: és un bon indicador de la influència d'una marca o empresa.
- Percentatge de fidelització: és un indicador per saber quants clients han comprat més d'una vegada. Tenir un gran volum de vendes però amb una baixa fidelització indica que a llarg termini l'empresa pot tenir problemes.

Segons el que l'empresa necessita saber per a la gestió, ha d'escollir més d'un KPI.

Exemple d'indicador KPI

Una empresa productora de material de papereria (llibretes, agendes, cartolines...) ha triat un indicador sobre la puntualitat de lliurament de les comandes, valor important per a la seva política comercial i empresarial.

Ha triat aquest KPI, perquè sap que és un servei molt valorat pel seu client i acomplir aquest indicador li aporta:

- Reducció de costos
- Satisfacció dels clients
- Fidelització dels clients
- Més beneficis
- Compartiment de valors empresarials amb el personal

Indicadors per a empreses industrials o distribuïdores (B2B)

Com que els processos de venda són diferents per a les empreses industrials i per a les empreses al detall, empreses expertes en consultoria determinen que triar bons indicadors KPI per a un procés de venda perfecte consta de tres fases en les empreses productores o distribuïdores:

1. Identificació
2. Negociació
3. Gestió

1. Identificació: aquesta fase consta de dues parts: prospecció i concertació d'entrevista o visita. Poden haver-hi indicadors KPI tant en el procés de prospecció com en el de concertació.

- **Prospecció:** indica la capacitat del venedor per obtenir informació del client potencial. L'indicador KPI utilitzat per mesurar el percentatge (%) de clients del quals obtenir informació.
- **Concertació:** indica la capacitat del venedor per aconseguir interessar l'interlocutor per concretar una visita o entrevista amb el client. El KPI que ho mesura és l'índex de visites concertades.

2. Negociació: aquest procés es desglossa en dues etapes: anàlisi i tancament. A la primera etapa el venedor ha de ser capaç de despertar interès, i a la segona ha de ser capaç de tancar la venda.

- **Anàlisi:** el venedor ha de ser capaç de fer un procés de la venda correcte, escoltar necessitats del client, oferir els productes adequats per satisfer necessitats i respondre les objeccions plantejades. No sempre es tanquen les vendes a les primeres visites, sinó que hi ha un procés de negociació. En aquests casos tenir anotat a la fitxa de client el seu interès així com les seves necessitats facilita la feina posterior, o sigui, garanteix un percentatge més elevat de tancament de la venda. Els indicadors KPI per a aquesta primera etapa són:
 - Clients molt interessats i el nostre producte pot satisfer les seves necessitats: indica possibilitats molt altes de tancar la venda. Són clients prioritaris.
 - Clients poc interessats i el nostre producte pot satisfer les seves necessitats: indica que tenim l'oferta de productes o serveis adequats, però el client no hi té gaire interès. Són clients per seguir treballant i dels quals es necessita encara més informació. Se'ls poden oferir productes de prova, utilitzar estratègies comercials per crear un interès que es transformi en compra.

Exemples de KPI mesurables pel venedor

El venedor o venedora es pot fer preguntes per determinar si el procés de venda ha estat correcte.

- De quants clients trec informació útil en la fase de preguntes per escoltar les seves necessitats?

Indica si el venedor fa les preguntes correctes a cada client, i així poder passar a la següent fase de la venda amb més garantia d'èxit.

- Quants clients es mostren satisfets un cop he respost les objeccions?

Si el venedor no sap distingir els tipus d'objecció, potser la resposta no serà del tot satisfactòria per al client i no es passarà a la següent fase de tancament.

- **Tancament:** en aquesta fase s'obté una percentatge elevat d'èxit si les fases anteriors s'han realitzat bé. Si el venedor té capacitat per determinar com és el client que tracta, podrà utilitzar un estil de tancament concret

i més adequat per al perfil d'empresa-client. L'indicador KPI que més s'utilitza en aquesta etapa és el percentatge de vendes tancades: indica, de totes les vendes possibles, les que han finalitzat amb èxit. També es pot comparar amb altres KPI anomenats anteriorment: els clients interessats en el producte i els no interessats, inclús tenint un producte adequat. Pot aportar dades interessants, atès que és possible haver tancat vendes amb clients no interessats en un principi, i tot al contrari.

3. Gestió: aquesta fase fa que el client repeteixi la venda i que es consolidi com a client fidelitzat, o tot el contrari. És la part intangible que acompanya el producte o servei venut per l'empresa. Aquesta fase es divideix en dues parts: fidelització i retenció. La fidelització són les estratègies elaborades per l'empresa per aconseguir una relació estable i duradora amb el client mentre que la retenció significa tenir clients descontents i insatsfets. L'empresa ha d'utilitzar estratègies i recursos econòmics i personals per reconduir aquests fets i salvar la relació.

- **Fidelització:** alguns dels indicadors que permeten mesurar la fidelització són l'índex de clients satisfets, el cycle de vida del client, la rotació dels clients, el percentatge de queixes dels clients, l'índex de clients que han augmentat en unitats monetàries les comandes, l'índex de venda creuada o complementària...
- **Retenció:** s'ha d'analitzar per què els clients estan descontents. En aquest cas, alguns KPI poden ser el percentatge de queixes dels clients, el percentatge de queixes respecte a producte, servei, atenció al client, servei tècnic, preu, etc., la lleialtat dels clients, quins clients descontents parlen malament de l'empresa i quins no, a través de l'indicador NPS (*Net Promoter Score*).

Indicadors per a empreses comercials 'retail'

Per facilitar la utilització dels KPI en els establiments es pot dividir el procés de venda en tres parts:

1. Prevenda
2. Venda
3. Postvenda

Les empreses *retail*, a través de ràtios de control d'accions de marxandatge, poden identificar com va la fase de venda. Les empreses que tenen en compte aquestes ràtios i mesures en l'acompliment de les funcions acostumen a tenir millors resultats.

1. Prevenda. Cal analitzar la possibilitat de vendes que té un establiment considerant totes les persones que hi tenen accés. Per tant, un indicador seria el nombre de visites, el nombre de persones que entren al punt de venda. Un

altre indicador pot ser el nombre de visitants que marxen de l'establiment sense comprar res. Els indicadors que més s'utilitzen en aquests establiments són:

- Dies de més aflluència
- Hores de més moviment a l'establiment
- Persones que s'aturen davant l'aparador.
- Persones que s'aturen i entren a l'establiment.
- Persones que passen per davant i no s'aturen.

2. Venda. És la part formada per quatre fases: benvinguda, anàlisi, proposta i comiat.

- Benvinguda/acollida: cal causar una bona impressió. La salutació i la comunicació no verbal són vitals en aquesta fase.
- Anàlisi/recollida d'informació: a través d'aquesta fase es pregunta al client per recollir les necessitats.
- Proposta/argumentació: el venedor argumenta o proposa el producte o servei apropiat per a la necessitat del client.
- Comiat: depèn de la política comercial de l'empresa, aquesta fase pot ser d'una forma o d'una altra. Empreses que acompanyen el client amb frases per certificar la satisfacció, utilitzant frases d'agraïment per la compra, etc.

A "Annexos" podeu consultar altres indicadors addicionals que permeten conèixer la satisfacció i fidelitat dels clients.

Hi ha una sèrie d'indicadors en tot aquest procés de venda, sigui quina sigui la fase de la venda, que l'empresa ha de saber. Per exemple:

- Tiquet mitjà de cada client
- Valors totals de vendes per hores
- Ràtio de conversió
- Cicle de vida del producte
- Índex de venda per venedor
- Índex de venda per metre quadrat
- Índex de venda per seccions o famílies

3. Postvenda. Totes les fases són importants per fidelitzar el client, però aquesta és fonamental. Es recomana saber l'opinió dels clients per conèixer els punts febles, les errades i tot allò millorable per oferir millor servei i ser més competitius. Els KPI de la fase de gestió són útils, tant de fidelització com de retenció, per al procés de venda en les empreses industrials o distribuïdores.

Finalment, hi ha un indicador econòmic que s'ha d'utilitzar en tot tipus d'empresa, el **ROI**, acrònim de *return on investment*, retorn de la inversió. Aquest quantificador econòmic indica si les accions que està duent a terme l'empresa tenen èxit. Així, es pot saber si les inversions que ha fet l'empresa són rendibles.

La fórmula que s'utilitza per calcular-lo és la següent:

$$ROI = \frac{\text{benefici} - \text{inversió}}{\text{inversió}}$$

Exemple de càlcul del ROI

Una empresa fa una inversió en publicitat de 3.000€ i obté, després de la inversió, uns ingressos per venda de 7.500€. El retorn de la inversió serà del 150%, que indica que per cada euro invertit en la publicitat obté un retorn de 1,5€ de benefici.

$$ROI = (7.500 - 3.000) / 3.000 = 1,5$$

Si el valor del ROI és positiu, es generen guanys; si és negatiu, indica pèrdues en l'acció o inversió realitzada.

Venda de productes i serveis

Antònia Simó Fresquet

Tècniques de venda i negociació

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Elaboració del pla i l'argumentari de vendes del producte o servei	9
1.1 L'argumentari de vendes	10
1.1.1 Com redactar l'argumentari	11
1.2 Tipus d'arguments	12
1.2.1 Arguments racionals	12
1.2.2 Arguments emocionals	13
1.2.3 Arguments segons el client	15
1.3 Descripció del producte	16
1.3.1 Utilitat del producte o servei	18
1.3.2 Especificacions tècniques	22
1.3.3 Preu del producte	23
1.3.4 Servei	25
1.4 Fortaleses i debilitats del producte o servei	26
1.4.1 Les cinc forces de Porter i les forces de l'entorn	28
1.5 Elaboració de l'argumentari de vendes	31
1.5.1 Elaboració de l'argumentari de vendes segons el tipus de producte	32
1.5.2 Elaboració de l'argumentari segons el tipus de client	33
1.5.3 Elaboració de l'argumentari segons la rendibilitat que proporciona la venda a l'empresa	33
1.5.4 Elaboració de l'argumentari segons l'àmbit d'actuació i els canals de distribució	34
1.6 Tècniques de venda	34
1.6.1 Model AIDA	35
1.6.2 Mètode SPIN	36
1.6.3 El sistema d'entrenament Zelev Noel	38
1.7 Objeccions del client	39
1.7.1 Tècniques i arguments per refutar objeccions	41
1.7.2 Regles i tècniques per rebatre objeccions	42
1.8 Elaboració del pla de vendes d'acord amb el pla de màrqueting	45
1.8.1 Desenvolupament del pla de màrqueting	47
1.9 Elaboració del programa de vendes i línies pròpies d'actuació comercial	49
2 Procés de venda del producte i servei	53
2.1 Mètodes o formes de venda	57
2.1.1 Segons la forma de pagament	57
2.1.2 Segons la forma de venda	57
2.1.3 Segons l'activitat de venda	58
2.1.4 Segons el lloc de venda	59
2.2 La venda personal	61
2.2.1 Avantatges i inconvenients de la venda personal	63
2.2.2 Tipus de venda personal	63

2.2.3	Tasques i tipus de venedor	65
2.3	La comunicació en les relacions comercials	67
2.4	El procés de comunicació	68
2.4.1	Elements de la comunicació	69
2.4.2	Codis lingüístics	71
2.4.3	Dificultats en la comunicació	73
2.4.4	Tipus de comunicació	74
2.5	Tècniques de comunicació comercial	79
2.5.1	Preguntes de verificació	81
2.6	Aspectes de la comunicació telefònica	81
2.7	Tècniques de venda no presencials	82
2.7.1	El telemàrqueting	84
2.8	El procés de venda	86
2.9	Mètodes de prospecció i recerca de clients	87
2.10	Tipologia de client segons el comportament de compra	93
2.10.1	Anàlisi del comportament de compra	93
2.10.2	Comportaments de compra	95
2.10.3	Preguntes per conèixer el client	96
2.10.4	Tipus de client segons la conducta	97
2.11	Preparació de la venda	98
2.11.1	Concertació i preparació de la visita	99
2.12	Entrevista i tancament de la venda	100
2.12.1	Obertura de l'entrevista	102
2.12.2	Tancament de la venda	103
2.13	Fases del procés de venda posteriors al tancament de la venda	106
2.13.1	Seguiment de la venda	106
2.13.2	Cobrament de la venda	107
2.13.3	Documentació generada en la venda	108
2.13.4	Confecció i arxiu de documents	113

Introducció

En el primer apartat, **“Elaboració del pla i l’argumentari de vendes del producte o servei”**, es coneix com es realitza l’elaboració d’un argumentari per a la venda d’un producte o servei i quines són les pautes. La utilització tant d’arguments racionals i emocionals i el fet de conèixer els atributs dels productes amb la fitxa tècnica del producte proporciona informació tant al venedor com als clients. També és important saber quines són les necessitats que volen cobrir els clients, les relacions amb l’empresa, amb l’inventari de fortaleses i debilitats i la classificació dels diferents nivells de necessitats i les motivacions dels clients, la rendibilitat d’una empresa i els avantatges dels actuals canals de distribució.

Fareu un inventari de fortaleses i debilitats del producte per als diferents tipus de clients que hi ha al mercat, amb una anàlisi interna i externa i estudiareu les forces de Porter i de l’entorn i les estratègies que utilitzareu. Per una banda, l’estudi de les tècniques de venda com el model AIDA, el mètode SPIN i el sistema de Zelev Noel ajuden a captar l’atenció i atraure els clients. Per l’altra, el client utilitza objeccions o barreres per no comprar un producte, per tant, heu de conèixer quines són les motivacions dels clients (MICASO) per contestar a les objeccions plantejades i saber diferenciar una excusa d’una condició. Avui en dia, tot bon venedor utilitza tècniques per rebatre les objeccions. En les activitats analitzareu el plantejament d’objeccions i com tractar-les. L’elaboració d’un pla de vendes ve marcat per la determinació dels objectius que vol aconseguir el venedor; analitzant la situació, es determinen les estratègies i accions per a la venda.

En el segon apartat, **“Realització del procés de venda del producte i servei”**, s’estudien les etapes d’un procés de venda, com la preparació, on es planifiquen els objectius i la prospecció de clients. Cal entendre com fer la presentació i la concertació d’entrevistes per captar clients fent ús de les noves tècniques de comunicació. Per a les negociacions de compravenda és essencial conèixer els productes. Amb ajuda de demostracions i proves s’aconsegueix una correcta presentació.

La preparació de les objeccions que plantegen els clients ajuda al tancament de la venda. És important saber que en tota venda es busca aconseguir la fidelitat, i gràcies a un seguiment adequat en el servei postvenda s’aconsegueix. Cal considerar on i com es fa la venda, les fases i els tipus de comunicació, quins són els codis i barreres que us podeu trobar. En la venda personal, en funció del tipus de client s’utilitzen unes tècniques o unes altres. Actualment amb els nous estils de vida, la venda a distància i en línia s’han incrementat. Segons el tipus de client i el tipus d’activitat hi ha diferents eines de comunicació entre el venedor i el comprador. Hi ha diferents formes de comunicació i dins del procés de comunicació hi ha tècniques que són fonamentals: la redacció d’una carta comercial, saber fer preguntes per verificar que el receptor ha entès el missatge i els mètodes de venda no presencial.

En la fase de presentació el venedor ha d'utilitzar una argumentació adient i és necessària una bona preparació enfront de les futures objeccions que plantegen els clients. Finalment, el millor resultat d'un procés de venda és aconseguir la compra dels clients. Amb diverses tècniques s'ajuda a aconseguir tancar la venda. Tractareu el seguiment de venda amb l'atenció al client, com fer el pagament de la venda i la configuració de documentació, com ara les factures i l'elaboració de cartes comercials. Tota la informació generada en la negociació posteriorment ha de ser arxivada. És essencial saber redactar una comanda d'una venda.

Per assolir els objectius d'aquesta unitat, cal que feu els exercicis d'autoavaluació i les activitats proposades. Si voleu aclarir conceptes o ampliar informació, podeu consultar la bibliografia.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Elabora el pla i l'argumentari de vendes del producte, fent propostes que contribueixin a millorar el posicionament del producte al mercat, la fidelització dels clients i l'increment de les vendes.

- Realitza un inventari de les fortaleces i debilitats del producte o servei i els avantatges i inconvenients que presenta per a diferents tipus de clients.
- Elabora l'argumentari de vendes, inclou els punts forts i febles del producte, ressaltant els seus avantatges respecte als de la competència, presentant les solucions als problemes del client i proposant les tècniques de venda adequades.
- Preveu les possibles objeccions del client i defineix les tècniques i els arguments adequats per a refutar-les.
- Utilitza les objeccions i suggeriments dels clients com a element de retroalimentació per fer propostes de millora de certs aspectes del producte i/o de l'argumentari de vendes.
- Defineix els objectius de vendes i els recursos necessaris per aconseguir-los, d'acord amb l'establert en el pla de màrqueting de l'empresa.
- Elabora el pla de vendes en el qual es recullen els objectius, els recursos necessaris i les línies d'actuació comercial, d'acord amb els procediments i l'argumentari de vendes establerts, utilitzant l'aplicació informàtica adequada.
- Elabora el programa de vendes propi del venedor, adaptant l'argumentari de vendes i el pla d'acció comercial a les característiques, les necessitats i el potencial de compra de cada client, d'acord amb els objectius establerts per l'empresa.

2. Realitza el procés de venda del producte o servei, utilitzant les tècniques de venda i tancament adequades, d'acord amb el pla de vendes i dins dels marges d'actuació establerts per l'empresa.

- Identifica les fases del procés de venda d'un producte o servei i les accions que cal desenvolupar en funció de la forma de venda i de les característiques dels clients.
- Identifica els clients actuals i potencials i utilitza diferents mitjans i tècniques de prospecció i recerca de clients.

- Utilitza diverses tècniques de comunicació per contactar amb els clients, enviar informació i concertar l'entrevista de vendes.
- Planifica l'entrevista de vendes, fixant els objectius que s'han d'assolir, adaptant l'argumentari de vendes a les característiques i perfil del client i preparant el material de suport necessari per reforçar els arguments durant la presentació del producte.
- Realitza la presentació del producte o servei, ressaltant-ne les qualitats, diferenciant-lo dels de la competència mitjançant els arguments oportuns i utilitzant les aplicacions informàtiques adequades.
- Utilitza tècniques de venda per acordar amb el client determinats aspectes de l'operació, dins dels límits d'actuació previstos per al venedor.
- Tracta amb assertivitat les objeccions del client mitjançant els arguments i les tècniques de refutació adequades.
- Aconsegueix la venda del producte o servei aplicant tècniques de tancament adequades, fent especial atenció a la comunicació no verbal.
- Elabora la documentació generada en la venda i tramet la comanda en ferm pels mitjans manuals o telemàtics previstos.

1. Elaboració del pla i l'argumentari de vendes del producte o servei

Al llarg de les etapes de la venda de productes o serveis, el venedor professional segueix una estructura en la seva tasca. Aquesta estructuració resulta clau per saber on es troba el venedor en tot moment.

L'estructura de venda utilitzada pel venedor ha de ser flexible i li ha de permetre fer ús dels seus dots personals. Cal treballar amb plantilles i a voltes individualment, segons les característiques de cada client.

Les fases de la venda són:

1. Preparació de l'activitat
2. Determinació i creació de necessitats
3. Argumentació
4. Tractament d'objeccions
5. Tancament
6. Autoanàlisi o reflexió

El venedor cerca les dades significatives del client, després fa l'entrevista de vendes i presenta els arguments. Un cop iniciada l'argumentació, destaca els avantatges de l'oferta, que té com a objectiu complir les expectatives del client.

Classificació dels diferents **arguments** durant la presentació de la venda:

- **Argumentació descriptiva:** dades objectivament demostrables del producte o servei, conegudes pel venedor juntament amb les de la competència.
- **Argumentació demostrativa:** dades basades en la pràctica, el funcionament, la prova del producte o servei. El venedor mostra al client el funcionament del seu producte i de vegades el client prova el producte.
- **Argumentació d'utilització:** el venedor guia el client per un relat ideal fins que sorgeix la necessitat de comprar el producte o demanar el servei.
- **Argumentació il·lustrativa:** utilitza els tres arguments anteriors al mateix temps.

La clau rau a conèixer i dominar els diferents tipus d'argumentació, els productes, tant de l'empresa, com de la competència, ser empàtic i finalment aprendre de l'experiència.

Pel que fa al client, de vegades no vol escoltar ni atendre els arguments. Cal insistir que si es dominen les tècniques per rebatre les objeccions, molts obstacles a l'hora de realitzar la venda se superen.

1.1 L'argumentari de vendes

En el moment de la presentació del producte, el venedor manifesta al client en què consisteix el bé o servei i intenta conquerir-lo perquè compri. Per tant, quan es parla d'argumentari de vendes s'entén com el raonament utilitzat per exposar o convèncer persones de les actuacions. En la presentació d'un producte o servei, la trobada pot ser amb un únic comprador possible o amb un grup.

El procés orienta sobre què es fa, mentre que el procediment orienta sobre com es fa.

El **procés de venda** és el conjunt d'activitats i/o etapes que s'han de dur a terme per aconseguir una venda. El **procediment de venda** és la forma en què es realitza cadascuna de les etapes del procés de vendes.

L'organització del procés de venda es divideix en quatre fases:

- La prospecció
- L'acostament previ
- La presentació del missatge de vendes
- El servei postvenda

L'**argumentari de vendes** és una de les etapes clau en el procés comercial. És una eina que permet al venedor comunicar i donar a conèixer les característiques, avantatges i beneficis dels productes o serveis que vol vendre de forma convincent, atractiva i al mateix temps promovent el desig de compra.

La producció de l'argumentari no significa improvisació, ni tampoc inspiració. Vendre és un treball ordenat i estructurat, ja que l'argumentari ens dona les pautes per atacar, defensar i ocultar les nostres febleses. D'aquesta manera els arguments ens ajuden a potenciar la sensació de confiança i seguretat, perquè el client ho detecti. Per ser un bon venedor cal preparar bé la venda.

La venda és un 95% preparació i solament un 5% d'inspiració. Font: bit.ly/2ySfa07

El que es pretén amb l'argumentari és comunicar els avantatges del producte i generar interès per part dels clients potencials.

Per realitzar **arguments de venda amb força** el venedor ha de:

- Conèixer totalment el producte que ofereix.
- Conèixer el client i les seves motivacions de compra.
- Conèixer l'oferta de la competència.

La tècnica AIDA: Atenció - Interès - Desig - Acció. En anglès, *attention, interest, desire, action*.

La forma de redacció de l'argumentari s'adapta a la seqüència AIDA.

Consells per redactar un bon argumentari:

- Elaborar una llista de característiques del producte o servei i, a continuació, convertir-les en beneficis per a l'usuari.
- Triar el benefici que sobresurti de la resta.
- Adaptar el llenguatge de la comunicació al tipus de públic al qual es dirigeix.
- Utilitzar titulars que captin l'atenció.
- Redactar-lo amb estil natural, sense ser massa formals ni utilitzar un llenguatge col·loquial.
- Exemplificar-lo amb casos reals i actuals per poder obtenir la confiança del client potencial.
- Consolidar l'argument de la venda mitjançant elements com l'estalvi i la seguretat.

1.1.1 Com redactar l'argumentari

Per redactar un argumentari, cal començar amb la preparació de diferents arguments de venda, dirigir la comunicació d'acord amb les descripcions dels clients, és a dir, adaptar el llenguatge per poder adquirir la credibilitat i la confiança necessaris dels clients perquè després facin la compra.

Posteriorment, cal seguir una sèrie de pautes:

1. Escriviu una llista de característiques del producte o servei i posteriorment convertiu-les en beneficis per a l'usuari. Per exemple, no digueu que “és confortable”, sinó que “us facilitarà el descans i mantenir una correcta posició quan dormiu”. Expliqueu-vos fent ús d'un estil natural, evitant ser pretensiosos o excessivament amigables. Establiu una connexió emocional amb l'usuari, quan li expliqueu els beneficis.
2. Trieu un benefici que destaquï per sobre de tot. Aquest és anomenat *proposta de valor*, ja que descriu l'aspecte immillorable del producte o servei respecte al de la competència: preu, qualitat, etc.
3. Utilitzeu titulars que captin l'atenció. D'aquesta manera incitareu que la resta de contingut sigui llegit. Per això cal presentar la proposta com a excepcional respecte a la resta.
4. Comenceu el text principal amb els arguments de venda més forts, tractant en les primeres línies de forma breu sobre els principals beneficis que després mencionareu.
5. Identifiqueu per a qui escriviu. Així, adapteu el to de la comunicació al tipus d'audiència, és a dir, un llenguatge més o menys formal, o l'argot.

6. Utilitzeu testimonis per generar confiança. Sobretot a internet, heu de donar credibilitat.
7. Reforceu l'argument de venda final destacant: l'estalvi, la seguretat, l'exclusivitat, l'eficàcia...
8. Finalitzeu indicant al client què fer mitjançant la reserva. Si hi ha l'opció en pantalla d'una venda en línia dirigiu-lo amb un missatge del tipus *Fes clic ja*.

En el següent enllaç podeu veure tres argumentaris de venda imprescindibles per aconseguir vendre amb exemples reals:



<https://www.youtube.com/embed/a9edKAs3db0?controls=1>

1.2 Tipus d'arguments

Un cop conegudes les motivacions de compra, cal conèixer la motivació principal. El primer argument ha d'anar encaminat a la satisfacció d'aquesta motivació de compra. La realització d'arguments sobre l'empresa i els seus productes o serveis s'ha de fer de forma molt senzilla, sense usar tecnicismes, perquè siguin comprensibles per qualsevol persona. Per tant, els arguments de venda es construeixen sobre la base de la presa de decisions del comprador: la racional i l'emocional.

Els arguments per desenvolupar una excel·lent venda comercial per part del venedor perquè el comprador pugui prendre una decisió de compra poden ser de dos tipus: **arguments emocionals** i **arguments racionals**. Tan imprescindibles són uns com els altres.

La presa de decisions en el cervell es fa de forma emocional i, després, la raó (la consciència) justifica aquesta decisió presa per les emocions.

1.2.1 Arguments racionals

Els arguments racionals són els que ressalten els beneficis de la proposta comercial, amb explicacions lògiques, amb les característiques del producte i de l'empresa que contribueixen a aconseguir les pretensions del client.

Classes d'arguments racionals:

- **Comercials**, del venedor: la vida professional, anys en l'empresa, vendes realitzades, atenció prestada al client, condicions comercials, etc.
- **De producte**: les variants disponibles del producte, especificacions tècniques, utilitats, relació qualitat-preu, característiques de qualitat, composició o ingredients, origen, etc.
- **D'empresa**: xifra de vendes tant a escala nacional com internacional, antiguitat en el sector, especialització, cartera de productes, marques que comercialitza, servei postvenda, atenció al client, etc.

Exemples d'arguments de venda racionals

"Si compreu aquest cotxe, estalviareu més diners que comprant-ne un altre."

"Aquest apartament està construït amb la gamma més alta de materials, de manera que us durarà molt més temps."

En els dos casos es donen al client uns arguments de venda racionals amb una justificació lògica. És obvi que estalviar diners i aconseguir productes duradors en el temps és un benefici per a ell. No obstant això, per molt racionals que siguin els arguments, activen sempre primer el cervell emocional del client. Totes les decisions que prenem tenen com a objectiu allunyar-nos del dolor. Amb el client ocorre el mateix. Comprar un cotxe més barat l'allunya del dolor de gastar diners; comprar un apartament que duri més temps li aporta el plaer de la seguretat.

L'ordre en la presa de decisions del client amb la utilització d'**arguments de venda racionals** és el següent:

1. L'activació dels centres emocionals i presa de decisió inconscient
2. La justificació racional de la decisió presa pels centres emocionals
3. La realització de la compra

1.2.2 Arguments emocionals

Els arguments emocionals són els que destaquen els sentiments, valors, etc. Els arguments de venda racionals permeten que el client justifiqui la seva decisió, però cal valorar també l'ús dels arguments de venda emocionals, ja que activen directament els centres emocionals del client. A més, quan s'utilitzen arguments de venda emocionals, el client és conscient d'aquestes emocions i això no passa amb els racionals.

Classes d'arguments emocionals:

- **Comercials**, del venedor: tots els comportaments relacionats amb l'atenció

al client (l'empatia, l'amabilitat...). És a dir, els avantatges emocionals que comporta l'oferta comercial (la negociació del venedor amb el client).

- **De producte:** referits als aspectes relacionats amb la producció, com per exemple la protecció del medi ambient.
- **D'empresa:** referits a la reputació de l'empresa, el posicionament, la responsabilitat social corporativa...

Exemples d'arguments de venda emocionals

"Aquest cotxe disposa d'airbag en tot el vehicle, la qual cosa li permet augmentar la seguretat de la seva família quan vostè viatja."

"Amb aquesta americana se sentirà més segur de vostè mateix."

Amb aquests dos exemples s'activen directament els centres emocionals del cervell del client, amb la qual cosa no necessita una justificació racional per dur a terme la compra.

L'ordre de la presa de decisions de compra amb els **arguments de venda emocionals** és el següent:

1. L'activació dels centres emocionals
2. La presa de decisió conscient amb la realització de la compra

Per tant, en la venda, si es coneixen les necessitats del client abans, es poden utilitzar els arguments de venda emocionals amb el client. Llavors, aconseguireu que el client cregui que realment us preocupeu per la seva situació o problema. És a dir, quan sentiu empatia amb el vostre client, transmeteu una sensació d'atenció i comprensió.

Exemple d'empatia en una argumentació emocional

"També em sentiria molt desil·lusionat si això em passés a mi."

En la venda comercial el venedor **pot actuar de manera persuasiva**, centrant-se en les compres impulsives i provocant que el client, encara que no necessiti fer cap mena de compra, acabi comprant un producte a curt termini. Per altra banda, el venedor **pot fer vendes adaptatives/col·laboratives**: la venda és a curt i llarg termini, el que busca és descobrir les necessitats dels clients, presentant-los els productes o serveis per satisfer-los.

Exemple d'argumentari de vendes en productes tecnològics

L'argumentari de vendes de productes tecnològics són els raonaments que el venedor ha d'utilitzar per convèncer els potencials clients perquè adquireixin el producte tecnològic ofert.

El venedor pot utilitzar dues tècniques de venda diferents:

- **Persuasiva.** Busca que el client compri un producte de manera impulsiva, encara que no ho necessiti o no s'adeqüi a les seves necessitats. Per exemple: un client que compra un iPhone i el venedor li ofereix un producte accessori que en el moment de fer la compra no tenia previst comprar i, finalment, el compra.

- **Col·laborativa.** Busca entendre les necessitats del client per ajudar-lo a decidir quin és el producte idoni. Per exemple: tenint en compte la potència de llum i les dimensions d'un local comercial, un empresari sol·licita l'ajuda d'un especialista en instal·lacions d'aire condicionat per realitzar la compra de l'aparell.

Per poder elaborar bons arguments de venda, és important conèixer el producte ofert i el de la competència, així com les necessitats del client.

1.2.3 Arguments segons el client

Si **el client és individual**, el venedor usa un argumentari de vendes en funció de les característiques dels productes, tenint en compte els següents aspectes:

- És important utilitzar un llenguatge clar, perquè el client ho entengui perfectament. Per exemple: quan expliqui les característiques d'un mòbil, ha de distingir entre els clients que no distingeixen les paraules gaire tècniques, per la qual cosa ha de centrar-se en les prestacions que ofereix i les que el client necessitarà.
- El missatge ha de ser senzill, assegurant-se en tot moment que el client ho està entenent.
- Fer demostracions pràctiques per explicar les prestacions del producte. Per exemple: com instal·lar una aplicació en el mòbil.

Si **el client és una empresa**, en l'argumentari de vendes s'han de destacar els beneficis constatables de la proposta comercial, les característiques del producte, les de l'empresa i les particularitats de l'organització que millor contribueixen a satisfer els objectius del client.

Els **arguments racionals** poden ser:

1. De producte: modalitats o versions disponibles del producte, especificacions tècniques, utilitats, relació qualitat-preu...
2. D'empresa: xifres de vendes en el mercat, cartera de productes, atenció al client, servei postvenda...
3. Comercials: trajectòria professional, vendes realitzades en un determinat període, condicions comercials...

Els **arguments emocionals** poden ser:

1. De producte: destaquen els aspectes relatius al medi ambient, l'estalvi de temps que suposa el seu ús...
2. D'empresa: ressalten el nom, la responsabilitat social de l'empresa...

3. Comercials: prenen importància les activitats realitzades d'atenció al client, com la disposició del venedor a ajudar, el tracte personalitzat...

Arguments de venda racionals //versus// arguments de venda emocionals

Depèn de la situació i del client són més adequats un tipus d'arguments o un altre. Hi ha clients molt racionals i lògics que necessiten arguments que vagin més enllà de l'emoció per prendre una decisió de compra, encara que sigui inconscient; en canvi, els clients molt emocionals busquen la satisfacció directa de les seves necessitats emocionals. El millor és combinar els dos tipus i en funció del client donar més importància a un argument o l'altre.

1.3 Descripció del producte

Des del punt de vista del màrqueting, un producte és un conjunt d'atributs físics i, a més, és la satisfacció de necessitats i desitjos.

L'objectiu del producte és **cobrir les necessitats d'un grup de consumidors**. Per aquest motiu, cal fixar estratègies en funció de les necessitats del públic objectiu i supeditar-hi la producció del producte.

D'acord amb l'Associació Americana de Màrqueting (AMA) un producte, bé, servei, idea o combinació d'aquests està format per un conjunt d'atributs tangibles o intangibles que li donen la capacitat de ser intercanviat o usat satisfent objectius individuals i empresarials.

El **posicionament** és com perceben els consumidors els atributs dels productes, comparant-los amb la competència o altres productes considerats idonis.

Els **atributs del producte** són:

- El preu
- El disseny, pel que fa a la forma, la grandària, la dimensió, el color.
- La marca, que concentra un grup d'atributs com són el prestigi social i la qualitat. L'objectiu de la marca és aconseguir la fidelitat dels clients. A més, aconsegueix disminuir la incertesa del comprador, ja que prèviament garanteix la satisfacció disminuint el risc, i com a resultat ens proporciona molta informació.
- La imatge o posicionament del producte
- La qualitat, com a atribut tècnic
- L'embalatge, relacionat amb la protecció, el transport, la informació de l'envàs i l'etiquetatge
- Els serveis, com a qualitat significativa del producte o com a prestació addicional que representa una garantia, atenció en la venda i en la postvenda.

TAULA 1.1. Classificació general

Tipus de producte	Descripció
Productes de consum	Destinats al consum en les llars.
Productes de negocis	Destinats a la revenda, el seu ús en l'elaboració d'altres productes o provisió de serveis en una organització.
Productes segons la seva durada i tangibilitat	Es classifiquen segons la quantitat d'usos, el temps que duren i si es tracta d'un producte tangible o intangible.

Sintetitzant, els primers dos tipus de productes es distingeixen per qui els usa i com els usa, mentre que el tercer tipus depèn de la quantitat de vegades que s'usa el producte, la durada i tangibilitat.

Els tres tipus de productes es divideixen en:

TAULA 1.2. Classificació específica

Tipus de producte	Subdivisió	Descripció	Exemple
Productes de consum	Productes o béns de conveniència	Un article exigeix poc esforç en el moment de realitzar la compra i és proporcionalment econòmic.	Refrescs, llapis o rentat d'automòbils.
Productes de consum	Productes o béns d'especialitat	Tenen característiques úniques o identificacions de marca per les quals un grup de consumidors fa un esforç especial de compra.	Automòbils.
Productes de consum	Productes comparació o béns de compra comparada	Productes tangibles dels quals el consumidor vol comparar qualitat, preu i en ocasions l'estil en diferents botigues abans de fer una compra.	Roba de moda, aparells d'electrodomèstics cars
Productes de consum	Productes o béns no buscats	Productes que el client no coneix o bé que coneix i no vol comprar.	Assegurances de vida
Productes de negocis	Subministraments d'operació	Subministraments operatius com el paper per escriure i productes destinats al manteniment.	Pintura
Productes de negocis	Components	Articles ja acabats, és a dir productes que necessiten molt poc processament abans de formar part d'algun altre producte.	Hèlix d'un vaixell
Productes de negocis	Equip accessori o accessoris d'equipament	Són les eines i l'equipament d'oficina.	
Productes de negocis	Matèries primeres	Béns que es troben en el seu estat natural, els productes agrícoles i productes animals.	

Perible: producte que té caducitat.

TAULA 1.2 (continuació)

Tipus de producte	Subdivisió	Descripció	Exemple
Productes de negocis	Equip major o instal·lacions	Productes que influeixen en les operacions de la producció de béns d'una organització. És a dir, són béns de capital.	Forns industrials o edificis
Productes de negocis	Materials processats	S'usen directament en la fabricació d'altres productes. És a dir, han tingut algun processament.	Plàstics
Productes de negocis	Serveis de negocis o de l'empresa	Inclouen serveis de manteniment i reparacions i serveis de consultoria.	
Productes segons la seva durada i tangibilitat	Serveis	Béns intangibles, inseparables, variables i peribles. Segueixen un control de qualitat, credibilitat per part del proveïdor i adaptació a les preferències dels consumidors.	Una sessió de maquillatge o un servei de reparació de l'automòbil
Productes segons la seva durada i tangibilitat	Béns de consum duradors	Béns tangibles que generalment poden usar-se moltes vegades.	Un forn o un parell de sabates
Productes segons la seva durada i tangibilitat	Béns de consum no duradors	Béns tangibles i de consum ràpid.	Un suc de fruites

La **segmentació del mercat** serveix per identificar aquelles empreses, organitzacions o grups de persones que poden adquirir determinats productes. Per segmentar el **mercat de consum**, utilitzem variables demogràfiques com l'edat, el sexe, els ingressos i característiques de la personalitat com els valors i les preferències. En canvi, per segmentar el **mercat industrial** el comportament de compra és diferent. Tenim diferents procediments per conèixer les necessitats dels clients industrials.

Les diferències entre el mercat de productes industrials i el mercat de consum són:

- El tracte entre el client i el venedor és més directe.
- El nombre de clients és inferior.
- Es publiciten en llocs especialitzats.
- El preu no influeix tant en la decisió de compra.
- Hi ha un procés tècnic en la compra.
- La durada de la negociació és més llarga.

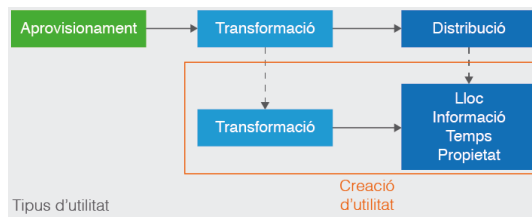
1.3.1 Utilitat del producte o servei

Es considera el procés de compra-consum com una seqüència de decisions esglaonades preses pel consumidor o usuari des del moment de sentir desig de satisfer una

necessitat fins al moment en què adquireix i usa o consumeix un producte. Per tant, els productes es compren o es consumeixen perquè es consideren útils.

A la figura figura 1.1 podeu veure els diferents tipus d'utilitat.

FIGURA 1.1. Tipus d'utilitat



S'entén la utilitat com una **mesura de satisfacció d'una necessitat**.

Per exemple, un comptable compra un ordinador perquè ho considera útil per realitzar la seva feina.

Els **productes substitutius** són els útils per satisfer les mateixes necessitats que es cobriren amb altres productes. Per exemple, per satisfer la necessitat fisiològica d'un individu afrontant el fred que pugui sofrir en estacions hivernals, seran productes substitutius per cobrir aquesta necessitat, tant un abric de llana com un altre de polièster o de cotó.

La necessitat és el que un ésser viu demana com a **imprescindible** per a la seva existència i desenvolupament.

La necessitat podem dir que és com la sensació de buit o manca d'alguna cosa que volem que sigui coberta o satisfeta. Les necessitats poden ser lliures o econòmiques, d'acord amb la seva disponibilitat. També poden ser psicològiques o fisiològiques, depenent del caràcter subjectiu o objectiu.

Hi ha una **diferència entre necessitat i desig**: un desig és la materialització d'una necessitat que pren la forma d'un producte, marca o empresa. Els desitjos es creen o fomenten, en canvi les necessitats abasten tot allò que fa falta per viure en condicions òptimes, per tant es consideren infinites.

Exemple de necessitat i desig

Una persona quan té fred té una necessitat fisiològica i s'ha de comprar roba d'abric per no tenir aquesta sensació tèrmica. Si s'uneix aquesta sensació a la voluntat de satisfer la necessitat amb la compra de roba d'abric, direm que la persona que té fred té un desig. Per tant, el consumidor comprarà el bé i escollirà entre els productes substitutius que estiguin disponibles en el mercat. Entre les diferents opcions l'individu podrà seleccionar entre les diferents peces d'abric, marques, qualitats, etc. Finalment, una vegada triat el producte, comprat i usat desapareixerà la necessitat, perquè ja haurà estat coberta.

La **teoria de Maslow** classifica les necessitats en diferents categories o nivells: una vegada el primer nivell està cobert, successivament voldrem aconseguir fer el mateix en la resta, però haurem de dedicar més temps per aconseguir complir les necessitats superiors. Aquesta piràmide de necessitats ens ajuda a entendre més el

La teoria de Maslow va ser proposada el 1943, i avui en dia continua vigent.

comportament de les persones com a consumidors, encara que en el comportament de les persones s'hi puguin barrejar diferents conductes basades en la mateixa motivació o que diferents motivacions ens portin a un mateix comportament.

Les necessitats es divideixen en:

- **Necessitats físiques**
 - Fisiològiques: necessitats vinculades amb la supervivència, com la gana.
 - De seguretat: la prioritat d'aquestes necessitats és la protecció de la vida, la salut.
- **Necessitats socials**
 - De pertinença i afecte: necessitats vinculades al fet de pertànyer a un grup, estimar i ser estimat, tenir amics.
 - De reconeixement: necessitats vinculades al prestigi i l'autoestima.
- **Necessitats d'autorealització:** valors que tenen els individus i allò que volen obtenir durant la seva vida.

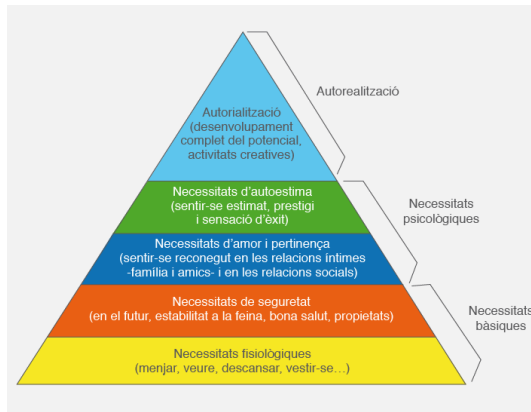
La complexitat dels compradors fa que confonguin les necessitats amb els desitjos. No tenen temps, i no comparteixen informació, però, en canvi, tenen accés a molta informació i l'exigeixen de part de les marques. Per comptar amb un procés de vendes efectiu per a aquests compradors moderns cal començar a fer les preguntes correctes.

A l'hora d'atendre una venda, les necessitats dels clients són:

- **Necessitats inconfessables o secretes:** són aquelles que el client no vol manifestar en públic.
- **Necessitats no declarades:** són les que el comprador desitja, però no diu.
- **Necessitats declarades:** són els desitjos indicats pels compradors.
- **Necessitats reals o objectives.**
- **Necessitats complaents:** són aquelles en les quals el producte té "un valor afegit" al valor real.

Els publicistes coneixen perfectament totes aquestes eines per aconseguir impacte i adaptar tota aquesta elaboració teòrica als seus objectius pràctics. Hi ha unes necessitats bàsiques que tenen l'objectiu de la supervivència física; en canvi, hi ha altres necessitats que tenen a veure amb l'autorealització i són infinites. Vegeu-ho en la figura 1.2, on hi ha representada la piràmide de les necessitats de Maslow.

FIGURA 1.2. Piràmide de Maslow



Els cinc nivells de necessitats de la teoria de Maslow:

1. Necessitats bàsiques
2. Necessitats de seguretat
3. Necessitats socials
4. Necessitats d'estima
5. Autorealització

1. Necessitats bàsiques: són les fisiològiques, i també per evitar el dolor, alimentar-se, beure...
2. Necessitats de protecció i seguretat: una vegada cobertes les necessitats bàsiques el següent nivell és sentir-se segur i protegit, tenir salut, seguretat futura, una llar, cobertura d'assegurances en l'àmbit personal i familiar.
3. Necessitats socials: són l'amistat, l'afecte, la pertinença i l'amor. Són el resultat de la relació amb altres persones per poder formar part de grups, comunitats, associacions.
4. Necessitats d'estima, el respecte a un mateix, sentir-se competent, reputació, fama, status... Si no es cobreixen aquestes necessitats apareix la baixa autoestima i el desequilibri emocional. Si hi ha una mancança d'aquest pilar bàsic estem destinats al fracàs.
5. L'autorealització. Un cop superats tots els nivells, en certa manera s'arriba al cim de la piràmide de Maslow. Si s'han satisfets els altres nivells i s'ha desenvolupat tot el potencial, l'individu troba sentit a la vida.

Basant-nos en **Freud**, és molt probable que les persones no tinguin consciència de quins són els motius que indueixen a actuar de determinada manera. S'han fet diferents estudis per conèixer l'inconscient del consumidor i observar-ne les motivacions reals.

Hi ha tres **motivacions bàsiques**:

- El confort
- El plaer
- L'estímul

1.3.2 Especificacions tècniques

L'especificació tècnica d'un producte és un document intern de l'empresa que recull informació bàsica. També s'anomena **fitxa tècnica**. En les fitxes tècniques es recullen les dades clau de forma clara i concisa, i les característiques tècniques del producte en concret.

La fitxa tècnica:

- És un document de l'empresa, en principi d'ús intern, però en determinades ocasions pot resultar d'utilitat per a clients, proveïdors, auditors.
- La correcta redacció és important per garantir la satisfacció del consumidor, ja que una redacció incorrecta en la utilització d'un producte pot arribar a causar danys corporals i perjudicis als consumidors i usuaris de productes o serveis.
- Revisió continuada pel responsable de qualitat de l'empresa proveïdora del servei o producte.
- En el seu disseny s'han de tenir en compte les característiques més importants i rellevants del producte o servei. Les dades han de ser verídiques.

Dades rellevants en la fitxa tècnica de productes alimentaris

Quan es tracta de productes alimentaris, s'han de recollir dades rellevants amb molta cura, ja que han de figurar dades com el nom del producte, el nom comercial, el número de lot, el pes brut i net, el format, la llista d'ingredients i els al·lèrgens d'acord amb les normes d'etiquetatge. Cal incloure la descripció de característiques físiques del producte perceptibles pels sentits, així com la vida útil, la data de consum i de caducitat, a més de les característiques nutricionals, fisicoquímiques i microbiològiques, d'acord amb la legislació aplicable a cada tipus de producte.

La utilització de les fitxes tècniques és indispensable per tenir correctament implantat l'anàlisi de perills i punts de control crítics (APPCC) i el sistema de traçabilitat. Quan una empresa rep un producte d'un proveïdor, la seva fitxa tècnica facilita la informació i conseqüentment procedeix a l'acceptació o no del producte.

Quan una empresa ofereix el producte als clients, aquests necessiten conèixer exactament les característiques dels productes i considerar-los aptes o no quan els rebin. Per tant, s'han de tenir en compte les normes de qualitat i de seguretat alimentària, en el moment d'auditoria, i si el producte és acceptat o no per l'auditoria.

L'APPCC és un sistema de gestió de la seguretat alimentària basat en l'anàlisi dels perills i punts de control crítics.

Vegeu exemples de fitxa tècnica d'un producte o servei en l'apartat d'"Annexos".

Els **productes tecnològics**, a diferència de la resta de productes existents en el mercat, tenen més dificultats de venda. S'han de tenir en consideració les següents característiques que els diferencien de la resta:

- La **intangibilitat**. Els clients, quan adquireixen productes tecnològics, el primer que observen és el servei que els reportarà, després el valor intangible i posteriorment decideixen. Per això, a més d'explicar el producte, el venedor ha de demostrar les prestacions i les necessitats que cobreix. Els clients busquen convertir una necessitat intangible en tangible. Per exemple, quan un client vol comprar un televisor, a més de l'estètica, busca altres finalitats, com l'estalvi d'energia, la major qualitat d'imatge, etc.
- Les **necessitats actuals**. La visió de nous productes tecnològics comporta que hagin de satisfer-se noves necessitats que abans no existien. El venedor primer ha de conèixer les necessitats no satisfetes del client i posteriorment intentar satisfer-les amb el producte tecnològic adequat.
- La **comprovació dels beneficis**. Els productes tecnològics no poden provar-se fins que han estat utilitzats, per la qual cosa és el venedor qui haurà d'executar una demostració dels usos del producte perquè el client verifiqui les seves utilitats de forma pràctica.

Per a diferents tipus de negocis hi ha els denominats paràmetres tècnics especials depenent del sector. A "Annexos" trobareu els corresponents al sector agropecuari.

1.3.3 Preu del producte

El preu de venda d'un producte o servei és el valor de l'intercanvi, expressat en unitats monetàries, que assigna el fabricant, distribuïdor o venedor, i que el comprador ha d'entregar per obtenir-ne la titularitat i/o gaudi. A més a més, és la variable del màrqueting mix amb els efectes més ràpids sobre les vendes.

Per aconseguir un posicionament estable en el mercat i mantenir una imatge de marca per no perdre la fidelitat dels consumidors és de vital importància que el canvi d'una variable vagi acompanyada amb una coherència amb la resta de variables.

El preu és el **valor monetari**, és a dir, la contraprestació que els consumidors han de pagar a canvi d'obtenir un producte o servei.

El preu pot adquirir diferents denominacions. Per exemple: honorari, corretatge, lloguer, interès, cànon, taxa, noli, port i franqueig, salari, jornal, comissió, tarifa, cotització, matrícula, prima de risc, peatge...

Podeu consultar l'article "Muerte del precio fijo", de la revista GQ en l'apartat d'"Annexos".

D'acord amb la **teoria econòmica**, les variables del preu i de la demanda tenen una relació inversa:

- Si augmenta el preu, disminueix la demanda.
- Si disminueix el preu, augmenta la demanda.

La indicació de preus serveix per estimular la demanda, i repercuteixen en el preu les diferents etapes de cicle de vida del producte. Al mateix temps influeix en els resultats, estratègies dels competidors.

Segons la regulació de la indicació de preus d'acord amb el Decret 73/2002, de 19 de febrer, sobre la indicació de preus dels productes oferts als consumidors i usuaris, les mercaderies i els productes han de portar indicat el preu, amb cartells visibles, tant a l'aparador com a l'interior de l'establiment comercial. La indicació del preu va precedida de les sigles PVP, que inclou tots els impostos. En el cas dels serveis, el preu ha d'estar exposat a la vista del públic, mitjançant una llista de preus.

Una **estratègia de preus** és el conjunt de principis a seguir en la determinació del preu dels productes durant el cicle de vida del producte.

TAULA 1.3. Tipus d'estratègia de preus

Basats en la demanda	Nous productes	Basats en la competència	Cartera de productes
Preus psicològics	Preus de desnatació	Preus similars	Preus per paquet
Preus diferencials	Preus de penetració	Preus superiors	Preu fix
Preus de subhasta		Preus inferiors	Preu per una línia de productes Preus per productes complementaris i accessoris

Preus psicològics

Els preus psicològics, quan els preus dels productes impliquen un desemborsament petit, en les rebaixes tenen en compte la utilització dels decimals. Per exemple: 4,99€, 5,95€. En canvi, quan es tracta d'una categoria superior de producte, s'evita la utilització d'aquestes xifres i en lloc d'usar decimals amb 9 es posen les xifres acabades amb 0 o 5. Tampoc s'usa el 0,50€, sinó 50 cèntims.

Ara bé, en el cas que impliqui un desemborsament elevat, si es tracta d'un producte rebaixat s'arrodoneixen els euros i no els decimals. Per exemple, és millor utilitzar 999€ que 1.009,99€. En canvi, si és un producte de categoria superior no s'escriuen decimals, però sí les xifres finalitzades en 0 i 5. Per exemple: 550€, 4.500€.

Vegeu un exemple de preu psicològic en la figura figura 1.3.

FIGURA 1.3. Preu psicològic



1.3.4 Servei

El servei és un tipus de producte. La intangibilitat i la inseparabilitat són algunes de les característiques que defineixen la prestació de serveis. La principal diferència del servei amb el bé és la seva **intangibilitat**. Per exemple, el servei prestat per una agència de publicitat és intangible, però la secretaria i el material són elements tangibles i quantificables físicament.

Diferències entre béns físics i serveis:

- L'estratègia del servei té una marcada diferència sobre **com es realitza**. En el servei, el venedor visualitza el bé immaterial, d'aquesta manera el client creu i té confiança en el servei que espera contractar.
- La **importància que té per a cada client** un determinat servei. Per exemple, en la contractació d'un viatge que el consumidor fa dia a dia no hi dona la mateixa importància que en el cas de l'assegurança d'un viatge d'unes vacances de durada superior a tres dies.
- El servei **forma part del venedor**. La seva actuació en la venda és clau per a la seva adquisició. En canvi, el producte té uns **atributs independents**.
- La **confiança** mostrada pel client una vegada té **visualitzat** el servei per part del venedor.

"El temps i l'esforç utilitzats per prestar el millor servei possible són intangibles."

Hitesh Bhasin (*Màrqueting91*)

Els serveis es venen gràcies als **avantatges generals i avantatges diferencials** generats per la confiança que dona el venedor i és proporcionada pels serveis. El servei proporcionat pel venedor ens proporciona una bona imatge i maduresa i augmenta el prestigi, amb la conseqüència de la satisfacció del client.

- La **propietat no és transferida** al client final, la compra és un acte. Per exemple, si es contracta una suite per al benestar durant les vacances en

Vegeu i consulteu la diferència entre producte i servei en l'apartat d'"Annexos".

Des del punt de vista del consumidor, quan el client es pregunta "Què fa això per a mi?" es tracta d'un qüestionament referent als productes oferts. Quan la pregunta és "Què pot fer vostè per a mi?" es refereix a la prestació de serveis.

un creuer el comprador posseeix només el passatge, i no la companyia de creuers.

- És **perible**. El valor en el servei és generat simultàniament a la prestació i al consum.
- La **inseparabilitat** del servei apareix amb la presència del client en l'acte d'atendre'l, la satisfacció i l'avaluació del client és immediata.
- L'**heterogeneïtat** en un mateix servei. Hi ha una gran producció, i resulta difícil el control i el risc percebut pel client. Per exemple, un jardiner que està decorant un jardí d'un hotel està venent el seu servei a un client, en aquest cas l'hotel. No transmet la propietat de l'art de decorar amb la botànica a l'hotel, no es pot emmagatzemar, aquesta habilitat.

Les estratègies de venda d'un servei són:

- La **materialització**. El comprador/consumidor no es recolza en elements físics, el venedor ha de transmetre la representació física d'una cosa immaterial. Per tant, la imatge del servei ve donada pel venedor en la seva recreació, mostrant les seves capacitats i habilitats de presentació del producte.
- L'**adaptació de l'oferta a la demanda**, o al contrari. El venedor facilita el servei d'acord amb les peticions dels clients. Començarà oferint productes simples i més endavant ampliarà els seus serveis. Per exemple, quan una persona obre un compte bancari en una sucursal bancària, ja convertit en client se li oferiran més serveis que presta el banc, així com assegurances, préstecs...
- Els **resultats**. El client compra els avantatges que obtindrà per utilitzar aquest servei. Cal insistir en aquests resultats i les solucions per cobrir les necessitats del client.

1.4 Fortaleses i debilitats del producte o servei

L'**inventari** és la destresa que permet reconèixer els agents socials de l'entorn. Va destinat a determinar les febleses i fortaleses d'una empresa en la fase de diagnòstic d'un pla.

Durant el procés d'elaboració de l'inventari, cal analitzar diferents relacions:

1. Vinculació dels agents socials interns i externs amb l'empresa.
2. Un cop identificat l'entorn, cal tenir en compte les relacions dels agents socials.
3. Avaluació de l'entorn. Per exemple, dir si es tracta d'un mercat en creixement.

4. Avaluació dels tipus de relacions de l'empresa amb els agents socials.

En un mercat competitiu, les empreses i les organitzacions desenvolupen les seves activitats en tres àmbits diferents:

- L'ambient **intern**: activitats dels recursos humans, tècnics i financers de l'empresa.
- El **microambient**: hi operen els canals de distribució, els proveïdors, els consumidors i competidors.
- El **macroambient**: engloba la normativa, els recursos naturals, la demografia, etc.

Abans que les empreses o organitzacions prenguin les decisions comercials han de fer una **planificació estratègica** i un **estudi de mercat**, on desenvolupen l'activitat empresarial, amb la finalitat de raonar amb la informació de què disposin. Per aquest motiu les empreses fan una anàlisi DAFO. La **matriu DAFO** correspon a les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats.

L'**anàlisi DAFO** és un instrument que s'utilitza per a la presa de decisions consistent a recollir els punts forts i febles de l'organització, com també les amenaces i oportunitats de l'entorn, per orientar les decisions de l'empresa.

A partir d'aquest tipus d'anàlisi es pot originar un pla estratègic de l'empresa per potenciar fortaleces i reduir les debilitats, incidint sobre les oportunitats que apareixen i protegint-se contra les possibles amenaces. Els **plans estratègics** són documents en què els directius d'una empresa desenvolupen l'estratègia que cal seguir a mitjà termini (entre tres i cinc anys). Els plans estratègics han de contenir uns objectius i la manera de mesurar la consecució d'aquests objectius.

Els instruments d'anàlisi interna i externa permeten analitzar la situació de l'empresa i de l'entorn per saber cap a on s'han d'enfocar les activitats d'innovació per millorar la competitivitat de l'empresa. Sens dubte, **l'anàlisi interna/externa** consisteix a comparar la situació actual de l'empresa amb les situacions de l'exterior.

L'anàlisi DAFO observa les relacions que manté l'empresa **des de dins i des de fora**.

Dimensió interna: fortaleces i debilitats.

Dimensió externa: amenaces i oportunitats

Per tant, per una banda, en l'**anàlisi interna** s'examinen les fortaleces i debilitats, és a dir, els aspectes interns del microentorn i, per l'altra, en l'**anàlisi externa** (l'entorn o macroentorn) s'identifiquen les amenaces i les oportunitats que afronta l'empresa.

L'acrònim DAFO en anglès és SWOT, que significa *strengths, weaknesses, opportunities and threats*.

Consulteu a "Annexos" què és i com es fa una anàlisi DAFO.

Vegeu i consulteu a "Annexos" l'exemple d'elaboració d'una anàlisi DAFO per a organitzacions de transports.

1.4.1 Les cinc forces de Porter i les forces de l'entorn

Per analitzar l'àmbit extern s'utilitza, d'una banda, el model de **les cinc forces de Porter** o, de l'altra, **les forces o factors de l'entorn** (polítiques legals, econòmiques, socials, culturals, demogràfiques, ambientals, tecnològiques...).

Les cinc forces de Porter són:

1. La possibilitat de l'amenaça de nous competidors
2. El poder de negociació dels proveïdors
3. La capacitat de negociació amb els compradors
4. Les amenaces d'ingressos per productes secundaris
5. Els competidors i la seva rivalitat

L'objectiu de les **cinc forces** és calcular la rendibilitat d'una empresa per poder calcular el valor actual i el valor futur.

Determinació de les forces:

1. Forces econòmiques: la taxa de creixement del producte nacional brut, la taxa d'inflació, la taxa d'interès, l'ingrés per càpita, l'índex de desocupació, la devaluació de la moneda, la balança comercial, el dèficit fiscal, etc.
2. Forces socials, culturals, demogràfiques i ambientals: taxes de fecunditat, taxes de mortalitat, envelliment de la població, estructura d'edats, migracions, estils de vida, actitud envers el treball, responsabilitat social, etc.
3. Forces polítiques, governamentals i legals: les lleis de patents, les lleis antimonopoli, les taxes d'impostos, l'augment del salari mínim, l'estabilitat jurídica, l'estabilitat tributària, els prospectes de lleis, etc.
4. Forces tecnològiques: actualment són les forces més influents.
5. Forces d'acció directa: forces que afecten o podrien afectar directament les operacions de l'empresa. Estan conformades per la competència, els productes substituïts, els proveïdors i els consumidors.

Les forces d'acció directa comprenen:

- La competència: els competidors existents, les seves fortaleces, febleses, avantatges, objectius, estratègies, l'entrada de nous competidors, etc.
- Els productes substituïts: l'existència o possible aparició de productes que podrien significar una substitució del tipus de producte de l'empresa.

- Els proveïdors: els proveïdors existents, la qualitat dels productes, els seus preus, polítiques de vendes, l'entrada de nous proveïdors, etc.
- Els consumidors: les seves necessitats, preferències, comportaments de compra, costums, etc.

L'altre procés per determinar les forces de l'entorn és el **procés de recerca d'informació de forces**:

1. Determinar fonts d'informació de les forces primàries i secundàries:
 - Fonts primàries: proveïdors, distribuïdors, venedors, consumidors, clients, competidors, treballadors de l'empresa, experts, consultors, etc.
 - Fonts secundàries: diaris, revistes i publicacions especialitzades en el sector, entitats governamentals, biblioteques, internet, informes, estadístiques, etc. Són fonts útils per recaptar informació per a l'anàlisi externa. També és recomanable fer ús d'altres fonts.
2. Recol·lectar informació, és a dir, visitar els locals de la competència, comprovar les estadístiques, etc.
3. Avaluar tota la informació. D'aquesta manera es podran pronosticar o identificar futurs esdeveniments, canvis i tendències que signifiquin oportunitats i amenaces per a l'empresa.
4. Elaborar una llista d'importància, ordenant les oportunitats i amenaces detectades.
5. Un cop avaluada la informació i detectades les oportunitats, prendre les decisions i estratègies pertinents per evitar fracassos o minimitzar conseqüències.

Les debilitats

Les debilitats són les situacions que s'han d'intentar evitar o minimitzar, ja que l'empresa es trobaria en una situació de desavantatge respecte de la competència. Les debilitats són les capacitats, els recursos i les posicions assolides que redueixen les possibilitats d'aprofitar oportunitats.

Exemple de com definir les debilitats a través de preguntes

"Estem proveïts dels recursos i materials tècnics necessaris per poder dur a terme la venda?"

"Quins són els problemes tècnics de l'empresa?"

Per vendre i "vendre bé" calen venedors professionals amb coneixements del màrqueting i adaptats als nous temps.

Exemples d'indicadors de debilitats

Factors indicadors de debilitats:

A "Annexos" podeu llegir un article sobre tecnologies obsoletes utilitzades per grans empreses avui en dia.

Consulteu a "Annexos" l'article de Roberto Espinosa, referent als errors que sorgeixen amb freqüència a les empreses.

- La tecnologia està obsoleta, no s'ha adaptat als nous avenços tecnològics.
- Hi ha un gran deute i falta de capital.
- Els recursos humans són no qualificats i amb mancances de motivació.
- Hi ha poca planificació, no hi ha control. És a dir, els objectius no són gens clars.
- L'empresa té marca i productes mal posicionats en el mercat, és a dir, una oferta comercial poc diferenciada de la resta.
- Es reben excessives queixes del servei postvenda.

Les fortalezes

Les fortalezes són totes aquelles capacitats i recursos amb els quals compta l'empresa per explotar oportunitats i aconseguir construir avantatges competitiu. Per identificar-les s'ha de respondre a preguntes com: què és el que ens diferencia de les altres empreses?, quins recursos de baix cost tenim disponibles?, quins són els nostres punts forts en producte, servei, distribució o marca?

Exemples de fortalezes detectades

- L'equip està molt motivat.
- Hi ha un equip estable de voluntaris.
- Els treballadors amb experiència formen part de la presentació de projectes.

Les amenaces

Les amenaces són totes aquelles situacions desfavorables per a l'empresa. Hi ha amenaces que es poden prevenir i, en canvi, n'hi ha altres que l'empresa no pot controlar. Les amenaces són factors externs que influeixen en els objectius fixats en l'empresa i que poden posar-los en risc.

Exemples de preguntes per definir amenaces

"Qui fa el mateix que nosaltres? És millor que nosaltres?"

"Com ens perjudiquen els canvis en l'entorn?"

Hi ha diferents tipus d'amenaces:

- Amenaces polítiques: els canvis de govern i les seves decisions poden ser una amenaça per a l'empresa. Per exemple: si un país entra en conflictes armats, en el cas que es retalli el finançament que rep.
- Amenaces legals: fa referència a les lleis establertes en els diferents sectors econòmics. Per exemple: la legislació laboral, la forma de pagament dels impostos...
- Amenaces econòmiques: si l'economia d'un país va malament, és una amenaça incontrolable.
- Competidors: cal tenir una bona estratègia, per ser un referent del sector.

- Amenaces tecnològiques: els avenços tecnològics han de ser estudiats i veure com adaptar-los a l'empresa dins del seu entorn perquè no es converteixin en una amenaça, perquè amb els canvis tecnològics, l'aparició de nous productes resulta un fet en constant evolució.
- Medi ambient: quan les empreses depenen dels recursos naturals, els canvis climàtics poden ser una amenaça.
- Amenaces socials: els canvis dràstics en la taxa d'atur, en la d'ocupació, en el creixement demogràfic...

Les oportunitats

En la realització d'una anàlisi DAFO, durant l'etapa de la planificació cal saber com destacar els punts forts de l'empresa. Tant les amenaces com les oportunitats són fets o esdeveniments relacionats amb l'empresa, i són situacions externes. Un cop feta l'anàlisi, cal dur a terme accions estratègiques on les fortaleces poden ajudar a treure rendiment de les oportunitats i a afrontar les amenaces.

Les estratègies que s'utilitzen per superar les relacions internes i externes de l'empresa són:

- Estratègies de supervivència: corregir debilitats per encarar les amenaces.
- Estratègies de reorientació: aprofitar les oportunitats per corregir les debilitats.
- Estratègies defensives: afrontar amenaces per mantenir les fortaleces.
- Estratègies ofensives: treure profit de les oportunitats per millorar les fortaleces.

1.5 Elaboració de l'argumentari de vendes

Un cop esbrinada la informació pertinent al client i considerant les seves preferències, en la fase preparatòria s'han de preparar els arguments de l'entrevista de vendes i quines són les raons dels clients per fer una compra.

Quant a l'elaboració de l'argumentari de vendes, es fa segons:

1. Tipus de producte
2. Tipus de client
3. Rendibilitat obtinguda
4. Àmbit d'actuació i canals de distribució

1.5.1 Elaboració de l'argumentari de vendes segons el tipus de producte

Els arguments de venda referents a les característiques del producte fan referència a les solucions que ofereix el producte i els avantatges que proporciona fer-lo servir. Depenent del sector, del producte, del mercat, del client al qual ens dirigim i fins i tot de nosaltres mateixos, s'ha de seleccionar el tipus d'argumentació que s'utilitzarà. Per tenir arguments de venda que siguin útils per als venedors cal conèixer el producte, el client, les seves motivacions de compra i no oblidar dels productes que ofereix la competència.

Els arguments de venda estan formats per la presa de decisions del consumidor que fa la compra. Per tant, els arguments de venda són tan racionals (destacant els beneficis amb arguments lògics) com emocionals. En funció del **tipus de producte**, s'adapta la forma de presentació, modificant inclús l'establiment o botiga.

Un **producte** és un conjunt de qualitats físiques i intangibles que el consumidor percep d'un determinat bé per satisfer les seves necessitats i és susceptible de ser comercialitzat.

En el moment de presentació de la venda dels productes, cal tenir present els tipus de productes que es posen a la venda. Les característiques dels productes canvien la forma de presentar un argumentari de vendes i així poder aconseguir cobrir les necessitats dels demandants de productes.

Classificació dels productes:

- **Producte tangible:** productes físics, palpables, duradors, com per exemple béns d'equip, els productes tecnològics, els electrodomèstics, etc. Es divideixen en productes de consum i industrials. Els productes de consum tenen una àmplia oferta, molta publicitat i una alta rotació.
- **Producte intangible:** serveis que una empresa o una persona presta a unes altres, no són susceptibles de ser emmagatzemats ni transportats. Poden assimilar-se a productes que s'elaboren i consumeixen simultàniament. Exemple: serveis de manteniment, garantia, o bé els serveis prestats per la sanitat privada, la banca, les companyies d'assegurances, companyies aèries, hotels, etc.
- **Productes funcionals:** productes dels quals el consumidor té un coneixement complet abans d'anar a comprar-los, així inverteix poc temps i esforç per adquirir-los. Existeix una fidelitat cap a la marca.
- **Productes d'impuls:** productes que tenen un consum freqüent i un cost baix; triar una marca és qüestió de costum.
- **Productes d'alt preu:** productes als quals el comprador dedica temps per informar-se, busca qualitat.

- **Productes de consum visible:** el seu consum és símbol d'estatus social, de prestigi. El consumidor parla de la marca.
- **Productes d'especialitat:** productes que requereixen esforç, temps i diners, en ocasions són exclusius en alguna àrea. També fa referència a productes de luxe.
- **Productes industrials:** productes necessaris en el procés d'elaboració.

El venedor pot utilitzar dues tècniques de venda diferents:

1. Persuasiva, l'objectiu a curt termini és vendre; el client buscarà de forma impulsiva, encara que no tingui la necessitat o no sigui la més adequada.
2. Col·laborativa, l'objectiu a curt i llarg termini és satisfer el client.

1.5.2 Elaboració de l'argumentari segons el tipus de client

1. D'acord amb els diferents **critèris de personalitat**, els clients són afables, agressius, impacients, intolerables, altius, desconfiats, decidits, indecisos, especuladors, exigents, discutidors, impulsius, impertinents.
2. Tenint en compte la **relació amb l'empresa**, els clients són fidels, de compra supeditada, economicistes, canviant d'intenció de compra depenent de les promocions, erràtics, o es mouen per impulsos.

1.5.3 Elaboració de l'argumentari segons la rendibilitat que proporciona la venda a l'empresa

La rendibilitat de vendes és la part proporcional de tots els ingressos per vendes que representen els beneficis, és a dir, abans d'interessos i impostos.

1. La **rendibilitat econòmica** es refereix a la situació en què els actius de l'empresa són suficientment rendibles, és a dir, quan les adquisicions en actiu fix i circulat han estat encertades i els actius estan generant beneficis.
2. La **rendibilitat financera** es refereix a si els recursos propis de l'empresa són rendibles, concretament si els diners posats per l'empresari/ accionistes generen ingressos.

Les operacions de venda poden ser molt rendibles, rendibles, poc rendibles o gens rendibles.

La rendibilitat de vendes és la part proporcional de tots els ingressos per vendes que representen els beneficis, és a dir, abans d'interessos i impostos.

La rendibilitat econòmica s'obté dividint el BAII (beneficis abans d'impostos) entre la xifra total d'actiu:
 $RE = \text{BAII} / \text{actiu}$

1.5.4 Elaboració de l'argumentari segons l'àmbit d'actuació i els canals de distribució

Segons les **característiques de l'empresa** l'argumentari ha de ser un o un altre.

Exemples de prova del producte per reforçar l'argumentari

En una botiga de llenceria es crea un ambient on resulta més fàcil i còmode emprovar-se les peces.

En una vinoteca s'ofereix als clients provar els vins per augmentar les vendes.

En un concessionari de cotxes, si el client té l'oportunitat de conduir pot comprovar si el vehicle és del seu gust.

L'àmbit d'actuació de l'empresa pot ser nacional o internacional.

Amb la globalització, s'ha generat el desenvolupament de noves tecnologies, afavorint l'aparició de nous canals de venda dels productes, ja que la informació intercanviada és ràpida i, a més, els productes cada vegada són més sofisticats, i això genera l'exigència en els consumidors. Els **nous canals de distribució i comercialització** han provocat avantatges.

Els avantatges aconseguits són:

1. La distribució en línia facilita la vida als consumidors. Gradualment, l'ús creixent d'aquesta via per fer la compra de la llar, com a nou canal alternatiu i simultani a la distribució tradicional, presenta avantatges per als consumidors i també per a les empreses productores.
2. L'accessibilitat a un mercat global amb demanda en expansió, per l'augment d'usuaris d'internet i canvis d'hàbits de consum i ritme de treball. Accés a una informació millor i més completa sobre el producte. Són importants la garantia d'origen i les especificacions productives. El contacte interactiu i proper amb els consumidors: web 2.0.
3. Facilitat per comparar preu i qualitat amb la competència. La possibilitat d'oferir una informació més àmplia sobre els productes. Comodat en el procés de cerca d'informació i de selecció de productes, en la compra i el seu transport.
4. La imatge flexible. Internet projecta una imatge de disponibilitat 24 hores al dia tot l'any. Horaris sense límits que es compatibilitzen amb l'activitat laboral i familiar.

1.6 Tècniques de venda

Les tècniques de venda són instruments utilitzats en processos de vendes, amb la finalitat d'atraure o persuadir el client potencial. Un gran nombre de tècniques

L'activitat del comerç ha experimentant canvis, d'acord amb les millores en les comunicacions i els mitjans de pagament. Tant les petites com les grans empreses per poder competir s'han anat adaptant al comerç electrònic o *e-commerce*.

El comerç es defineix per la Reial Acadèmia Espanyola com una "negociació que es fa comprant i venent o permutant gèneres o mercaderies".

de venda es fonamenten en la psicologia i la sociologia. Gràcies a l'observació de les tècniques de venda utilitzades pels millors professionals, s'observa que el diàleg amb el client ajuda a descobrir les necessitats i aprendre com una venda de producte satisfà els clients.

1.6.1 Model AIDA

Per prendre una decisió de compra d'un producte, sigui un bé o servei, el client ha de passar de forma successiva i ordenada les següents etapes. Una vegada superades, l'usuari passa a convertir-se en client/consumidor del producte o servei.

A "Annexos" trobareu un article sobre com aplicar el model AIDA en l'anàlisi del tràfic web.

- **Atenció.** El mercat és molt competitiu i resulta molt difícil aconseguir l'atenció dels clients cap al producte o servei.
- **Interès.** Es desperta la motivació de compra per diferents motius: avantatges respecte de la competència, preu atractiu...
- **Demostració.** Una demostració ressalta els beneficis que proporciona. Per exemple, una bona olor d'una prova de perfum. No tots els productes o serveis ofereixen demostracions.
- **Desig** de compra. S'ofereix solució al problema i el client no vol perdre-la i ahora vol cobrir la seva necessitat. Pot passar que el client no tingui clar el desig. Llavors el venedor, gràcies als estímuls de descomptes pot fer ressorgir en ell el desig de compra.
- **Acció.** Un cop convençut el client, és el moment d'anar a l'acció i comprar i obtenir el tancament de la venda. Passar del desig a l'acció, a obtenir l'ordre de la comanda, al tancament del negoci.

Per exemple, elements publicitaris, com els aparadors, s'usen per captar l'atenció (l'objectiu de tot personal de vendes), despertar interès i desig i finalment provocar una reacció o esperar una compra per part del client.

En el cas que el producte no hagi captat l'interès, es recorre a la **tècnica de venda personal** (per exemple, el *face to face*). Quan el venedor comença la seva conversa de venda captant l'atenció del client o possible client, demostra que el producte o servei pot satisfer el seu interès (amb les proves o mostres gratuïtes), creix el desig de compra i sent que donarà pas a l'acció o tancament de la venda.

L'escolta activa d'un venedor el capacita per a un correcte enteniment, per poder rebatre el "però", fer els aclariments pertinents i, si és necessari, demostracions o proves per aclarir les objeccions.

La relació amb el client continua després de la venda, ja que es busca la fidelització del client per obtenir una repetició de compra i la satisfacció per cobrir la necessitat, per obtenir l'èxit.

Els millors referents perquè els consumidors comprin un producte o servei són els clients satisfets.

1.6.2 Mètode SPIN

El mètode SPIN, acrònim de les inicials angleses de *situation, problem, implication, need pay off*, fou desenvolupat de diferents formes i en llocs de moda els anys noranta per Rank Xerox.

Els estudis psicològics de la presa de decisions dels humans han demostrat que el comprador cada vegada que rep un benefici addicional està més motivat per fer la compra i, com a conseqüència, compra més. Els desitjos i necessitats no són expressats explícitament. El consumidor de vegades ni s'adona que en té.

En la utilització del mètode SPIN, quan les necessitats del client són descobertes, el venedor presenta beneficis com a arguments de venda.

Cal insistir que els productes es venen pel que poden fer per al client, atesa la utilitat que li reportaran o la satisfacció que li proporcionaran. Realment el mòbil perquè un client compri és el benefici, sigui econòmic, de benestar, de seguretat, etc.

La clau del **mètode SPIN** és centrar la presentació en la resolució d'un problema de l'audiència per atrapar i mantenir la seva atenció. Si amb la presentació no hi ha resposta al problema plantejat pel públic, no és possible satisfer la necessitat. D'acord amb la tècnica de venda SPIN, es pretén descobrir el problema del client i ajudar-lo a solucionar-lo.

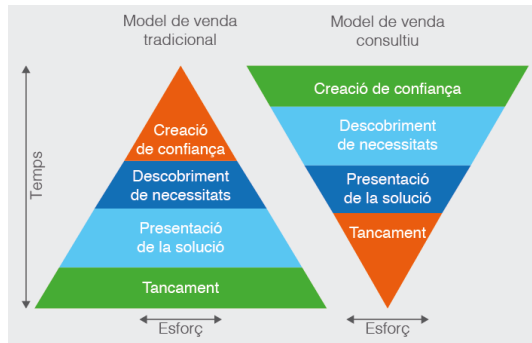
La presentació de la venda passa per quatre etapes:

1. Fase preliminar. Es proposa retardar el fet de parlar sobre la solució i els seus avantatges una vegada avanci la presentació.
2. Fase de recerca. Consisteix a fer preguntes per descobrir necessitats del client i comprendre'l millor a ell i la seva organització.
3. Fase de demostració. Es demostra el valor de l'oferta, tenir una solució que pot ajudar el client a resoldre el seu problema. Per exemple, amb la utilització del PowerPoint o un catàleg.
4. Fase de compromís. Des de l'ordre de comanda fins a reunions o sessions de demostració.

En la **venda tradicional**, l'objectiu és el tancament de la venda. En canvi, en la **venda consultiva**, aconseguir l'èxit de la venda se centra en la investigació de com obtenir el tancament, ja que amb la qualitat en la formulació de les preguntes s'obtenen unes respostes satisfactòries.

Vegeu les diferències de venda tradicional i consultiva en la imatge figura 1.4

FIGURA 1.4. Diferència entre venda tradicional i venda consultiva



Vegeu el mètode SPIN a:
bit.ly/2tpS6ai

Les quatre preguntes que s'han de formular al client per part del venedor en tota presentació d'una venda consultiva segueixen la **seqüència** del mètode SPIN:

1. Versar sobre la situació, amb una preparació i una bona recerca de dades.
2. Sondejar quins són els problemes, dificultats, insatisfaccions del client per descobrir quines són les necessitats implícites i on encaixa l'oferta del venedor.
3. Implicar-se en les preguntes, explorar el problema del client, junt amb les conseqüències i la urgència del problema.
4. Una vegada el client ha comprès la implicació del problema, cal passar a la fase de preguntes, demostrant la implicació del valor de la solució donada pel venedor davant els ulls del client. Cal centrar-se en els aspectes positius de la solució per combatre els efectes negatius del problema, emfatitzar el valor i la utilitat de la solució.

La **fórmula SABONE** classifica els mòbils de compra, els sis motius de compra. Utilitza la tècnica mnemotècnica amb els següents significats:

- S: Seguretat
- A: Afecte
- B: Benestar
- O: Orgull
- N: Novetat
- E: Economia

En relació amb els clients incondicionals, aquests compren per afecte a un proveïdor/venedor o per les característiques d'un producte concret, i cedeixen finalment pels beneficis que els aporta. D'una banda, el comprador professional es mou amb l'objectiu d'aconseguir millores en l'economia de l'empresa o seguretat i prestigi. Fer compres intel·ligents amb una bona relació qualitat-preu sens dubte augmenta el prestigi. De l'altra, les novetats dels venedors atrauen l'interès i els

concedeixen més temps per exposar arguments. A més, el venedor en la seva presentació ha de ressaltar els punts forts d'un producte innovador, ja que els consumidors són indecisos.

Les característiques són les qualitats, els aspectes tècnics del producte. Per exemple, els vestits brodats a mà. Els beneficis són les utilitats que satisfan les necessitats o desitjos del client. Els avantatges són les fortaleeses que diferencien el producte dels seus competidors.

Exemple de campanya: iPhone 6 Plus

La campanya del 2014 de l'iPhone 6 Plus destacava els punts forts del producte respecte als altres mòbils del mercat. Per aquest motiu, si el benefici que aporta un iPhone 6 Plus cobreix les necessitats dels consumidors ens preguntem: què fa l'iPhone 6 Plus que no fa el Samsung Galaxy Note 4?

Vegeu l'article "[iPhone 6 Plus, las mejores alternativas de la competencia](#)".

Presentació dels beneficis

La presentació dels beneficis es basa en la utilitat que aporten al client potencial les característiques específiques de l'empresa, el producte o el servei. Per tant, les característiques per part del venedor són transformades en beneficis. Per exemple, l'economia, la seguretat, la comoditat, és a dir, totes les motivacions o desitjos que tenen els diferents clients respecte a la possessió o adquisició d'un producte.

Quan un venedor argumenta els beneficis que aporta l'adquisició d'un determinat producte o servei aconsegueix més vendes, ja que presenta solucions als problemes del comprador. En canvi, si es presenta un benefici que realment no existeix el potencial client perd l'interès en la compra.

1.6.3 El sistema d'entrenament Zelev Noel

Vegeu documentació sobre el sistema Zelev Noel en la secció "Annexos".

L'escola de tècniques de venda denominada Zelev Noel Training proposa la següent tècnica de vendes, que correspon a l'acrònim de **VENTAS**:

- Verificació de preparatius, amb tots els elements necessaris per fer una entrevista.
- Entrevista efectiva i venedora, que detecti el candidat.
- Necessitats prèviament establertes, amb els sondejos i les indagacions pertinents.
- Tasques de demostració del producte, detallant les característiques i els beneficis que aporta.
- Acció de negociació segura i curta.
- Satisfacció total i postvenda a través de la confirmació.

1.7 Objeccions del client

Pel que fa els venedors, sovint pensen que tenen la venda perduda davant de la primera objecci3 que planteja el client. Realment les objeccions en la venda s3n una oportunitat. Una venda sense objeccions no existeix. Per norma general, si el client escolta i no planteja cap objecci3 realment no est3 interessat pel producte que se li ofereix i al final no el compra.

El client t3 dos tipus d'objeccions:

- **Falta de coneixement i informaci3.** Necessita m3s informaci3 per poder prendre una decisi3 de compra.
- **Incomprensi3 de la informaci3 rebuda** o perquè no se li ha explicat amb claredat.

Les **objeccions** s3n les barreres que fa servir el client per no comprar un producte.

Si el client no mostra inter3s en l'oferta, no planteja objeccions. Les objeccions s3n bones, perquè al mateix temps informen de qu3 és el que el client desitja realment comprar. El primer pensament és que al client no li interessa el producte o servei, però el que és realment important és el que el producte o servei pot oferir-li.

Les **raons de les objeccions** dels clients:

- Per caure sota la influ3ncia del venedor.
- Per donar-se import3ncia, actua com una persona que ho sap tot, per tant és un negociador dif3cil.
- Per fer-se informar, és a dir, la curiositat de saber.
- Per mostrar desconfiança cap a l'oferta, el venedor, el producte o l'empresa.
- Per mostrar desinter3s per l'oferta, perquè es tenen les necessitats cobertes, per desmotivaci3, etc.
- Per marcar l'oposici3 per principis.
- Per rebatre els falsos arguments del venedor.
- Per mostrar la necessitat de m3s informaci3 per prendre la decisi3 de compra.

La t3cnica MICASO tracta d'esbrinar quines s3n les motivacions de compra dels clients i com han de preparar l'entrevista per satisfer plenament les seves necessitats. Per tant, l'objecci3 apareix quan un client es mostra insatisfet.

MICASO es refereix a les motivacions que impulsen a fer la compra:

- M: moda
- I: interès
- C: comoditat
- A: amor
- S: seguretat
- O: orgull

La diferència entre excusa i condició és que normalment una **excusa** acostuma a ser ambigua i poc concreta. Per exemple: “No tinc diners.” En canvi, una **condició** és una raó per no comprar i és real, no és una excusa.

En el procés de venda, s’ha de comprovar que les condicions donades pel client siguin reals i veritables. En alguns casos el venedor desisteix de la venda en les següents situacions, perquè és impossible fer la venda:

- No hi ha diners, ni possibilitat d’aconseguir un finançament.
- No tria correctament la persona que ha de prendre la decisió de compra.
- No ho necessita o per motius d’edat, condició sexual...

Exemple en la compra d’un cotxe

Sou propietari d’un cotxe. En adquirir-lo, no vau comprar el cotxe en si, sinó seients confortables per poder viatjar còmodament, un maleter espaiós per poder ficar tot el necessari per sortir de viatge amb la família, seguretat en els avançaments, estabilitat, fiabilitat, etc.

Si el venedor que us va atendre va saber complir amb la seva feina, us va vendre tots aquests beneficis i, en comprar-lo, vau adquirir també el cotxe. Així, vau comprar un cotxe que cobreix les vostres necessitats.

La resolució d’una objecció es fa abans que la posi el client. Aquesta tècnica preventiva s’usa quan la resposta pot ser de gran efectivitat. Generalment la provoca el mateix venedor, ja que durant l’entrevista condueix el client a presentar una objecció concreta, o és ell mateix qui la planteja. Arribats a aquest punt, amb aquesta tècnica es brinda al client una objecció perquè la faci seva i poder donar-li una resposta immediata i efectiva. El venedor, en el cas que li interessi, posposarà la resposta quan hagi passat el temps oportú. Generalment, si es basa en un manual de vendes previst i es planteja una objecció, sap que quedarà resolta quan arribi a un determinat punt de l’entrevista. Així, posposa la seva resposta tot donant les explicacions oportunes al client.

Exemple de resposta preventiva

“Si no li importa, senyora Monllau, respondré a aquesta qüestió més endavant, tan aviat com passem al següent punt. Li quedarà perfectament resolta.”

Mai s'ha de contestar una objecció quan...

- El client intenta confondre o l'objecció és dèbil.
- No és client.
- No se'n sap la resposta.
- No es coneix el mòbil de compra del client insatisfet.

1.7.1 Tècniques i arguments per refutar objeccions

Davant de les objeccions és important no precipitar-se a l'escoltar les dues primeres frases del client. Si es precipiten deduccions o es treballa sobre el que volia dir el client, sovint hi ha errors. Però encara que no s'equivoqui, una interrupció mentre exposa una idea no agrada a ningú.

1. Tractar i rebatre l'objecció

Deixar parlar el client. És a dir, que parli tant com vulgui, i a poc a poc anirà disminuint l'objecció.

2. Preguntar al client

És la forma més adequada de fer parlar el client, fer les qüestions pertinents com si la culpa fos del venedor per no comprendre la pregunta realitzada. Per exemple: "Disculpi, però no acabo d'entendre el que vol dir-me. Li importaria repetir-ho, per favor?"

En el plantejament de les objeccions que es facin, el venedor ha de tenir en compte:

- Que el client, en respondre, ens mostri l'objecció real. Les persones tenen dues raons per fer alguna cosa, una que sembla bona i una altra la que realment és.
- Que el client, en enfocar-la amb altres paraules, la resolgui per si mateix.
- Que el client es reafirmi en l'objecció. En aquest cas es passa a resoldre-la.

No cal donar-li al client una resposta, sinó conduir-lo perquè la trobi ell mateix. Així el venedor aconseguirà rebatre d'una forma lògica i senzilla, perquè el client afirmarà el que volia aconseguir el venedor.

Molts venedors ensopeguen amb aquest obstacle perquè no han entès la idea. Senten una objecció, la prenen com un repte i es llancen a convèncer al client que està equivocada. Això no funciona. Quan es cau en aquest parany, el client posa una altra objecció i contínuament el venedor prova de resoldre-la. El procés de vendes degenera fins a veure qui té més capacitat, si un per resoldre-les i rebatre-les o

l'altre per posar-les. Es cau en l'error d'haver de demostrar contínuament que el client estava equivocat. I, quan es cansa, sovint vol demostrar que ell també té raó dient que no.

3. Confirmar amb resposta

Un cop resolta l'objecció, cal confirmació de l'aclariment. Per exemple: "Bé, queda tot clar, no?" Si no s'aplica aquest pas, al cap de poc temps el client tornarà a plantejar la mateixa objecció.

Com actuar enfront de les objeccions dels clients?

Cal fer servir les normes de conducta per poder fer front a les objeccions i acceptar-les. Per tant, el beneficiari (el venedor) ha d'esvair les objeccions, fet que millora la seva posició davant el client. L'admissió de les objeccions sinceres amb la predisposició per part del client n'afavoreix l'acceptació.

És important no eludir mai una objecció. Es pot posposar la seva resposta per quan convingui, però no es pot eludir mai per complet. S'ha de tenir calma i dominar la situació, encara que sigui un client impertinent o que expressi les seves objeccions injustificadament.

El paper del venedor és **persuadir**, però sense imposar. És a dir, guanyar-se el client sense discutir.

Davant de les objeccions presentades pels clients potencials, el venedor ha de destacar els punts en comú abans de tractar les diferències; ha d'oferir sinceritat abans d'inventar per esvair les objeccions, i ha de fer servir el nom de l'empresa com a suport i seguretat.

L'actitud del venedor ha de **despertar la motivació** del client potencial.

Exemple d'actitud del venedor davant les objeccions

El client diu: "Només venia a veure...".

Davant d'aquesta situació el venedor ha d'actuar per no perdre l'interès de compra: la seva actitud i capacitat de resposta amb un suggeriment són claus per aconseguir motivar la compra.

Per exemple: "Doncs pugi a la moto, que farem una volta ràpida per l'exposició".

1.7.2 Regles i tècniques per rebatre objeccions

No cal rebatre les objeccions, cal esvair-les en lloc de rebatre-les.

Les **regles per resoldre les objeccions** són:

- Escoltar abans de contestar l'objecció, sense interrompre.

- Repetir l'objecció amb les teves paraules.
- Acordar que això és l'únic que ens separa de realitzar la venda.
- Esvair l'objecció amb tècniques.
- Reprendre l'entrevista com si res l'hagués aturat.

Cal insistir que quan el venedor adquireixi experiència utilitzi les seves pròpies objeccions. Les objeccions són oportunitats per explicar i aconseguir la venda en lloc d'obstaculitzar-la i aturar-la.

Les **regles per al tractament de les objeccions** o les **tècniques per rebatre objeccions** són molt variades i cada venedor les utilitza tenint en compte la situació i les circumstàncies donat el cas determinat. Entre les nombroses tècniques que hi ha, les més usuals són les següents:

- Regla de la negació directa
- Tècnica de la utilització de tercers
- Tècnica de l'explicació
- Tècnica del **punt màxim** o tècnica del “**sí, però**”
- Tècnica de **demostració**
- Regla del bumerang
- Tècnica d'**anticipació de preus**
- Tècnica de **compromís**

Tècnica de la **negació directa**: en cas de l'objecció presentada pel client en forma de pregunta, es nega amb contundència.

Exemple de negació directa

—No destenyirà? —No, li asseguro que ha sigut rentada prèviament.”

Tècnica de la **utilització de tercers**: quan el client està acompanyat d'una altra persona, cal adreçar-se a les dues ja que aquesta tercera persona pot ser una aliada per fer el tancament de la venda. A més, pot haver-hi la testificació d'un tercer neutral.

Exemple d'utilització de tercers

—No necessito aire condicionat, amb les portes de la terrassa obertes corre la fresca.

—L'entenc perfectament. L'any passat la seva veïna de l'àtic va dir el mateix, però aprofitant que feia una reforma va decidir instal·lar-lo i ara n'està contentíssima.”

Tècnica de l'**explicació**: si l'objecció està basada en la falta de coneixements del producte o dels fets per part del client, se li pot demanar que expliqui quin és el motiu.

Exemple d'explicació

—No m'agrada cuinar amb vitroceràmica perquè el menjar no té bon gust.

—Per què pensa així? Seria tan amable d'explicar-m'ho?”

Tècnica del **punt màxim** o tècnica del “**sí, però...**”: quan l'objecció és vertadera, el venedor la dona per vàlida però la justifica donant un argument que en minimitzi els inconvenients.

Exemple de punt màxim

—El preu de l'iPhone és molt car. —Correcte, però té moltes aplicacions que no tenen la resta i, a més, li poden ser molt útils.”

Tècnica de **demostració**: és una de les tècniques més eficaces que hi ha. S'utilitza el producte en qüestió per demostrar que les idees del client són errònies.

Exemple de demostració

“Aquesta vaixella és molt delicada i segur que esclata si la poso al microones.”

El venedor obre un microones i hi col·loca un plat amb aigua dins i el posa uns minuts a màxima potència. Després el mostra al client en perfecte estat.

Tècnica del **bumerang**: transforma l'objecció en un avantatge com a fil dels posteriors arguments que dona el venedor com a beneficis.

Exemple de bumerang

—Aquest arròs no es passa, és una delícia menjar-lo. —Justament és el que ha de buscar. Aquest arròs té molt de prestigi, sempre queda solt en la paella i el seu sabor fa que el recordi com a únic.”

Tècnica d'**anticipació de preus**: com a conseqüència de l'experiència de la part negociadora, i sobre l'aspecte de la negociació, es preveu l'objecció i es planteja amb anterioritat.

Exemple d'anticipació de preus

“Com bé sabeu una bona *vaporetto* és cara, es deu a les prestacions que ofereix; la potència i la seva eficàcia la fan única en el mercat.”

Tècnica de **compromís**: es tracta d'utilitzar la capacitat de confiança amb el client per disminuir la seva reticència mitjançant una garantia personal (sempre que es pugui complir).

Exemple de compromís

“Li dono la meua paraula que si el cotxe no està a punt en el termini d'un mes jo mateix m'encarregaré d'anar-lo a buscar a la fàbrica.”

1.8 Elaboració del pla de vendes d'acord amb el pla de màrqueting

Per a tots els plans de negoci cal destacar que el punt fort és la descripció i explicació de les tasques i serveis que realitzarà l'empresa.

Per tant, el pla comercial consisteix a:

1. Esbrinar qui és el públic potencial.
2. Decidir preus. En funció de si el producte en el mercat cobreix necessitats noves, el preu serà més baix, perquè és més fàcil d'imitar. Si el producte és diferent i cobreix necessitats cobertes d'altra manera per altres productes, el preu també serà baix. Si és un producte diferent amb el qual cobrim altres necessitats que hem detectat, llavors sí que pot tenir un preu més elevat.
3. Definir els productes o serveis oferts per la competència, determinar la similitud i les diferències.
4. Fixar el preu de venda. Hi ha diferències en el cost variable, si és una empresa comercial, una de serveis o una altra industrial.
5. Preveure les vendes. S'ha de fer una primera previsió del primer any mensual i després una altra de tres a cinc anys.
6. Distribuir els productes o serveis. Saber quins canals de venda s'utilitzaran.
7. Explicar i comunicar. És convenient establir una previsió mensual de les despeses mensuals invertides en màrqueting:

- Descripció i definició de la marca i del logotip.
- Política de promoció: esponsoritzacions, fires, etc.
- Accions de màrqueting directe i telemàrqueting
- Publicitat en mitjans
- Relacions públiques
- Xarxa de vendes

“Un buen análisis de la competencia nos permite también conocer cuáles son nuestras debilidades.”

Sebastián Escorne, tutor del Programa MBA Executive de ISM-ESIC

El **preu de venda** s'obté a partir del marge brut unitari = preu de venda unitari - cost variable unitari.

El **pla de vendes** és una de les accions que es duen a terme en el màrqueting. És un programa detallat de les accions de vendes quantificades en uns objectius de vendes.

Qualsevol pla de vendes inclou:

1. Anàlisi de la situació, tant de l'empresa, com del mercat, l'entorn i el DAFO
2. Definició d'objectius i desenvolupament d'accions
3. Execució del pla

L'orientació cap al màrqueting de les empreses ha donat lloc al que es coneix com a **màrqueting relacional**, que caracteritza les empreses i les seves relacions amb els clients.

El màrqueting té dos objectius: la satisfacció de les necessitats del consumidor i l'obtenció d'un benefici per a l'empresa. Dient a terme la venda d'un producte o servei cobrim les necessitats. La satisfacció de les necessitats propicia un **intercanvi motivador**. Aquest intercanvi de béns o serveis pot ser per diners o sense ànim de lucre (les associacions).

L'estratègia del màrqueting s'enfoca cap a on va l'empresa, dins del seu mercat de productes o serveis, detectant els clients, objectius i competidors. Finalment, amb tota la informació, els directius i els empleats desenvolupen l'estratègia.

Qualsevol estratègia de màrqueting parteix de tres preguntes bàsiques:

- **On som:** quins són els valors de l'empresa, és a dir, la filosofia interna a seguir.
- **A on volem arribar:** quina és la visió de l'empresa a mitjà/llarg termini, quins són els objectius.
- **Com ho farem:** quin mètode farem servir per aconseguir l'objectiu final.

El pla de vendes ha d'estar alineat amb l'estratègia plantejada, enfocat cap a l'objectiu de la seva visió i coherent amb els valors de l'empresa.

En l'elaboració del pla de vendes cal tenir molt en compte la fixació i imposició d'objectius. Tant si són qualitatius com quantitius, en el procés d'elaboració, plantegen dificultats i poden ser molt diferents. Per exemple, la introducció de noves línies, les noves obertures de zones, etc.

Un bon pla de vendes i de màrqueting detalla les accions necessàries per aconseguir un objectiu específic al mercat. Òbviament, no totes les companyies són iguals, i cal tenir-ho en compte abans de plantejar i elaborar un primer *draft* (esborrany).

Algunes fórmules per tirar endavant un bon pla de màrqueting i de vendes per aconseguir èxit en l'empresa tenen a veure amb l'execució. Un exemple és intensificar la cerca d'empleats que marquin la diferència respecte a la competència i duguin l'empresa a l'èxit.

1.8.1 Desenvolupament del pla de màrqueting

Avui dia ens trobem davant d'un entorn competitiu i contínuament canviant: la globalització de mercats, els avenços tecnològics i internet determinen l'èxit de les empreses, que s'han d'adaptar i, per això, anticipant-se, elaboraran un pla de màrqueting per afrontar els possibles canvis de l'entorn.

A causa de les diferents mides i la diversitat d'activitats que tenen les empreses, no hi ha un programa estàndard per a la realització d'un pla de màrqueting, atès que tenim diferents necessitats i cultures en les empreses. Ara bé, el més important és que sigui un pla de màrqueting viable i pragmàtic. S'ha de tenir en compte l'organització de l'equip humà, que queda vinculat a l'objectiu de l'empresa.

L'elaboració del **pla de màrqueting** conté les etapes següents:

1. Visió global de l'empresa
2. Anàlisi de la situació
3. Determinació d'objectius
4. Elaboració i selecció d'estratègies
5. Pla d'acció
6. Establiment de pressupostos
7. Supervisió i control

1. Visió global de l'empresa

Dins del mercat s'ha d'incloure informació de l'empresa respecte als productes, els serveis i els preus. Respecte a la situació interna es tracta la producció, les finances, el màrqueting, els clients i els recursos humans de l'empresa.

Respecte a l'entorn es diferencia entre general, sectorial i competitiu. L'entorn general es refereix a la informació relacionada amb dades econòmiques, socials, culturals, mediambientals... i l'entorn sectorial tracta el grau de dificultat d'entrada de nous competidors, la informació detallada sobre gustos dels clients i els proveïdors. Finalment, en l'entorn competitiu es fa un estudi dels competidors.

2. Anàlisi de la situació

L'objectiu de l'etapa de l'anàlisi de la situació és donar a conèixer la situació actual en la qual es troba l'empresa. L'objectiu ve marcat per l'alta direcció. S'ha d'estudiar i analitzar tant la informació recopilada en l'etapa anterior, com les anàlisis històriques dels tres últims anys.

Dins del màrqueting estratègic s'usa la **matriu d'anàlisi DAFO**, que reflecteix la situació actual i les possibilitats futures que poden ocórrer, i la **matriu RMG**,

Podeu consultar més informació de la matriu RMG a:
www.rmg.es/matriz-rmg.

creada i desenvolupada per avaluar el nivell de competitivitat de les empreses. Aquesta eina estratègica ens ofereix una visió de la situació actual de l'empresa.

En l'anàlisi del comportament de les forces competitives s'estudien la competència, les vendes i l'estudi de mercat. A més, cal afegir en l'anàlisi de la situació de l'empresa l'estudi de l'entorn, la imatge, la qualificació professional, la posició en el mercat, la distribució, la competència i el producte (per exemple, la I+D+i).

3. Determinació d'objectius

Una vegada analitzada la situació, cal fixar els objectius del pla de màrqueting d'acord amb el pla estratègic. Les pautes són les següents:

- Els objectius han de ser viables, coherents, concrets (no es poden incloure errors) i adequats al pla estratègic. Donat el cas, si es fixessin uns objectius inassolibles la desmotivació no ens duria a cap objectiu.
- S'han d'ajustar a un pla de treball, és necessari marcar terminis per a la seva realització.
- Són objectius consensuats, flexibles (depenen de la necessitat de cada moment).

Per tant, els **objectius bàsics** són: el posicionament, la venda i la viabilitat.

Els objectius quantitius es refereixen a tot allò que podem quantificar, per exemple el percentatge de fidelització de clients. En canvi, els objectius qualitius són, per exemple: la millora de la marca en el mercat.

4. Elaboració i selecció d'estratègies

Les estratègies en el pla de màrqueting defineixen com s'han d'aconseguir els objectius plantejats.

- Estratègia de segmentació: El mercat no pot ser considerat com una unitat. Per segmentar el nostre mercat, s'han de tenir en compte les variables següents: geogràfica, demogràfica, psicogràfica i conductual.
- Estratègia de cartera: utilitzant eines com la matriu BGC.
- Estratègia de posicionament: com entra, quin espai ocupa en la ment dels clients el producte o servei, per davant dels de la competència.
- Màrqueting mix: les decisions estratègiques de les 4P del màrqueting es prenen conjuntament i amb coherència.

5. Pla d'acció

Pel que fa al pla d'acció és l'etapa més operativa del pla de màrqueting, on es duen a terme les estratègies de màrqueting per complir amb els objectius fixats.

En concret, les accions a emprendre són: accions sobre productes (modificacions en l'embalatge), accions sobre preus (descomptes, finançament, etc.), accions

Les 4P són els quatre components bàsics del màrqueting mix: producte, preu, distribució i comunicació.

sobre vendes i distribució (expandir o reduir les zones de venda) i accions sobre comunicació (publicitat, promoció de vendes...).

6. Establiment de pressupostos

Es refereix a la quantitat de diners que s'espera utilitzar per a la realització de la venda, és a dir, l'assignació de recursos a activitats específiques.

7. Supervisió i control

Les reunions periòdiques, el quadre de comandament i els KPI solen ser les mesures més utilitzades per a la supervisió.

Queda clar que de poc serveix un pla de màrqueting si no se supervisa.

KPI deriva de *key performance indicators*. Són factors, unitats de mesura i variables "estratègiques" de l'empresa. Vegeu com a exemple de KPI els comptapersones. Font: bit.ly/2yS5VwN

1.9 Elaboració del programa de vendes i línies pròpies d'actuació comercial

El **programa de vendes** és un conjunt de fases, decisions i accions dutes a terme per l'equip de vendes d'acord amb les línies d'actuació establertes. L'eficiència ve acompanyada d'una organització que s'aconsegueix establint uns objectius i uns plans de vendes estructurats de tal manera que puguin distingir les funcions, els nivells i els elements materials, així com les funcions específiques de cadascun dels venedors.

Un cop estructurada l'organització, les activitats realitzades per les persones membres del grup han de dividir-se i organitzar-se per aconseguir uns objectius comuns. Els objectius d'una organització venen determinats prèviament en el pla de màrqueting de l'empresa.

Per tant, els objectius de l'organització de vendes són:

- Divisió i especialització del treball. En cada departament hi ha les persones amb els coneixements especialitzats en cada matèria.
- Estabilitat i continuïtat de l'estructurada actuació organitzativa.
- Integració de les accions de vendes i coordinació simultània.

Atenent als diferents tipus d'organització de vendes, es fa la següent classificació:

- Organització geogràfica: la força de vendes s'aconsegueix quan els venedors tenen assignat un territori i cada venedor té la responsabilitat de les tasques i resultats dels seus clients i productes.
- Organització per mercats o tipus de clients: basada en la mercadotènia, és a dir, la segmentació del mercat. Per exemple, quan un venedor visita un particular per conèixer millor les seves necessitats i té l'especialització i els coneixements per descobrir nous productes.

“El **màrqueting** és un procés social i administratiu mitjançant el qual grups i individus obtenen el que necessiten i desitgen a través de generar, oferir i intercanviar productes de valor amb els seus semblants.”

P. Kotler. *Direcció de Mercadotecnia* (pàg. 7)

- **Organització per producte:** cada venedor s'especialitza en els atributs específics de cada producte i els mètodes més eficaços per vendre aquesta gamma de productes. Per exemple, en el cas dels mòbils, quines són les aplicacions tècniques. El departament de vendes controla millor l'esforç de vendes realitzat en cada tipus de producte; conseqüentment, assigna una major força de vendes a un determinat producte quan és necessari per augmentar les vendes.
- **Vendes en equip:** un equip format per persones especialistes en les funcions bàsiques en les relacions amb clients agilitza preguntes i respostes i gent amb interessos similars. D'aquesta manera un centre de vendes agrupa una sèrie d'individus. Així es facilita que la força de vendes faci la seva tasca eficaçment. La utilització d'aquest tipus de venda s'utilitza quan hi ha possibilitats d'obtenir un gran volum de vendes.

Consulteu les tècniques de multinivell a: bit.ly/2y5pMth.

- **Vendes a multinivell:** l'equip de vendes d'un negoci està format per diferents nivells gerencials, és a dir, per una xarxa de venedors o distribuïdors independents que generen ingressos, generats, d'una banda, per la venda directa de productes proveïts per l'empresa i, de l'altra, per les vendes realitzades pels venedors o distribuïdors que integren les seves xarxes d'afiliats.

Compte clau

Client amb unes característiques que poden influir en el desenvolupament de l'empresa tant en les vendes i la rendibilitat com el posicionament estratègic de l'organització. L'administració de comptes clau és una estratègia dels proveïdors per a clients amb un alt potencial amb necessitats especials.

- **Organització per al servei de comptes clau:** se centra en quatre etapes de treball.
 1. Assignació a alts executius
 2. Divisió corporativa independent
 3. Força de vendes independent dedicada als comptes principals
 4. Creació de nous enfocaments

Un client adquireix l'estatus de compte clau quan posseeix un alt potencial de vendes, té un comportament de vendes complex i està disposat a establir relacions de llarga durada amb els venedors.

- **Avantatges:** augmenta el servei de l'empresa, genera fidelitat a la marca i augmenta la retroalimentació del client.
- **Inconvenients:** la dependència d'un reduït nombre de clients, la pressió per un marge de beneficis menor del marcat, o disminuir l'interès de comptes petits en quantitat, però no la qualitat.

La **força de vendes** o **equip de vendes** és el conjunt de venedors de l'empresa, l'enllaç entre una empresa i els clients tant actuals com potencials. Representa l'empresa enfront dels clients, informant-los i aclarint dubtes. Els clients els comuniquen les seves necessitats i preferències. En el procés per a la creació d'una força de vendes el primer pas és l'organització. Tot seguit, s'organitzen tant els venedors que treballen dins l'empresa com els que fan les visites als clients.

La força de vendes pot ser interna o externa:

- Interna, és a dir quan els treballadors són part de la companyia.
- Externa, és la labor de comercialització realitzada a través d'agents subcontractats, comissionistes o representants autònoms.

Per finalitzar, l'estratègia de la força de vendes implica una estructuració. D'aquesta manera es pot aconseguir una major eficàcia en el mercat.

“Com va dir Philip Kotler (2003), amb relació a l'estructura de la força de vendes, «el departament de màrqueting podria organitzar-se per funció, àrea geogràfica, productes o mercats de clients; l'organització global és una altra consideració en el cas de les empreses que venen béns o serveis en altres països»”.

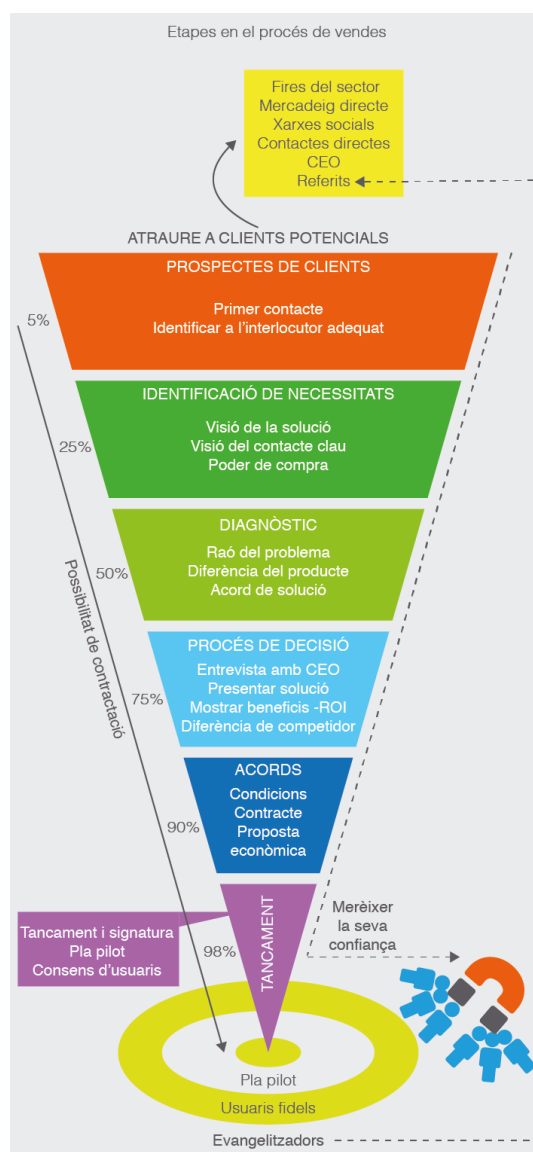
P. Caballero Sánchez de Puerta (2014). *Dirección de equipos comerciales* (pàg. 12)

2. Procés de venda del producte i servei

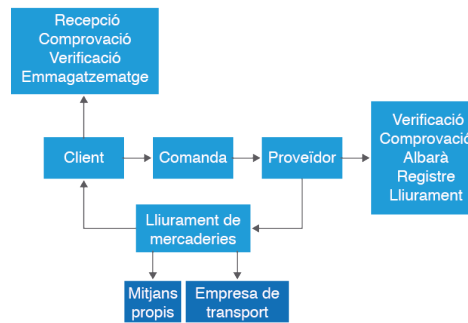
El procés de venda és la successió de passos que una companyia fa des que intenta captar l'atenció d'un potencial client fins que es duu a terme la venda, és a dir, la transacció efectiva del producte o servei. A més, no tots els potencials clients es converteixen en clients reals. La representació gràfica del procés de venda té forma d'embut.

Vegeu les etapes del procés de venda en la figura figura 2.1:

FIGURA 2.1. Etapes del procés de venda



Vegeu la figura figura 2.2:

FIGURA 2.2. Procés de venda

La tècnica ABC es va popularitzar a partir de la pel·lícula *Glengarry Glen Ross* (1992), per una escena en què un representant contractat per motivar un grup de venedors explica l'estratègia ABC, de sempre tancar les vendes.



Vegeu l'escena de la pel·lícula *Glengarry Glen Ross*, que explica el món de les vendes amb els exemples de **model AIDA i model ABC**:



<https://www.youtube.com/embed/v9XW6P0tiVc?controls=1>

Fer una anàlisi ABC identifica els articles que tenen un impacte important en un valor global (per exemple, en l'inventari de venda, de costos...) i, a més, permet crear categories de productes que necessiten nivells i maneres de control diferents.

- **Grup A:** el 20% de les referències produeixen aproximadament el 70% de les vendes.
- **Grup B:** el 30% de les referències produeixen aproximadament el 20% de les vendes.
- **Grup C:** el 50% de les referències produeixen aproximadament el 10% de les vendes.

El **procés de venda personal** és la successió d'activitats individuals i específiques per a cada tipus de potencial client.

Les **etapes del procés de venda personal** són:

1. Preparació: planificació d'objectius i prospecció de clients
2. Presentació i entrevista
3. Negociació: presentació del producte o servei
4. Demostració i prova
5. Defensa d'objeccions
6. Tancament de la venda
7. Seguiment i postvenda: atenció al client i servei de reclamacions i queixes

Les estratègies que s'utilitzen en el procés de venda són:

- Planificació d'accions futures
- Preparació de la venda
- Presentació entre comprador i client potencial
- Negociació i persuasió
- Demostració i prova del producte

1. Planificació d'accions futures

El venedor ha de saber què vol aconseguir i com actuar dins del procés de venda. A més, ha de tenir en compte les variables que afecten el procés de venda. Les variables s'han de tenir en compte tant en l'empresa com en les empreses competidores, donades les seves característiques, la imatge, el posicionament en el mercat, les normes d'actuació, etc. I també en els clients potencials i reals, amb les seves característiques, i finalment en el producte o servei, amb els seus atributs. Posteriorment, un cop conegudes totes les variables del procés de venda, l'empresa planifica objectius i programa les seves prospeccions de clients.

2. Preparació de la venda o planificació de la venda

- Planificar objectius que representin beneficis evitant despeses innecessàries, exposant els atributs del producte i les seves funcions perquè despertin l'interès i aparegui el desig del client.
- Programar accions, establint estratègies i activitats per aconseguir els objectius planificats.
- Fer prospecció de clients i concertar visites.
- Valorar els resultats obtinguts de cadascuna de les accions que ha dut a terme el venedor. En el cas de no haver obtingut beneficis per les accions preses, el venedor ha de modificar el programa d'accions.

És imprescindible per als venedors l'ús de l'agenda del mòbil o en format paper, els mapes o l'ús de l'aplicació del Google Maps.

Prospecció

Pel que fa a quins poden ser els futurs clients del venedor, un cop conegut el producte i l'empresa que representa, el venedor ha de dedicar-se a buscar clients potencials. L'èxit de les vendes depèn de la cerca de clients, perquè cal conèixer-ne tot el que es pugui, fins i tot abans d'entrar en contacte amb ells.

3. Presentació entre venedor i client potencial

La presentació és important. Una bona primera impressió és essencial, perquè captar l'atenció del client portarà a obrir pas a l'entrevista i poder fer la venda. Que el venedor es presenti a l'empresa despertant l'interès és clau. En definitiva, vendre dins el procés d'una entrevista passa per la presa de contacte amb el client.

4. Negociació i persuasió

La presentació del producte consisteix a demostrar al client que comprant el producte obtindrà beneficis i satisfarà les seves necessitats. S'informarà i resoldrà els seus dubtes. Si cal, el venedor reajustarà l'oferta i defensarà les objeccions plantejades pel client. La presentació s'ha d'adaptar a cada tipus de client.

Els tipus de presentacions poden ser individuals o bé dirigides a un grup de distribuïdors (si es tracta de productes innovadors en el mercat).

En el desenvolupament de la presentació cal fer una descripció ràpida i clara dels atributs més importants del producte o servei que s'ofereix en la venda i, per altra banda, preparar una recerca d'informació bidireccional, buscant que el client pregunti i així el venedor reculli informació sobre les necessitats dels clients a través de les preguntes.

El venedor ha de conèixer el producte, què és el que fa i per a què serveix, quins són els seus béns substitutius i demostrar sense menysprear per què la seva opció és la millor entre la resta.

Els tipus de productes són molt variats i el venedor no pot conèixer tots els productes del mercat, però és important la presentació del producte per part del venedor quan mostra la mercaderia, amb empatia i demostrant unes bones aptituds per a negociar.

5. Demostració i prova del producte

La demostració dona suport a la venda, perquè ajuda a reforçar els arguments de per què comprar un producte. Així, es pot provar, mesurar o tocar... Si la prova la fa el mateix client genera la sensació de possessió del producte. Per exemple, quan el venedor d'un concessionari de cotxes ofereix conduir un nou model. El cas contrari és la demostració de serveis, com a producte intangible i que resulta més difícil de demostrar. Per exemple, experiències d'altres clients, a fullets que mostren les condicions o les fotografies de viatges...

Les noves tecnologies han millorat els materials de suport utilitzats en les vendes. Per exemple, l'ús de la *tablet*, la realitat virtual i altres elements multimèdia. El **material de suport** en la reunió amb el client, converteix l'oferta del venedor en el centre d'interès de la reunió. Els venedors interactuen amb les noves tecnologies comunicant un major realisme en les seves intervencions, augmentant i captant l'interès dels clients potencials. Les objeccions del client poden ser rebatudes gràcies al material de suport utilitzat, i evitar el fracàs de la venda marcada com objectiu. El perill més gran de treballar amb material de suport és no valorar si és necessari, perquè si no és necessari pot avorrir el client.

Els tipus de productes poden ser de consum, industrials, per encàrrec i serveis. La informació complementària que ofereix el venedor fa que augmenti el desig de compra, que és el que el diferencia de la competència (per exemple, transport, crèdits en la forma de pagament, gamma de productes, qualitat i projectes I+D+i, etc.)

Exemples: les maquetes que representen en miniatura el producte que es vol vendre en el cas de projectes urbanístics, les mostres utilitzades en cosmètica o farmàcia, els mitjans audiovisuals, el maletí amb catàlegs de productes, tarifes de preus... La demostració, l'exposició d'un estudi de vendes o un balanç de la situació ajuden sempre en qualsevol presentació d'un producte.



Exemple de demostració

2.1 Mètodes o formes de venda

Les habilitats del venedor s'aprenen a força de formació, i sobretot amb constància en l'aprenentatge de tècniques de venda.

Un venedor neix o es fa?

Hi ha qui neix amb l'habilitat de la venda, i des de ben petit obté respostes positives en negociacions gestionades dins l'àmbit familiar. Però en l'àmbit comercial un bon venedor es fa aprenent de l'experiència i una bona formació és la clau.

Els venedors, com a comercials, actuen escoltant el client per conèixer les seves necessitats, accepten crítiques i se solidaritzen amb altres venedors. El venedor, doncs, com a membre del departament comercial d'una empresa, genera ingressos per finançar la resta de departaments de l'empresa.

2.1.1 Segons la forma de pagament

D'acord amb la **forma de pagament**, les formes de venda són:

- Venda al comptat: es ven i es cobra el valor d'un producte durant la transacció.
- Venda a crèdit: es dona quan s'acorda cobrar una part o el total del seu valor en un termini determinat, quan hem venut un producte.
- Venda a consignació: es dona quan es ven un producte a un intermediari i es cobra a mesura que l'intermediari vagi venent el producte al consumidor final.

2.1.2 Segons la forma de venda

Tenint en compte les activitats per efectuar la venda i d'acord amb la classificació de P. Kotler i K. Lane Keller, les vendes es classifiquen en vendes al detall i a l'engròs.

Trobareu el llibre de P. Kotler i K. Lane Keller ressenyat a la bibliografia de la unitat.

La diferència entre les **vendes al detall i vendes a l'engròs** radica en el destinatari a qui es ven i els usos o finalitats que es donen als productes adquirits.

Per tant, segons la **forma de venda** els dos tipus de venda són:

- Venda minorista o al detall: la venda al detall és la que fa una empresa en què el volum de les vendes procedeix principalment de la venda a la menuda. El venedors al detall han de complir una doble funció: atendre els consumidors i servir als productors i majoristes. Per exemple, les vendes al detall són les realitzades en: establiments especialitzats, supermercats, establiments de descompte, minoristes de preus baixos...
- Venda a l'engròs: són les activitats de venda de béns o serveis encaminats a la revenda o a fins comercials. Es tracta de les vendes del comerç majorista i les activitats directament relacionades amb aquestes.

Aquestes vendes a l'engròs consisteixen en vendes de béns i serveis a empreses de negocis i altres organitzacions i totes les activitats relacionades directament amb aquestes. Per exemple: la revenda.

Segons Kotler i Keller, per regla general es recorre als majoristes quan resulten més eficaços en el desenvolupament d'una o més de les següents funcions:

- Venda i promoció
- Compra i constitució de l'assortiment de productes
- Estalvis derivats d'un gran volum de compres
- Emmagatzematge
- Transport
- Finançament
- Assumpció de riscos
- Informació del mercat i serveis d'administració i assessoria

2.1.3 Segons l'activitat de venda

Hi ha cinc tipus de venda, tenint en compte l'**activitat de venda** que les empreses poden realitzar:

- Venda personal
- Venda per telèfon

- Venda en línia
- Venda per correu
- Venda automàtica

La venda automàtica o *vending*, (també anomenada *venda per màquines automàtiques*), segons Stanton, Etzel i Walker és la venda de productes per mitjà d'una màquina sense contacte personal entre comprador i venedor. Ressalta la conveniència o comoditat de la compra. Els productes venuts són marques conegudes, amb una alta taxa de rotació, d'aliments i begudes. La màquina expendedora es troba gairebé a tot arreu.

Els inconvenients de la venda per màquines automàtiques (*vending*) són:

- La inversió inicial té un cost elevat.
- Costos operatius alts, a causa del manteniment i constants reposicions dels productes.
- Requereix un espai físic i segur que encareix el cost.

Sospesant els avantatges (vendes, presència de marques a disposició dels clients), s'han de ponderar els beneficis que brinda a l'empresa (en volum de vendes, utilitats, presència de marca i/o servei als clients) i els contres, per ponderar si és convenient establir aquest tipus de venda.

2.1.4 Segons el lloc de venda

Es classifica el tipus de venda personal segons el **lloc on es desenvolupa l'intercanvi**:

Dins de l'establiment

- Tradicional
- Autoservei
- Botiga a fàbrica

Fora de l'establiment

- En fires i congressos
- Domiciliària
- Ambulant
- Industrial

- Autovenda
- Reunions en locals

La definició de cada tipus és:

- **Venda tradicional** o venda en aparador: l'intercanvi comercial es produeix on treballa el venedor. El venedor ha de conèixer tots els productes de la botiga i les tècniques de venda per poder-les aplicar als clients. El venedor atén el client i en funció de les necessitats que té li ofereix uns productes o serveis que s'hi adaptin.
- **Autoservei**: és el comprador el que busca el producte que necessita, autoserveix i autogestiona o el du a caixa. L'empresa té personal per reposar productes i promocions i etiquetes de preus com a personal d'ajuda per facilitar al client la presa de decisions.
- **Botiga a fàbrica**: es tracta d'una fàbrica amb un establiment habilitat per vendre productes procedents de la seva activitat productiva. També poden vendre productes amb alguns defectes. És un mitjà de promoció de la marca.

Botiga a fàbrica: Nestlé

Vegeu, per exemple, l'establiment de la seu de Nestlé a Esplugues de Llobregat: bit.ly/2hYGOp9

- **Venda en fires, congressos i convencions**: l'intercanvi comercial entre el venedor i el comprador o el client (alhora visitant) es produeix en els estands o llocs habilitats on s'organitza l'esdeveniment. Aquests actes faciliten a les empreses la seva exposició a molts clients o professionals. L'objectiu de la venda en fires és tancar vendes o concertar futures entrevistes de vendes.

Fires, congressos i convencions

Vegeu les fires del regal que s'organitzen a Barcelona i Madrid:

- www.expohogar.com
- www.ifema.es/intergift_01

- **Venda a domicili**: la interacció o proposta comercial es fa en domicilis particulars. El venedor visita amb o sense cita prèvia (**venda a porta freda**) els domicilis amb la documentació necessària per a la realització de la venda (formulari de comanda material per vendre). Exemples: les visites realitzades a empresa per comercials de companyies d'assegurances de salut, demostracions comercials en domicilis particulars (ja sigui en reunions d'un grup reduït de veïns o familiars on el venedor fa la seva proposta comercial del producte).

- **Venda industrial:** el venedor és qui visita els establiments comercials o els intermediaris comercials per oferir els productes. És un tipus de venda molt tècnica on l'especialització del comercial i la interacció en la comunicació adquireix gran rellevància.
- **Vendes mitjançant reunions en locals.** Generalment són reunions que es fan en hotels, convencions..., en què es convoca els possibles clients a escoltar i veure demostracions de productes, i el comercial busca atraure l'interès del públic durant la presentació del producte.
- **Autoventa** o *vending*: es fa per als productes peribles d'alta rotació, per exemple begudes, fruits secs... El venedor ofereix els productes, els entrega i els cobra als clients, que els comercialitzen a la seva empresa. Contínuament un vehicle fa la ruta per reposar la mercaderia als comerços.
- **Venda ambulant:** és la que es fa fora de l'establiment comercial. Es fa de forma ocasional, temporal, dies fixats. Les instal·lacions poden ser diverses, tant fixes com mòbils, desmuntables...

Vendes a distància

En les vendes a distància cal insistir en la manca de contacte directe entre el comprador i el venedor. Tant l'oferta com l'acceptació es formalitzen per un mitjà de comunicació a distància i la contractació s'organitza pel venedor a distància. Després d'haver facilitat l'adreça, els compradors reben els productes o serveis contractats. Els venedors faciliten l'enviament de mercaderies a través dels seus serveis d'entrega o mitjançant empreses especialitzades.

Tipus de vendes a distància:

- Venda per catàleg o per correspondència
- Venda per televisió
- Venda electrònica
- Venda per telèfon

Llegiu l'article "Amazon se afianza como líder de la venta *online* en España":
bit.ly/1DuATrn

2.2 La venda personal

La **venda personal** és el tipus de venda en la qual hi ha una relació directa entre el venedor i el comprador.

Segons Kotler, Armstrong, Càmera i Cruz, la venda personal és l'eina més eficaç per portar el consumidor a la fase de preferència, convicció i compra. D'altra banda, la venda personal requereix venedors perquè duguin a terme tasques com:

- Atenció o recepció de comandes (venda interior): recepció de les comandes que fan els clients en el “mostrador” de l’empresa. Per exemple, les persones que atenen darrere del mostrador de magatzems, ferreteries i llibreries fan aquest tipus de tasca perquè els compradors hi acudeixen per fer-los les seves comandes. Per tant, els productes els són comprats a ells, més que venuts per ells.
- Cerca i obtenció de comandes (venda exterior): venda creativa de productes i serveis com maquinària industrial i avions, electrodomèstics, pòlisses d’assegurances... La recerca de comandes consisteix a:
 1. Identificar i classificar adequadament els clients potencials.
 2. Determinar les seves necessitats i desitjos individuals.
 3. Contactar-los per presentar-los el producte o servei.
 4. Obtenir la comanda.
 5. Brindar serveis postvenda.
- Suport a la venda personal: activitats que serveixen de suport als venedors en les comandes. Per exemple, les exhibicions del producte o servei en el negoci del client.

La **venda personal** és la comercialització de béns de consum i serveis directament als consumidors. Aquesta eina s’usa quan un determinat venedor ofereix, promociona o ven un producte o servei a un determinat consumidor individual de manera directa o personal cara a cara.

Les característiques de la venda personal són:

- Es basa en la **comunicació personal** d’una persona (el venedor) a una altra persona (el client potencial o comprador). D’altra banda, utilitza la publicitat (mitjans impersonals), ja que va dirigida alhora a diversos consumidors. El contacte personal del venedor o venedora es pot fer de manera independent, a casa seva, a casa del consumidor, al lloc de treball...
- És necessari que el producte o servei es pugui comercialitzar amb la tècnica de venda personal.
- Cal complir amb un preu uniforme, el subministrament és exclusiu, de qualitat, amb un excel·lent servei postvenda, amb disponibilitat d’estoc.
- Hi ha un suport de publicitat, una acció de màrqueting creativa.
- El llenguatge és clar i diferenciat de la resta. Els representants i els distribuïdors són la força de venda.
- Les empreses inverteixen temps a formar els venedors en motivacions, com rebatre objeccions i augmentar l’autoestima.
- Hi ha incentius respecte a l’augment de vendes per equips.

La **venda personal** és la forma més efectiva de vendre un producte i aconseguir un client satisfet amb possibilitats que pugui repetir la compra o recomanar tant el producte com l'empresa a altres consumidors.

2.2.1 Avantatges i inconvenients de la venda personal

Els avantatges de la venda personal són:

- Permet una millor selecció dels clients potencials.
- Personalitza la presentació o entrevista d'acord amb cada client potencial i situació específica.
- Demuestra directament i detalladament el producte, perquè el client en pugui conèixer millor les característiques, beneficis i atributs.
- Permet aclarir els dubtes o objeccions del client immediatament.
- S'assembla a una assessoria personalitzada.
- Permet la participació activa del client per conèixer les seves necessitats, interessos o problema, i així adaptar la presentació o entrevista.
- Tanca la venda.
- Ajuda a mantenir relacions duradores amb el client, fins i tot d'amistat.

Per altra banda, els desavantatges són:

- És una eina de promoció costosa, no s'utilitza per a productes de preu baix.
- No arriba a gran nombre de clients potencials alhora.
- Demana compromís a llarg termini per part del venedor. La publicitat, en canvi, pot donar-se i eliminar-se de forma immediata.

2.2.2 Tipus de venda personal

La venda personal és l'**eina de comunicació interpersonal** entre venedor i consumidor. D'aquesta manera és possible adaptar el missatge a les necessitats i característiques personals de cada consumidor. Depenent de la situació, el lloc o el mitjà de comunicació, els diferents tipus de venda personal són:

- Cara a cara (*face to face*)

- En reunió (*party plan*)
- Porta a porta (*door to door*)
- Exposició (*show-room*)
- Multinivell
- Catàleg
- Telefònica
- Estand o punt de venda
- Venda directa de fàbrica
- “Truca ja” o “fes clic”
- Publicitat amb cupó resposta

Alguns dels tipus esmentats són:

- **Cara a cara:** els venedors semiprofessionals disposen d'un catàleg de productes dirigit al consumidor final, per augmentar la quota de mercat. No es creen xarxes. El benefici obtingut és sobre el marge de venda d'un producte. Exemple: Círculo de Lectores.
- **En reunió:** l'organització inverteix en l'estructura de la xarxa facilitant la formació tècnica del producte. Acostumen a disposar d'un catàleg, es reuneixen en domicilis on fan demostracions del producte. Existeix la figura d'amfitrió o amfitriona. Exemple: Mary Kay.
- **Porta a porta:** es fan visites per oferir els productes a oficines d'empreses o organismes de l'Estat. Per exemple la venda de col·leccions de llibres artesanals amb uns preus elevats, combinat amb una oferta de baix cost de diferents varietats de productes.
- **Exposició:** són espais dirigits als clients potencials. Les empreses mostren els llançaments de nous productes, ofertes... A més organitzen activitats relacionades amb el sector com cursos, tallers...
- **Multinivell:** és la tècnica de venda centrada en l'estratègia del negoci en xarxa (no és un actiu de l'empresa) i, a més, en la formació sobre el negoci. Adquireix importància la venda i la formació d'una xarxa de distribuïdors, incentivats per premis i comissions. Les comissions són variables, s'obtenen sobre el volum de producte facturat o venut. Exemple: Amway.
- **“Truca ja”:** és la tècnica de venda realitzada a través d'anuncis en mitjans de comunicació i *call centers* que reben les trucades i tanquen la venda.

Vegeu l'article publicat en la revista *Emprendedores* "Aún es rentable la venta de puerta a puerta": bit.ly/2wIEOng

2.2.3 Tasques i tipus de venedor

Hi ha tres elements implicats en una operació de compravenda d'èxit:

1. Venedor
2. Comprador
3. Producte o servei

En el procés de comunicació hi ha un contacte personal i directe entre els subjectes de l'intercanvi comercial. La **interacció** fa sorgir els intercanvis comercials, d'interacció immediata. Per això els venedors usen tècniques de venda personal. Amb la tècnica de persuasió, el venedor esbrina les necessitats dels consumidors i finalment s'adquireix el producte o servei. Aquesta compra s'adapta a les necessitats i posteriorment es produeix l'intercanvi entre comprador i venedor.

D'altra banda, el comprador informa el venedor de què està buscant i quines són les condicions per fer l'intercanvi i tot seguit exposa les seves objeccions. La **flexibilitat** ajuda a l'adaptació del lloc on es desenvolupa la comunicació d'acord amb les característiques del client. Per exemple: el venedor d'ordinadors utilitza diferents arguments de venda d'acord amb els interessos tècnics del client.

La **funció principal del venedor** és utilitzar coneixements i habilitats per donar la informació necessària al comprador, és a dir, perquè tingui al·licients per efectuar la compra.

El venedor s'encarrega de:

- Promoure les vendes
 - Recopilar informació actualitzada dels clients, del mercat i de la competència.
 - Iniciar el contacte amb el client.
 - Fer ofertes comercials als clients.
 - Gestionar la informació recollida.
 - Persuadir els clients perquè prenguin una decisió; millor si és de compra.
- Tramitar les vendes
 - Formalitzar documents.
 - Cobrar les vendes o cursar el cobrament.
- Gestionar la cartera de clients
 - Planificar, organitzar i controlar actuacions comercials amb els clients.

- Ampliar la cartera de clients.
- Mantenir relacions comercials adequades, per aconseguir la fidelització de la clientela.

Una bona **preparació de la venda** requereix:

- Començar en pensament positiu.
- Conèixer bé el producte.
- Conèixer bé l'empresa per la qual es treballa.
- Fer una bona labor de prospecció.
- Preveure objeccions i saber com manejar-les.

De venedors n'hi ha de diferents tipus:

- **Dependent** de grans magatzems i supermercats, de botigues tradicionals, mercats ambulants...
- **Viatjant o comercial i representant**, que és comercial de l'empresa i treballa a comissió. Atén els clients en els domicilis socials de les empreses. També s'anomena comercial minorista.
- **Agent comercial**, que té una relació amb l'empresa mercantil, no laboral.
- **Visitador, prescriptor, promotor**, creador de clientela. Per exemple, el visitador mèdic.
- **Venedor repartidor**. Per exemple, el repartidor de comandes realitzades per telèfon o catàleg o els empleats de subministrament de benzina.
- **Venedor tècnic**, amb una alta capacitat tècnica i de suport als representants de vendes.

Hi ha diverses classificacions de tipus de venedors segons diversos criteris.

Segons el tipus de client al qual presten els seus serveis, seguint Allan L. Reid:

- **Venedors dels fabricants**: representen directament els productors o fabricadors de productes o serveis. S'especialitzen, per exemple, en companyies industrials, majoristes, distribuïdors o consumidors directes.
- **Venedors de majoristes**: representen l'intermediari o majorista, que té existències de molts productes de diferents manufacturats, fan comandes de molts articles a uns quants distribuïdors.
- **Venedors de detallistes** o a la menuda: representen gran part de la força nacional de treball dedicada a les vendes darrere del mostrador dels establiments o comerços.

Segons el tipus d'activitat:

- **Venedors externs o de camp:** visiten els clients en el seu camp, per sol·licitar-los una comanda. Les comandes són repetitives quan es tracta de clients fixos; també poden cercar nous clients o ser els introductors de nous productes quan es tracta de clients actuals.
- **Venedors de promoció de vendes o itinerants:** brinden informació tant als clients actuals com als potencials, a més de realitzar activitats de promoció dels productes.
- **Venedors tècnics:** expliquen el producte al client i s'ajusten a les necessitats particulars, ajudant a resoldre els problemes tècnics. Per exemple: els productes tècnics són venuts per aquest tipus de venedors.
- **Venedors creatius o consellers:** busquen noves vendes amb clients actuals i vendes amb nous clients.
- **Venedors propagandistes:** treballen a través de majoristes, intermediaris o distribuïdors.
- **Venedors comercialitzadors o promotors:** ofereixen assistència promoci-onal i publicitat als detallistes perquè incrementin les vendes. Per exemple, venedors que fan degustacions o lliuren mostres.
- **Venedors de porta a porta:** visiten els clients a casa per intentar vendre'ls els seus productes o serveis.
- **Venedors en línia:** utilitzen els mitjans de la xarxa per oferir i vendre els seus productes o serveis.
- **Venedors repartidors:** lliuren el producte i donen servei al client.
- **Venedors interns o de mostrador:** atenen els clients, prenen les seves comandes i ajuden els compradors dins del local comercial.

Exemple d'activitat dels dependents

A l'hora d'atendre els venedors tenen un tracte directe amb els consumidors. No interfereixen en la decisió de compra. Cal insistir que han de tenir coneixements dels productes i de les seves utilitats. Per exemple, en les firmes de prestigi els dependents assessoren els clients. En canvi, els dependents de les grans superfícies quasi no interfereixen en la decisió de compra.

2.3 La comunicació en les relacions comercials

La definició del màrqueting està basada en dos principis: el creixement del volum de negoci i l'orientació del servei al client. Així, el màrqueting justifica l'augment de la rendibilitat econòmica de l'empresa mitjançant la resposta de la satisfacció del client. Les empreses utilitzen la comunicació per presentar els productes i

els serveis que ofereixen per mantenir les relacions amb clients, proveïdors, altres organismes i sobretot consumidors. Venen una **imatge corporativa**, i amb l'ajuda de les noves tecnologies transmeten una comunicació convincent als receptors.

El venedor ha de concertar una entrevista comercial per conèixer les necessitats del client potencial.

En la concertació de l'entrevista, en el procés de comunicació entre venedor i client, les pautes a seguir són:

- No presentar-se davant un client sense tenir l'entrevista concertada.
- Sol·licitar cita prèviament per telèfon o correu electrònic.
- Convèncer el client durant l'entrevista informant amb claredat dels avantatges que ofereixen els productes o serveis de l'empresa que es representa.

Claredat en la conversa perquè sigui escoltada pels destinataris, garantint l'enteniment de la comunicació.

Durant la preparació de la visita, cal insistir en allò que el venedor comença a comunicar. És imprescindible:

- Mostrar una bona imatge amb un vestuari adequat i puntualitat.
- Definir l'objectiu de la visita.
- Disposar de totes les dades possibles a la fitxa del client.
- Preparar preguntes per esbrinar les necessitats del client.
- Estudiar objeccions plantejades i preparar arguments de resposta.
- Estudiar el context de la visita, la persona i el motiu.

Gestos que delaten

Vegeu l'article de la revista *Emprendedores* que destaca la importància de la comunicació no verbal en els venedors: bit.ly/2owMdRW.

Hi ha diferències entre **comunicació i informació**. En la comunicació, es comparteix o es fa arribar el missatge que es transmet de forma intencionada a una persona. La comunicació és la transmissió d'informació en què el receptor del missatge contesta a la informació que ha rebut: hi ha el que s'anomena *feedback*. En la informació, es rep el missatge i no es comparteix. D'aquesta manera, el reben una persona o diverses, encara que no en siguin les destinatàries. En aquest cas, el receptor del missatge no contesta a la informació rebuda, no hi ha *feedback*.

2.4 El procés de comunicació

El procés de comunicació és un procés d'interacció en el qual un emissor es comunica amb un receptor, mitjançant un missatge que segueix un codi de signes, a través d'un canal i un context determinats.

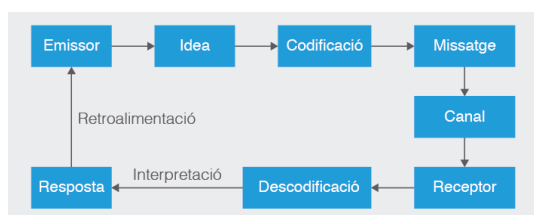
El **procés de la comunicació** és el recorregut o camí que fa la informació o el missatge des de l'origen emissor fins a la destinació, passant per una sèrie de fases.

Les fases del procés de comunicació són:

- Elaboració del missatge en la ment de l'emissor.
- Transformació de la idea de codificar el llenguatge, símbols o signes, segon el mitjà que s'utilitza per al seu enviament i el receptor quan el rep.
- Enviament del missatge a través del canal.
- Recepció del missatge.
- Interpretació del missatge. És a dir, descodificar el llenguatge, signes o codis, anàlisi, comprensió i reacció del receptor davant el missatge rebut.

Per a un esquema del procés de comunicació, vegeu la figura figura 2.3:

FIGURA 2.3. Procés de comunicació



L'emissor té en la seva ment la idea o informació i elabora el missatge, però abans d'iniciar l'enviament tria el canal. Generalment la font no produeix missatges apropiats a l'entrada del canal però és necessari incorporar un codificador que adapti els missatges originals al mitjà o suport. Per altra banda, el receptor utilitza un descodificador que permet interpretar el missatge i respondre a l'emissor, amb el mateix codi o reaccionar amb algun gest o acció. Per exemple, quan ens desagrada una cosa, utilitzem tant la paraula per contestar com un gest, amb el significat que no hi estem d'acord.

La **codificació i descodificació** és el procés que permet transformar les idees en símbols, imatges, formes, sons, llenguatges. La descodificació és el procés pel qual el receptor aplica una significació als símbols, codificats per l'emissor.

2.4.1 Elements de la comunicació

Són necessaris els següents elements perquè hi hagi comunicació:

- **Emissor:** persona que desitja comunicar alguna cosa a algú, és a dir, que té una intenció comunicativa.

- **Missatge:** informació (idees, conceptes, avisos, sentiments, peticions, etc.) que es vol transmetre.
- **Receptor:** persona (una o més) que rep i interpreta el missatge.
- **Codi:** conjunt de signes i de regles que emprem per construir el missatge i que emissor i receptor han de conèixer. Exemple: la llengua castellana.
- **Canal de comunicació:** mitjà pel qual circula el missatge (aire, ones radiofòniques, paper, etc.).
- **Context:** conjunt de signes que envolten un altre signe.
- **Situació:** conjunt de circumstàncies que envolten un acte de la comunicació.

El text és el missatge lingüístic complet que es produeix en l'acte de comunicació. Els missatges lingüístics poden ser diversos, ja que quan l'emissor desitja transmetre un missatge a algú tria la forma més oportuna i convenient: si és de forma oral, si el receptor hi és present o és una trucada telefònica o una videoconferència, etc. Per altra banda, també pot fer-ho de forma escrita, mitjançant una carta, un article, correu electrònic. Triar una forma o una altra dependrà de la situació en què es desenvolupa la comunicació.

Els textos també poden variar segons la seva funció, segons el que es pretengui comunicar. Les principals funcions del llenguatge són:

- **Funció informativa:** l'emissor utilitza el llenguatge per transmetre una informació. Exemples: "Demà us donaran les qualificacions. Ahir el termòmetre es va trencar."
- **Funció expressiva:** l'emissor usa el llenguatge per comunicar les opinions, els estats d'ànim, etc. Exemple: "Ja comencen les vacances!" L'emissor, a més d'informació, expressa alegria i satisfacció.
- **Funció apel·lativa:** l'emissor pretén influir en el receptor perquè faci alguna cosa o actui d'una determinada manera. Exemple: "Veniu a recollir el paquet abans que tanquin la botiga."
- **Funció poètica:** l'emissor pretén crear bellesa en el missatge. Exemple: "El seu sabor és dolç com la infantesa."

En la comunicació es poden utilitzar diferents llenguatges al mateix temps, tot depèn de a qui va dirigit el missatge, com i quan es transmet. Com a requisit essencial el llenguatge ha de ser conegut per tots els que participin en el procés de la comunicació.

Tipus de llenguatge:

- Llenguatge escrit
- Llenguatge oral
- Llenguatge corporal

- Llenguatge de signes
- Llenguatge d'acord amb el codi de circulació
- Llenguatge del tacte: llenguatge *Braille* o contacte físic com les demostracions d'afecte
- Llenguatge artístic
- Llenguatge d'imatges, el temps

2.4.2 Codis lingüístics

Els **codis lingüístics** són aquells codis que necessiten el llenguatge. Requereixen un idioma determinat per transmetre el missatge al receptor. L'emissor i el receptor han de saber llegir, escriure i expressar-se perquè els codis siguin efectius.

Es diferencien dos tipus de **codi lingüístic**:

1. Lingüístic escrit: per exemple, la correspondència per correu o carta.
2. Lingüístic oral: per exemple, una conversa telefònica o presencial.

Es diferencien tres tipus de **codi no lingüístic**:

1. No lingüístic visual: es transmet a través de la vista. Per captar el missatge, el receptor ha de veure el senyal que l'emissor li envia. No s'ha de confondre veure amb llegir. La relació que té amb el codi lingüístic escrit també s'ha de veure, però no n'hi ha prou amb això, perquè s'ha de saber llegir i conèixer l'idioma per comprendre el missatge. En canvi, quan ens comuniquem amb el codi no lingüístic visual, n'hi ha prou amb veure-ho. Per exemple, els senyals de trànsit.
2. No lingüístic gestual: l'emissor transmet els seus missatges a través de gestos, utilitzant el cos, per transmetre el missatge. Per exemple, el llenguatge dels sordmuts, els moviments que fa un agent de tràfic en cas d'avaría del semàfor.
3. No lingüístic auditiu: és percebut per l'oïda, és a dir, el receptor ha de sentir el senyal per rebre i entendre el missatge. El senyal és més universal i no inclou paraules ni res lingüístic ni tampoc elements visuals. Per exemple, el so d'un timbre de l'escola. El significat és el so percebut pels receptors i el significat és que és hora d'esbarjo o hora de canvi de classe.

Exemple d'ús de senyals

El senyal "home treballant" destaca per la facilitat de captació, ja que és més fàcil captar el missatge, sense saber llegir ni escriure, simplement amb la visualització de la imatge. D'altra banda, d'un cartell del qual no coneixem el llenguatge amb què s'ha escrit no podem assimilar-ne el significat.



(Imatge: Amy McTigue. Flickr)

Significant: senyal d'“home treballant”

Significat: el conductor ha de vigilar perquè hi ha obres a prop.

Ferdinand de Saussure (1857-1913) descriu el llenguatge com un sistema de significants i significats. Per tant, tot llenguatge consisteix en un sistema de signes arbitraris susceptibles de ser estudiats objectivament:

- El valor de cada signe prové de la relació que estableix amb els altres signes que configuren el context.
- Els signes són la unió de dues parts: el **significant** com la forma convencional que tenen, percebuda pels sentits, i el **significat** que designen o a què fan referència.

Exemple d'ús d'icones

La icona d'una copa de vi pot tenir diversos significats:



Significant: imatge icònica d'una copa de vi.

Significat: segons del context, llocs per sortir, secció de begudes, etc.

Diferents significants ens poden donar un mateix significat: les paraules *vi*, *vino* i *wine* tenen el mateix significat.

2.4.3 Dificultats en la comunicació

Les barreres de la comunicació impedeixen o distorsionen una comunicació que hauria de ser eficient.

Les **barreres de comunicació** són barreres imposades a la comunicació, és a dir, són tots els factors que impedeixen, deformen el missatge o obstaculitzen el procés general de la comunicació.

- **Barreres semàntiques:** es refereixen al significat de les paraules orals o escrites, que presenten diferents interpretacions i així el receptor entén no el que ha dit l'emissor, sinó el que el seu context cultural li indica. Per tant, el domini del lèxic expressa el que volem comunicar. Però, de vegades hi ha limitacions relacionades, si no es precisa el sentit de les paraules, perquè pot donar lloc a diferents interpretacions i el receptor pot interpretar les paraules de diferent manera.
- **Barreres psicològiques:** hi ha molts factors mentals que impedeixen acceptar o comprendre una idea. Alguns són no tenir en compte el punt de vista dels altres, preocupació o emocions alienes a la feina, la timidesa, la sobrevaloració d'un mateix. Aquests factors influeixen en la persona que escolta a l'hora d'acceptar o rebutjar les idees comunicades. Per poder obtenir resultats cal explicar, convèncer la persona, observar la seva actuació i deixar que interactui. Finalment, l'objectiu és comprendre els altres. Les causes que contribueixen a la creació de barreres psicològiques són: alt estatus, utilitzar un llenguatge massa formal, interrompre els altres quan parlen.
- **Barreres fisiològiques:** són les que impedeixen emetre o rebre amb claredat i precisió un missatge, a causa dels defectes fisiològics de l'emissor o receptor. Per exemple: una persona cega, sorda... També s'han de considerar les persones que tenen algun defecte orgànic, i per això no hi veuen o no hi senten bé. Aquestes barreres les formen l'estat de salut, les discapacitats físiques o auditives (cansament físic o mental, afonia...). Per exemple, quan un venedor va a treballar amb febre i malestar, segurament la comunicació que tindrà amb els clients i els companys de feina no serà l'adequada.
- **Barreres físiques:** la distància i l'excés de soroll dificulten la comunicació, així com les interferències. El soroll és una de les barreres més difícils de vèncer, ja que no és gens fàcil parlar amb un soroll excessiu. En les situacions en què hi ha massa soroll tant l'emissor com el receptor han de fer un esforç excessiu per comunicar-se, i això fa que es perdi l'interès en la compra i la comunicació s'interrompi.
- **Barreres administratives:** són aquelles en què les estructures organitzacionals tenen una mala planificació i una operació deficient dels canals. Seguir

les següents recomanacions ajuda a superar aquestes barreres: aclarir la idea de manera anticipada, abans de comunicar-la; donar importància a la retroacció del missatge; verificar si el missatge és ben rebut o no o si la reacció del receptor és la desitjada; utilitzar un llenguatge senzill i directe, juntament amb l'ús de diferents canals de comunicació per assegurar que la informació arribi fins a l'objectiu final. Finalment cal reforçar les paraules amb fets.

- **Barreres en l'organització**

- Filtració: es refereix a la manipulació de la informació de l'emissor perquè sigui vista més favorablement pel receptor, la percepció selectiva en què els receptors veuen i escolten de forma selectiva basant-se en les seves necessitats i experiència.
- Defensa: si el receptor se sent amenaçat, tendeix a reaccionar de manera que redueix l'habilitat per aconseguir l'enteniment mutu, responen en formes que retarden la comunicació eficaç.
- Llenguatge: l'edat, l'educació i els antecedents culturals són variables que influeixen en el llenguatge que una persona fa servir. La interpretació és diferent tenint en compte les diferents variables.

2.4.4 Tipus de comunicació

Si tenim en compte els tipus de comunicació, es fa la següent classificació:

- Comunicació interna i externa
- Comunicació formal i informal
- Comunicació verbal
- Comunicació oral
- Comunicació no verbal, comunicació paraverbal
- Comunicació escrita

Comunicació interna i comunicació externa

Si fem referència a la **comunicació en l'empresa**, el missatge va dirigit a un ampli nombre de receptors. La comunicació comercial és emesa per l'empresa a diferents receptors: distribuïdors, clients, administracions públiques, venedors, etc.

- **Comunicació interna.** La prioritat és l'harmonia en les relacions laborals, totes les relacions establertes dins de l'empresa entre els departaments i els membres de l'organització.

- Si la comunicació flueix en sentit vertical, pot ser:
 - * **Descendent**, quan es transmet dels comandaments superiors als inferiors. Els canals utilitzats són reunions de treball, comunicacions escrites personals, telèfon, entrevistes, cursos, correus electrònics.
 - * **Ascendent**, quan flueix dels subordinats cap a nivells jeràrquics superiors. Els canals utilitzats són reunions amb tot el departament, entrevistes personals, cartes al director, qüestionaris privats o confidencials, bústies de suggeriments.
- Si la comunicació flueix en sentit horitzontal, entre persones del mateix nivell jeràrquic, els canals utilitzats són reunions de treball entre departaments, confecció d'informes i comunicats entre responsables de diferents departaments.
- **Comunicació externa**. La comunicació va destinada als consumidors amb l'objectiu de donar a conèixer el productes o serveis. Així es crea una bona imatge i, a més, una bona comunicació. Segueix la regla AIDA. En aquest tipus de comunicació, la informació flueix de forma bidireccional entre l'empresa i el mercat. S'estableix la comunicació amb els proveïdors, mitjans de comunicació, clients, etc.

Els canals de comunicació utilitzats són:

- **Personals**, quan hi ha un contacte directe entre emissor i receptor. Els recursos utilitzats són el servei d'atenció al client, l'equip de vendes i el màrqueting directe (*e-mailing*). Els canals utilitzats per l'equip de vendes poden ser el llenguatge corporal (l'aspecte, la imatge, la mirada, els gestos), la veu (el to, el volum), l'adaptació de les paraules al nivell utilitzat pel client.
- **Impersonals**, quan no hi ha un contacte directe, ni personal. Utilitzen mitjans de comunicació massius per a un públic en general o per a grans grups. Utilitzen la **publicitat** per donar a conèixer productes o serveis, n'imposen una imatge favorable i n'estimulen la compra o el consum. Els elements que intervenen en la publicitat són: l'emissor, els receptors, el canal, el suport, el missatge i el *feedback* o retroalimentació. Les activitats de les relacions públiques difonen informació favorable de l'empresa a través dels mitjans de comunicació, utilitzant instruments com les fires, les revistes especialitzades, els patrocinis. La promoció de vendes pretén amb menys temps transmetre informació del venedor al comprador (mostres gratuïtes, col·leccions amb premis, liquidacions de temporada...)

La propaganda és la difusió d'idees polítiques, socials o religioses; no és el mateix que la publicitat.

Comunicació formal i comunicació informal

Si la comunicació s'efectua dins o fora de l'estructura jeràrquica de l'empresa, es diferencia entre:

- **Comunicació formal:** és la pròpia organització la que estableix les vies de comunicació seguint els nivells jeràrquics i els protocols establerts. S'empra per transmetre ordres i instruccions, o qüestions relacionades amb el treball.
- **Comunicació informal:** és la que sorgeix espontàniament entre els membres d'una empresa moguts per la necessitat de comunicar-se, sense seguir els patrons, agilitzant tràmits, i en ocasions permet obtenir informació addicional.

Comunicació verbal

Segons el **codi** utilitzat en el missatge, pot haver-hi:

- **Comunicació oral,** si es transmet mitjançant la veu, de manera que el receptor sent el missatge i permet aclarir dubtes de forma immediata mitjançant la retroalimentació. Exemples: entrevistes, reunions, debats...
- **Comunicació escrita,** si es transmet per mitjà de l'escriptura, de manera que el receptor llegeix el missatge i permet la seva posterior lectura, en cas d'oblit. Exemple: carta comercial, memoràndum, anuncis...
- **Comunicació no verbal:** en ocasions acompanya la comunicació oral a través de signes no lingüístics, com moviments del cos, gestos, aspecte, forma de vestir. Cal tenir en compte aquests moviments perquè representen la credibilitat en determinades circumstàncies. Exemples: aspecte en l'entrevista de treball, higiene, forma de saludar, com asseure's, tics...

Vegeu el vídeo sobre
tècniques per parlar en
públic:
bit.ly/2yRq06w

En el cas de la **comunicació presencial**, en una presentació comercial s'exposa de forma ordenada dividint el discurs en tres parts:

- **Introducció:** salutació i presentació del producte breument i amb claredat.
- **Desenvolupament:** pot ser format per diferents parts i conclusions.
- **Final:** conclusió i agraïment a l'audiència. És la part més efectiva, ja que serà la més recordada.

Saber comunicar-nos els uns amb els altres és una **habilitat** que tot ésser humà necessita dominar.

Comunicació oral

L'anàlisi de la **situació comunicativa formal** entre receptor i emissor es transmet mitjançant la parla. Per tant, per ser una comunicació fluida s'han d'analitzar les intencions de l'emissor i el receptor, la relació entre els interlocutors, l'espai o lloc on es fa la comunicació i el temps de què es disposa per parlar.

Per norma general en la comunicació s'han d'esquivar les barreres seguint les següents recomanacions:

- L'emissor ha de transmetre credibilitat i capacitat amb riquesa de vocabulari.
- El receptor ha de practicar l'escolta activa i donar retroacció.
- Cal adaptar el missatge de venda al context.
- El missatge de venda ha de ser clar i ajustat a les dades de què disposa el venedor, concís i ordenat.

Les característiques són:

- Retroalimentació immediata (*feedback*)
- Caducitat del missatge
- Impossibilitat de comprovació posterior
- Influència de la percepció selectiva
- Rectificació

Hi ha tècniques per a una comunicació oral efectiva ja que parlar en públic genera nerviosisme, però amb la preparació adequada es pot evitar.

Cal tenir en compte el següent:

- Establir un objectiu.
- Saber a qui ens dirigim, adaptar el llenguatge segons si ha de ser formal o col·loquial.
- Elaborar les parts del discurs, mitjançant una seqüència d'idees, ordenades i coherents.
- Preparar recursos, estar informats.
- Assajar la intervenció.
- Preparar les preguntes que poden sorgir.

Llegiu l'article sobre els discursos d'Obama:
bit.ly/2y92HrD

Els elements que faciliten la comunicació oral i poden influir en aquest tipus de comunicació són:

- Físics: la distància entre l'emissor i el receptor, la comoditat, els moviments...
- Fisiològics: la velocitat quan es parla, el to de veu...
- Psicològics: confiança, estat d'ànim...

S'estableixen quatre tipus de distàncies: íntima (entre 3 i 8 cm), personal (de 50 a 120 cm), social (de 120 a 200 cm) i pública (més de 200 cm).

- Semàntics: riquesa en el vocabulari
- Socials

En les comunicacions orals, els venedors i comercials utilitzen altres elements com ara micròfons, fotos, mitjans que els serveixen de suport per a la comunicació i d'aquesta manera aconseguir una feina excel·lent.

Comunicació no verbal

En la comunicació s'utilitza el cos i la paraula. Gràcies a aquests dos llenguatges, la capacitat de comprensió i enteniment amb els altres augmenta. Cal insistir en la importància del tracte amb el client: tan important és escoltar-lo com observar el seu llenguatge no verbal. Si el venedor comprèn el llenguatge no verbal, alhora que el domina, pot realitzar la venda amb més èxit.

La **comunicació paraverbal** està relacionada amb:

- L'espai de relació amb el client.
- L'atenció i retroalimentació de la comunicació, amb un somriure, afirmant l'aprovació.
- El contacte visual, mirar als ulls s'interpreta com a símbol de franquesa.
- El vestuari adaptat a la cultura de l'empresa, sense ser descuidat, ni massa estrofolari.
- La veu: el to, el volum i el timbre, evitant així parlar molt alt.
- Els gestos, els moviments corporals han de ser naturals i espontanis.
- L'expressió corporal, si esteu asseguts, l'esquena estirada i les cames fermes. Cal evitar tocar-se els cabells i assenyalar amb el dit.
- L'encaixada de mans per saludar i acomiadar-se, durant dos segons amb fermesa i verticalment. És convenient mostrar els palmells de les mans i no amagar-los.

Comunicació escrita

La majoria de les comunicacions que fa l'empresa tant internament com externament són a través de documents escrits. L'escriptura pot ser mitjançant l'abecedari, els signes, la simbologia matemàtica, els senyals...

La carta comercial és una eina utilitzada per les empreses que serveix per comunicar-se amb els proveïdors, els clients i el públic.

Els elements de la carta comercial són:

- Objectiu: informar, sol·licitar informació, donar a conèixer un producte o servei.

- Causes o circumstàncies que ens fan enfocar l'escrit de la carta de diferents maneres: cobrar una factura, revisar un acord comercial...
- Destinatari: clients reals o potencials, proveïdors; ens hem d'adaptar al llenguatge que considerem més adient d'acord amb el client.

El contingut de la **carta comercial** és:

- Encapçalament
- Capçalera
- Referències
- Destinatari
- Assumpte
- Data
- Salutació
- Cos
 1. Introducció
 2. Desenvolupament
 3. Conclusió
- Cloenda o peu
 1. Comiat
 2. Signatura: signatura autògrafa i nom dels signants. Si estan absents, cal l'autorització d'una altra persona: p. o. (per ordre), p. p. (per poder), p. aut. (per autorització).
 3. Annexos
 4. Postdata

2.5 Tècniques de comunicació comercial

Per fer una campanya de comunicació cal tenir una llista de contactes telefònics, de correus electrònics, d'usuaris de fòrums i de discussió en les xarxes socials.

- **Llista de distribució** (*mailing list*): és un conjunt d'adreces electròniques usades per a l'enviament de missatges, amb un contingut d'interès general, a tots els usuaris de la llista. Les llistes de distribució són una eina del màrqueting a través de la xarxa que permet enviar informació sense límits. Per tant, està basada en el correu electrònic, és a dir, l'intercanvi es produeix

a través de les adreces de correu. Tot missatge enviat a la llista és distribuït de manera automàtica a tots els membres, i hi ha possibilitat que s'envii a tercers. Cal afegir que el moderador coordina i gestiona les llistes complint la normativa.

- **Fòrums:** és molt normal rebre informació a través de les xarxes socials i dels buscadors dels fòrums. En els fòrums els usuaris visiten un espai virtual comú on escriuen els seus comentaris temporalment.
- **Llistes de discussió:** són llocs on participen i s'intercanvien missatges els usuaris subscrits. Hi ha llistes moderades i no moderades, on els missatges no estan controlats.
- **Comunicació telefònica:** s'utilitza el telèfon amb els clients, perquè el telèfon és el suport per a la comunicació oral i paraverbal.

Els elements paraverbals del llenguatge oral són l'entonació, les pauses, l'èmfasi. En canvi, en la seva forma escrita són els signes de puntuació i entonació.

Saber escoltar consisteix a:

1. Escoltar activament, transmetre a l'interlocutor la nostra predisposició .
2. Prendre notes sobre el que desitja transmetre el client.
3. Concentració en atendre el client.
4. Confirmar que s'ha entès tot el que ha dit.
5. No parlar ràpid.
6. No prejutjar massa ràpid.
7. No interrompre el client.
8. Reformular els trets importants.

El **silenci** en les comunicacions telefòniques s'utilitza per subratllar la importància, escoltar l'interlocutor, facilitar les objeccions.

L'escolta activa és l'habilitat de posar-se a disposició de la persona que parla amb tota l'atenció, escoltant amb interès, sense interrupcions i mostrant sempre empatia.

L'empatia és un dels components de l'escolta activa. Concretament, en el procés de venda és la capacitat que té el venedor de posar-se al lloc d'un comprador i entendre'n els sentiments. L'empatia es pot mostrar tant en sentiments negatius (fracàs) com positius (orgull). Mostrar empatia és l'habilitat d'experimentar sentiments propis i saber identificar-los. Per exemple, si no heu conduït mai, us costarà molt entendre com se sent un conductor conduint un determinat vehicle. A més, cal reconèixer els sentiments del comprador, per tant, heu d'investigar per saber els sentiments de l'interlocutor (comprador en aquest cas) mitjançant preguntes, interpretant la comunicació no verbal o fent ús de la intuïció.

Silenci positiu = escolta activa

2.5.1 Preguntes de verificació

Les preguntes per investigar i verificar que el receptor ha entès el missatge han de tenir les característiques següents:

- Preguntar a la persona adequada, és a dir, la que mostra interès pel producte o creieu que li pot interessar la seva adquisició.
- Formular les preguntes d'acord amb la persona destinatària. Adaptar el llenguatge a les característiques personals de cada comprador potencial.
- Escollir el context adequat, és a dir, l'entorn.
- Preguntar amb fluïdesa, compartir informació, acceptar la intervenció del comprador. La interacció permet donar peu a formular preguntes i obtenir més informació.

Tipus de preguntes:

- Obertes, faciliten obtenir més informació. Exemple: “En què el puc ajudar?”
- Tancades, busquen informació concreta. Exemple: “Blanc o negre?”
- De confirmació, repeteixen l’afirmació buscada. Exemple: “Finalment la citació serà a tres quarts de vuit del matí, correcte?”
- Retòrica, demostren l’acord i no esperen cap resposta. Cal tenir molt de compte quan són formulades.

2.6 Aspectes de la comunicació telefònica

La relació establerta telefònicament entre l’empresa venedora i el potencial client és fonamental per captar la seva atenció, sensibilitzar-se amb el tractament rebut durant la trucada. Durant el transcurs de la trucada, o fins i tot després, cal generar una necessitat i curiositat per conèixer més del producte o servei ofert pel venedor.

- **Què** es diu: el vocabulari i el llenguatge
- **Com** es diu: la veu, l’entonació, el cabal, els silencis, l’escolta i l’actitud.
- **Preparació d’un guió** per a la conversa. Al moment de parlar, cal estar asseguts com si l’interlocutor estigués al davant, i estar relaxat. Fer ús del somriure telefònic.
- **Volum:** un to lleugerament inferior al presencial, evitant sorolls, i concentrant-se en la conversa. Fer servir l’escolta activa.

- **Primeres frases** de la conversa: el receptor jutja aquestes primeres paraules.
- **Tractament de vostè**, que mostra respecte i cortesia. Utilitzar l'empatia i argumentar amb calma.
- **Evitar silencis** molt llargs, que creen incertesa.
- El **llenguatge** ha de ser **positiu i optimista**.

Per telèfon l'únic canal que hi ha és la veu. És molt probable que es produeixin interpretacions errònies en els missatges. Per aquest motiu s'utilitzen diverses tècniques per reduir la probabilitat d'errors en l'atenció telefònica:

- La capacitat d'escolta: utilitzar expressions com "és clar" ajuda a l'atenció per part de l'interlocutor.
- L'ús de la veu: mostrar interès, amabilitat, confiança i credibilitat.
- La tria de paraules fàcils d'entendre. Parlar a poc a poc.
- Centrar-se en la conversa.

El correu electrònic és un suport utilitzat tant en la comunicació interna com en l'externa.

La *netiquette* són les regles bàsiques que cal seguir per escriure correus electrònics:

- Incloure l'assumpte en el camp corresponent, de forma clara i concreta.
- Identificar el remitent. S'ha de signar al final del text, amb el càrrec que s'ocupa i l'empresa a la qual es pertany i incloure el número de telèfon.
- Fer ús de la brevetat i concisió en el missatge.
- Evitar les majúscules.
- Revisar els arxius adjunts que s'envien.

2.7 Tècniques de venda no presencials

La venda de productes o serveis sense presència davant del client es pot dur a terme per diferents mitjans de comunicació. Són les següents:

1. Venda per correu
2. Venda per telèfon
3. Venda en línia

Netiquette es refereix al conjunt de normes de comportament general a internet. És l'adaptació de les regles d'etiqueta del món real al món virtual.

Els números de telèfon gratuïts són els començats per 800 o 900.

Vegeu, per exemple, una llista de tècniques a: bit.ly/2yainXD

Vegeu a "Anexos" l'article publicat a la revista *Emprendedores* "Cómo captar y fidelizar al cliente digital".

1. Venda per correu o correu directe. Aquest tipus de venda consisteix en l'enviament de cartes de venda, fullets, catàlegs, vídeos, CD i/o mostres del producte als clients potencials mitjançant el correu postal, però s'inclou un formulari de comanda perquè la persona interessada a fer la compra, faci efectiva la comanda, bé enviant el formulari per correu, mitjançant una trucada telefònica o accedint a la pàgina web (avui en dia la més utilitzada). Segons Kotler, Armstrong, Càmera i Cruz, el correu és un mitjà adequat per a la comunicació directa i individualitzada, ja que permet una millor selecció del públic objectiu. Es pot personalitzar, és flexible i permet avaluar fàcilment els resultats. A més, segons els autors esmentats, s'ha pogut comprovar que el correu és un mitjà eficaç per a la promoció de tot tipus de productes, des de llibres, subscripcions a revistes i assegurances, fins a articles de regal, moda, articles d'alimentació de gran qualitat o productes industrials. El correu és també un mitjà molt utilitzat per les institucions benèfiques als Estats Units i, gràcies a aquest mitjà, es recapten milers de milions de dòlars a l'any.

2. Venda per telèfon. Aquest tipus de venda consisteix a iniciar el contacte amb el client potencial per telèfon i tancar la venda per aquest mateix mitjà. Segons Stanton, Etzel i Walker, els productes que es poden comprar sense ser vistos són idonis per a les vendes per telèfon. Exemples: les subscripcions a editorials i les targetes de crèdit.

Hi ha dos tipus de venda per telèfon:

1. **Externa o de sortida:** consisteix en la intenció de tancar la venda en cada trucada realitzada als clients potencials per oferir-los un producte o servei. Es requereixen venedors especialitzats per aconseguir excel·lents resultats.
2. **Interna o d'entrada:** consisteix en atendre les trucades dels clients per rebre comandes derivades de publicacions en diaris, d'anuncis a la televisió o d'accions de correu directe, etc. Perquè les vendes resultin òptimes és convenient que els clients no assumeixin la despesa de la trucada.

Fases de la comunicació telefònica:

1. Presentació i identificació
2. Motiu de la trucada
3. Sondeig
4. Argumentació
5. Tancament
6. Comiat

3. Venda en línia o per internet. Aquest tipus de venda consisteix a posar a la venda els productes o serveis de l'empresa en un lloc web d'internet. Per exemple, en una botiga virtual els clients coneixen els productes o serveis i, si hi estan interessats, poden efectuar la compra en línia.

El client paga el preu del producte amb la targeta de crèdit i, després, rep al seu correu electrònic la factura, la data de lliurament i les condicions en les quals rebrà el producte.

Segons Stanton, Etzel i Walker, les categories més venudes en línia són llibres, música i vídeos, viatges, roba de vestir i béns de consum electrònics. Cal insistir que internet és un món de constants actualitzacions de dades.

Les tècniques de venda en línia són:

1. Aportar valor al producte més enllà del preu.
2. Aprofitar les xarxes socials, per fer la venda més efectiva (esdeveniments a Facebook).
3. Crear una botiga virtual.
4. Respectar el termini d'entrega.
5. Fidelitzar clients.

El correu de màrqueting és l'eina més efectiva per vendre. Una de les empreses coses que demanen les empreses és el correu electrònic dels clients potencials. Les empreses són efectives quan utilitzen tècniques per mantenir actiu el correu dels clients i que no acabi a la brossa. Per aquest motiu, si l'empresa genera **confiança**, el client facilita el seu correu electrònic i l'empresa podrà obtenir una relació comercial. El correu electrònic és una eina de comunicació ràpida, efectiva i quasi immediata sempre que tinguem connexió a internet. Així mateix, cal anar amb compte i respectar les regles de cortesia i ortografia, utilitzant sempre unes bones pautes de redacció.

Els vídeos poden generar sensacions positives i emocions, i és un motiu amb força per vendre en un futur, ampliant la visualització d'un producte o un servei per a altres consumidors; poden aconseguir que en un futur adquireixin el nostre producte o servei, motivats amb l'argumentació sobre les emocions més que sobre el preu.

No és convenient enviar correus massius cada dia. És necessari fer estudis que analitzin la freqüència d'enviament dels correus i la ràtio d'obertura. Per tant, si és alta la freqüència d'enviament l'obertura serà baixa.

Tampoc és convenient l'enviament d'assumptes comercials com descomptes si abans no s'ha **filtrat l'interès** de potencials clients. D'aquesta manera se segmenta d'acord amb les bases de dades dels potencials clients, i es garanteix que els clients filtrats tenen interès real en els productes o serveis.

2.7.1 El telemàrqueting

A la dècada dels vuitanta el telemàrqueting es caracteritzava per la venda directa per via telefònica, però en l'actualitat es refereix al màrqueting a través de la xarxa, l'anomenat **e-marketing**. El telemàrqueting en el desenvolupament de les noves tecnologies de la informació ha canviat els patrons de la comunicació i el comerç. L'avenç en les TIC (tècniques de la informació i la comunicació) ha donat pas a una nova etapa en la comunicació: el poder d'emetre i rebre missatges de forma ràpida i massiva.

Avui el **telemàrqueting** ha passat de ser el mètode de venda telefònic a ser un mètode centrat en la **comercialització per la xarxa**.

Les aplicacions que s'utilitzen per a les vendes de forma no presencial empenen com a instrument de comunicació el telèfon o les noves tecnologies (les telecomunicacions, internet o els nous elements informàtics de comunicació). El més utilitzat del dia a dia dels comerciants és el correu electrònic.

El **telemàrqueting** és una forma de màrqueting directe relacionada amb els elements de la comunicació.

El màrqueting electrònic utilitza la xarxa d'internet. En canvi, el telemàrqueting està basat en el contacte del venedor amb un client potencial a través del telèfon. Quan es fa el telemàrqueting, prèviament cal fer una recollida de dades, una identificació dels clients potencials i una classificació d'acord amb els criteris determinats.

Inconvenients del telemàrqueting:

- La mostra de consumidors no és tan àmplia, a causa de la distància espacial entre l'emissor i el receptor.
- La selecció d'un públic determinat.
- El nivell de vinculació és inferior al presencial, perquè la interacció entre l'empresa i el client potencial en un correu electrònic o en una conversa en format virtual no és tan directa.

Avantatges del telemàrqueting:

- És instantani, les accions es duen a terme quan les demana el client.
- Facilitat de comprovar els resultats finals, comparant el nombre d'actuacions realitzades amb el nombre de productes realment venuts.
- És l'única eina que estableix una conversa entre l'empresa i el consumidor, telefònicament.
- Permet escoltar les necessitats del client i oferir el producte més adequat.

El telemàrqueting també s'utilitza per sondejar l'acceptació o el rebuig d'un producte. La tècnica del telemàrqueting és més agressiva, ja que hi ha clients que no estan interessats en el producte però reben trucades. Per controlar les trucades s'han establert uns codis conductuals i de qualitat a les empreses que utilitzen la tècnica del telemàrqueting.

2.8 El procés de venda

En el programa de vendes el venedor organitza i temporitza la seva activitat comercial. La improvisació mostra inseguretats als clients. Per tant, la planificació de les visites per realitzar les vendes és fonamental, ja que així el venedor demostra la seva professionalitat i aconsegueix ser productiu.

Les etapes del procés de venda personal són:

El venedor ha d'acudir a la cita amb el client amb roba formal, ben endreçat i pentinat. Ha de mostrar-se amable i simpàtic, i transmetre seguretat, tranquil·litat i professionalitat.

Cada argumentació ha de ser diferent i adaptar-se a les necessitats o interessos particulars de cada client.

Davant d'una objecció s'ha de mantenir la calma i no discutir mai amb el client.

Fórmules de seguiment del client: trucades per preguntar-li com li està anant amb el producte, programar visites per assegurar-se que tot és correcte...

- **Prospecció o cerca de clients potencials.** S'analitzen els consumidors (*prospect*) que tinguin possibilitats de convertir-se en clients de l'empresa. Els venedors els troben acudint a diverses fonts com les bases de dades de l'empresa, referències que proporcionin clients actuals i proveïdors, internet, visites en fred, etc. Es classifiquen els clients potencials segons variables com la capacitat financera, el volum de vendes, etc. S'elabora una llista per ordre d'importància.
- **Preparació de venda.** S'estudia tota la informació que pugui ser útil del client potencial que s'hagi decidit contactar. Per exemple, el seu nivell d'educació, les seves necessitats, la seva capacitat de pagament, etc. Finalment, es procedeix a planificar la forma per contactar amb ells, la presentació, les estratègies o tècniques de vendes a utilitzar...
- **Presentació del venedor** davant el prospecte, saludant amablement, identificant-se (venedor i empresa que representa) i el motiu de la visita.
- **Argumentació.** El venedor presenta el producte al client potencial, donant a conèixer els beneficis i atributs, anant de la informació general a la particular, en ordre d'importància.
- **Maneig d'objeccions.** El venedor, davant de la presentació d'objeccions per part del client, té dues alternatives. Si les objeccions són reals, el comercial les atén i dona la solució al client. En el cas que no hi hagi solució, el comercial minimitza el problema i l'explica al client. Per exemple, quan el client diu que ha vist el producte a la competència, però a un menor preu.
- **Tancament de venda.** El venedor tracta de convèncer el client potencial perquè prengui la decisió de la compra. El tancament de les vendes s'aconsegueix sent pacient, esperant el moment oportú (també pot ser al principi de la presentació), i mai pressionar el client, sinó que subtilment induir-lo a prendre la decisió de compra.
- **Seguiment de venda.** El venedor ha de mantenir la comunicació amb el client amb la finalitat d'assegurar la seva satisfacció.

2.9 Mètodes de prospecció i recerca de clients

Els responsables de l'organització i de cada àrea d'activitat han d'actuar sobre la base d'un pla prèviament determinat, ja que la planificació de les vendes té per finalitat facilitar el compliment dels objectius comercials per a un període de temps determinat. En el pla de vendes es detallen les estratègies d'actuació adequades als objectius establerts, en funció dels recursos humans i materials disponibles a l'àrea comercial.

El venedor, amb la metodologia utilitzada en la prospecció i recerca de clients, aconsegueix:

- Generar entusiasme i també confiança.
- Planificar una reunió per comptar amb més temps per escoltar el client i romandre en una posició més positiva.
- Aprofitar millor el temps.
- Evitar cometre errors.
- En determinats casos, qualificar el client, i també determinar l'argumentació de vendes que s'utilitzarà.
- Adquirir informació, cosa que significa un avantatge sobre la competència.
- Preparar els objectius de l'entrevista.

En la prospecció l'èxit depèn de la cerca dels clients. Cal conèixer el client tant com es pugui, fins i tot abans de posar-se en contacte amb ells. En la fase prèvia del procés de venda, el venedor ha de tractar d'establir un primer contacte amb els clients potencials de l'empresa; en definitiva, ha d'aconseguir aproximar-s'hi a través de diferents mitjans.

Exemples d'apropament al client

Concertar cites per telèfon, fer visites amb tests de queixes i reclamacions, agrair les seves opinions, fer enquestes per telèfon, enviar publicitat a través del correu, contactar amb els clients actuals i preguntar-los si coneixen altres persones interessades en els productes de l'empresa.

El venedor pot servir-se de diverses **fonts d'informació** internes o externes a la seva empresa, és lliure d'utilitzar la metodologia que consideri més adient per fer la cerca de clients potencials.

- Les **fonts d'informació internes** són:
 - Bases de dades dels clients que han comprat anteriorment, estudis de mercat del sector del qual forma part el producte.

- Informació del públic objectiu obtinguda mitjançant les recerques fetes pel responsable d'atenció al client o per professionals de diferents àrees de la empresa. Per exemple, la informació facilitada sobre les opinions i principals queixes dels consumidors.

• **Les fonts d'informació externes són:**

- Familiars, amics i coneguts que puguin constituir un grup nombrós de clients potencials de l'empresa.
- Grups clau que puguin exercir influència en les decisions d'ús dels clients.
- Fires i exposicions on s'ofereix l'oportunitat al venedor d'augmentar els seus contactes i donar a conèixer els productes i serveis de la seva empresa.
- Llistes de telèfons d'associats a clubs, col·legis professionals, entitats...
- Persones que puguin proporcionar dades d'interessats a adquirir productes i serveis de l'empresa.
- Publicacions especialitzades del sector al qual pertany el producte.
- Pàgines web d'empreses d'on obtenir informació sobre el sector.

Per conèixer els clients i aconseguir que es converteixin en **clients fidels** cal investigar comercialment, adaptar el servei als clients i gestionar tot el procés per aconseguir una millor satisfacció. Un cop obtinguda la informació, s'agrupen d'acord amb criteris similars. L'objectiu primordial de la fidelització és mantenir els clients, buscant un augment de la rendibilitat i passant a prescindir dels menys rendibles. No s'han d'oblidar els menys rendibles ja que aquests atrauen i fan mantenir els millors clients.

Els **factors de fidelitat** que troba un client en un producte o servei són:

- El valor percebut. Seleccionar un producte o un servei influeix en la subjectivitat per part del client, és ell qui fa l'elecció i optarà pel que a criteri seu consideri el millor.
- La qualitat. El preu no sempre determina l'elecció d'un producte o un servei. Davant de productes o serveis iguals, el consumidor tria el de millor qualitat.
- El preu. És una de les prioritats per ser fidels, però no sempre determina l'elecció d'un producte o servei per part del consumidor.
- La confiança. La importància en el sector dels serveis és realment destacable. Per exemple, durant més de vint anys, una parella acostuma a contractar cada dos anys els seus viatges de llarga distància amb Viajes el Corte Inglés, però ha vist un parell d'ofertes del viatge que li agradaria fer al Perú amb Turoperadors online. Finalment, la confiança en la companyia amb la qual acostuma a viatjar tindrà un gran pes en la decisió final de contractació del servei.

Inèrcia: quan un client fa molt de temps que està utilitzant un servei o un producte no desitja fer el canvi.

- La imatge. Els valors personals de marca que percep el consumidor.
- La conformitat amb el grup. El factor social influeix per a l'elecció del producte o servei, per exemple les opinions de les amistats, de la família, dels companys de feina.
- Els costos, tant monetaris com emocionals, de fer un canvi de proveïdor.

Els **factors que incideixen en la fidelitat** dels clients són:

- La satisfacció: es produeix quan els productes o serveis cobreixen les expectatives que tenien al principi i les que s'aconsegueixen al finalitzar la compra. Per exemple, allò que esperes i el que realment reps en funció del que has percebut d'un servei o un producte, com el tractament rebut.
- Barreres de sortida, amb el costos psicològics i monetaris juntament amb la pèrdua de temps. Fan que un client insatisfet, encara que vulgui canviar de proveïdor, sigui fidel i no canviï. Per exemple, el preu a abonar, és a dir, el cost addicional, per canviar o donar-se de baixa d'un canal de televisió per poder veure partits de futbol.
- Valors percebuts de les ofertes de la competència, quan el client valora uns productes o serveis comparant-los amb la competència. Un client fidel no valora la competència, però la competència pot captar l'atenció del client. Malgrat tot, si al client fidel fer el canvi li resulta més costós, es quedarà on és. Per exemple, l'assegurança d'un vehicle que cobreix un nombre determinat de sinistres, però la competència ofereix una nova cobertura. El client fidel decideix si continua sent fidel a l'assegurança que tenia contractada des de fa deu anys, amb la qual ha tingut la cobertura de sinistres sempre que n'hi ha hagut.

Per tant, per fidelitzar els clients s'utilitzen tots els mitjans necessaris per diferenciar una oferta de la resta de competidors. És a dir, fer veure al client per què el producte es diferencia de la competència. Els obstacles que es troben per aconseguir la diferenciació respecte a la competència, com la imatge de la marca i l'experiència, no estan a l'abast. Una bona estratègia és incloure altres serveis de manera complementària o millorar els ja existents respecte de la competència. És un avantatge competitiu sostenible aconseguir aquesta diferenciació.

A través d'internet es pot:

- Obtenir informació de productes i serveis de la competència, sistemes d'atenció al client, com assessorar els clients...
- Investigar sobre les tendències del mercat.
- Promoure fòrums de discussió.
- Oferir informació als empleats.
- Posar a la venda productes de l'empresa i comprar-ne uns altres.

- Intercanviar arxius i contactar amb altres persones.
- Enviar informació als qui ho sol·licitin i facilitar qüestionaris perquè els usuaris els emplenin.

Per fer la cerca de clients potencials el més convenient és utilitzar diferents fonts i combinar-les de manera que s'aconsegueixi més informació. Un cop es té la informació dels clients, es concerten cites per establir un primer contacte.

Les dues formes més utilitzades per concertar cites amb els clients són el telèfon i el correu.

La dificultat de concertar una cita a través del telèfon és la improvisació, ja que el client planteja objeccions durant la conversa. Els arguments han d'estar, per tant, perfectament estructurats i cal explicar-se amb un contingut precís i, si pot ser, impactant. Es pot elaborar un missatge o guió seguint els següents passos:

1. Salutació i identificació
2. Guanyar l'interès dels clients
3. Concertar dia i hora
4. Comiat

Depenent de la forma de parlar del venedor el client pot percebre una imatge positiva (quan parlem amb entusiasme, exposant les idees d'una forma clara, escoltant amb atenció el client) o una imatge negativa (per exemple, a través d'un to monòton, exposant les idees de forma desordenada i parlant ràpidament, de manera que l'interlocutor no pot seguir el fil de la conversa).

Per preparar la trucada, és necessari:

- Disposar d'un lloc tranquil des d'on efectuar les trucades i amb silenci.
- Tenir a l'abast la fitxa amb les trucades diàries, un guió, un bolígraf o un llapis, etc. Gràcies a aquests materials de suport, la feina és més eficaç per millorar les nostres tècniques de comunicació, com la rapidesa i la contundència de les nostres respostes.
- Tenir un bloc de notes i una agència on escriure els dies que acordem amb els clients per visitar-los.
- Comptar amb les dades de les persones que han comprat productes de l'empresa en algun moment a fi de poder actualitzar-les.
- Fer trucades en l'horari i els dies que considerem més idonis per localitzar els candidats. Per exemple, a primera i a última hora del matí, també a última hora de la tarda. El matí dels dilluns i durant tot el divendres és més complicat concertar una cita. Si no es pot localitzar una persona, la millor opció és passar a la següent.

Cal tenir en compte els següents aspectes:

- Ser breus i precisos en les nostres comunicacions, evitar paraules ambigües, evitar tractar de concertar una cita en el menor temps possible. Per exemple, en uns dos o tres minuts. La comunicació no és més eficaç, per fet de ser més duradora.
- Utilitzar un to de veu que desperti l'interès del client, que suggereixi aspectes positius.
- Identificar-se amb claredat a partir de la salutació i identificació, assegurar-se que parla amb l'interlocutor desitjat.

Exemple de trucada

"Bon dia/bona tarda, soc la senyora Martín. Parlo amb Carlos Martínez? A quina hora se'l pot localitzar?"

- Durant el desenvolupament de la trucada, cal tenir present la finalitat d'aconseguir una entrevista amb el client i exposar-li quin és el nostre propòsit i amb ajuda de l'argumentació despertar el seu interès.

Exemple de trucada

"Ha pensat en la seva jubilació? Crec que seria interessant per a vostè conèixer-ho."

- Si el client està interessat a tenir més informació del producte o servei, s'ha de concertar dia i hora per fer la visita. En canvi, si planteja objeccions resultarà millor oferir-li una altra alternativa.

Exemple de trucada

"Si ho prefereix, el proper mes li comentaré les novetats en les condicions més beneficioses per a la contractació d'aquest producte."

- Una vegada concertada la cita amb el client, per evitar confusions, és molt important confirmar el dia i l'hora abans d'acomiar-nos. El venedor deixa les seves dades: nom, nom de l'empresa, número de telèfon per si el client s'hi ha de posar-se en contacte.

Exemple de trucada

"D'acord, senyor Serrà. Quedem dilluns a les dotze a la seva empresa. Fins aviat, ens veiem dilluns a les dotze."

- El seguiment després de la trucada és necessari. Convé uns dies abans d'anar a l'entrevista recordar-li al client, o bé mitjançant una carta.

Per **concertar una cita per correu** és essencial que la carta estigui expressada de forma clara mitjançant arguments amb aspectes positius i que despertin l'interès

El comiat té per objectiu aconseguir una entrevista, no vendre el producte o servei.

del client. Ha de ser personalitzada perquè el client no pensi que és una carta generalista. A més, cal constatar que les bases de dades per a la llista de correu són útils i estan actualitzades assegurant la fiabilitat en un pretest, per saber si la base de dades és de qualitat o no. És important la selecció de l'audiència a qui es dirigeixen les cartes. Els enviaments que es pretenen fer significaran un màrqueting directe personalitzat per correu. Així es distingeix quin és l'objectiu immediat.

Diferència entre venda per correu i publicitat per correu

Una venda directa per correu de productes o serveis és quan es vol vendre directament sense intermediaris.

Una publicitat directa per correu es refereix a una proposta informativa, però sense incloure la proposta de venda directa immediata.

Fórmula AIDA en la redacció de la carta formal

La utilització de la **fórmula AIDA** en la comunicació mitjançant la carta formal es refereix als següents aspectes.

Atenció: despertar la curiositat en els primers paràgrafs.

Interès: ressaltar els aspectes importants.

Decisió: utilitzar arguments que portin a l'acció.

Acció: invitar el lector per acceptar el que ha pensat.

Abans de fer un enviament s'ha de:

- Establir el pressupost de campanya, triar els materials que s'utilitzaran, la qualitat del format, el color.
- Determinar la quantitat de cartes que s'enviaran.
- Fixar el període de temps de la campanya, anotar les dades d'enviament de cartes i els dies que estiguin en destinació.
- Avaluar el cost total de la campanya i la seva eficàcia pel nombre de respostes rebudes i el nombre de vendes realitzades.

S'ha de controlar tant el material enviat en perfecte estat, les despeses generals de la campanya, el temps invertit, el material utilitzat i els desplaçaments, com també el percentatge de devolucions de cartes.

Exemples mitjançant els quals localitzar clients:

- Visita sense cita prèvia, visita a porta freda. Per exemple, venedors d'assegurances, de subministaments com la llum o el gas...
- Demostracions i exposicions públiques en fires.
- Testimonis de terceres persones.
- Estudis de necessitats, amb diversitat en les fonts d'informació: bancs, cambres de comerç, publicitat a internet o en pàgines web creades pels

venedors on poden fer una recerca de variables del producte que tenen en compte els clients.

2.10 Tipologia de client segons el comportament de compra

D'acord amb l'estudi publicat el 2014 per la consultora The Logic Group, els consumidors s'agrupen en tres perfils: entusiastes (*loyalty-fan*), profidels (*pro-loyalty*) i no fidels (*disloyal*):

- Els entusiastes són el grup més fidel a les marques, i no posen obstacles a facilitar les dades personals a canvi d'adquirir descomptes i beneficis. Són el 24% dels consumidors, format per parelles joves amb fills de 0 a 6 anys. Aquest tipus de consumidor compra els articles a través d'internet o mitjançant dispositius mòbils.
- Els profidels són el grup més nombrós, 46% dels consumidors, format per parelles amb fills entre 13 i 18 anys. Es fixen en programes de fidelització, com descomptes i regals, i són fidels a les marques. Quan veuen un establiment o botiga física compren a dins i quan naveguen per la xarxa compren en línia.
- Els no fidels són el grup dels infidels (30% de la població), format per famílies amb fills de 19 anys en endavant. No els criden gaire l'atenció els programes de fidelització, sobretot perquè senten aversió a facilitar dades personals. En el seu lloc, prefereixen programes d'obsequis al moment o cupons. Són els menys fidels a les marques i fan la seva compra majoritàriament a la botiga física. És, per tant, la categoria menys tecnològica.

És important comprendre el comportament del consumidor, ja que així es pot planificar l'activitat de la venda, malgrat que cada vegada és més difícil saber si el públic a qui va dirigida la publicitat és el mateix que farà la compra. Per tant, la presentació de la venda/publicitat no sempre va dirigida al comprador/usuari.

Segons James Engel, el **comportament del consumidor** és el conjunt d'activitats que du a terme una persona o una organització des que es desencadena una necessitat fins al moment en què efectua la compra i usa posteriorment el producte.

2.10.1 Anàlisi del comportament de compra

Per saber quins productes són els més desitjats pels consumidors, primer cal conèixer tant els productes que es venen més com els que menys, i quins productes han obtingut millors i pitjors resultats comercials.

En segon lloc, cal esbrinar qui compra i identificar els elements que afecten la compra en alguna etapa del seu desenvolupament, com ara:

- L'iniciador: la persona que detecta les carències, és a dir, el que té la primera idea o la necessitat de fer una compra. Pot ser el mateix comprador o una altra persona.
- L'influent en la decisió de compra: té el coneixement i ajuda a avaluar les diferents opcions, així com els colors, models etc.
- El decisor: pren la determinació de realitzar la compra.
- El pagador: qui liquida o paga l'operació.
- El comprador: qui fa la compra física.
- L'usuari: qui usa o consumeix el producte o servei.

L'usuari final no sempre és la persona que decideix fer la compra.

Exemples de diferència entre usuari final i comprador

- Farinetes per a nens: l'usuari final és el nen, però la decisió de compra és dels pares i el comprador pot ser qualsevol membre de la família, tant el pare, com els avis o germans.
- Ordinador: l'usuari final pot ser tota la família, però el comprador és la mare i el pare, que decideix. Un altre element en concret, l'influent, poden ser els germans o amics.

En tercer lloc, cal saber per què comprem. Hi ha diversos motius:

- Per **cobrir una necessitat**, perquè amb l'adquisició d'un producte o servei queda coberta una necessitat que estava per satisfer.
- Per **criteris subjectius**, com el prestigi d'una marca.

Si la decisió és no comprar, no significa que la persona no desitgi un producte, sinó que no fa efectiva la compra per algun motiu. Per exemple, esperar trobar una oferta millor.

En quart lloc, cal parar atenció a com es fa la compra. Comprenent l'usuari, conquerint el comprador i conservant el decisor, l'empresa pot reeixir en el seu objectiu de venda.

En cinquè lloc, cal saber quant i amb quina freqüència es fa la compra: saber hores del dia, èpoques de l'any...

En sisè lloc, cal saber on es compra: conèixer els punts de venda preferents és important, ja que els distribuïdors poden conèixer els costums, els motius o simplement per què abandonen la compra en determinades localitzacions. La qualitat del servei i la imatge són factors subjectius juntament amb la rapidesa, eficàcia i amabilitat.

Els compradors prenen les decisions després d'haver fet una valoració del producte, així com la resta d'aspectes com la imatge i el servei que ofereix el punt de venda, sempre pensant a cobrir les seves necessitats.

2.10.2 Comportaments de compra

Els comportaments de compra, d'acord amb el tipus de compres que fan els compradors, són: les compres racionals i les compres per impuls.

Les **compres racionals** són les compres planificades pels compradors. Abans de dur a terme l'execució de la compra, mediten i analitzen els motius i les futures conseqüències de la seva presa de decisions.

Les compres racionals són el resultat d'una decisió meditada per part del consumidor. Perquè una compra sigui racional ha d'haver-hi coherència amb l'objectiu per al qual es va prendre la decisió d'una compra inicial, procés on prèviament ha existit una cerca d'informació sobre el producte objectiu i una anàlisi i diagnòstic d'aquesta informació, que determinen l'execució de l'acció de compra. Cal tenir en compte que en aquest comportament hi influeixen tant la publicitat com els consells de l'entorn més íntim, encara que sapiguem i tinguem molt clar la marca i la companyia que desitgem comprar.

Causes de la compra racional:

- Els productes/serveis amb un preu elevat s'adquireixen després d'una reflexió. Si el nivell econòmic del comprador és alt, hi ha més possibilitats d'adquirir-los.
- La publicitat ofereix més informació respecte als avantatges, les aplicacions... i aconsegueix atraure un major nombre de clients.
- Les facilitats de pagament afavoreixen la presa de decisions.

Exemple de compra racional

Un exemple de compra racional en la compra en línia de productes i serveis és la compra d'un iPhone 7. Ve condicionada per una reflexió respecte al preu elevat i al mateix temps la publicitat ajuda a prendre les decisions de compra. Un altre exemple és la compra d'un viatge: si faciliten la forma de pagament, resulta més atractiu per prendre una decisió de compra final.

Podeu veure l'anunci de l'iPhone 7 a: apple.co/2xrDBoS

Vegeu la facilitat de pagament que ofereix l'agència de viatges Logitravel a bit.ly/2yA3Olf

Tipus de compres racionals:

- **Compres condicionades:** situacions en les quals el comportament del comprador es veu influït per estímuls de màrqueting en el punt de venda. Per exemple : hostesses repartint *flyers*, promocions...
- **Compres realitzades:** compres que s'efectuen d'acord amb la previsió inicial (té clar el que vol) del consumidor respecte del producte, servei, model... En el cas de no trobar-ho en un lloc, o bé busca en un altre o posposa la compra.

- **Compres necessàries:** compres que corresponen a un producte sobre el qual no s'ha previst quin comprarà el client, per tant la decisió de compra la pren a l'establiment.
- **Compres modificades:** compres decidides pel client, però que en el moment de fer la compra canvia la seva elecció final.

Les **compres per impuls** són les situacions en les quals es produeix un comportament no racional del consumidor. És a dir, compres en les quals s'adquireixen productes inicialment no pensats.

Tipus de compres per impuls:

- **Compres pures:** situacions en què no es pot determinar una conducta clara per part del consumidor. Són les compres imprevistes o no habituals.
- **Compres suggerides:** compres en què el comprador decideix sota la influència del venedor, fins i tot podent renunciar a un altre producte que tenia al cap comprar, i substituir-lo per la recomanació o prescripció del venedor. Destaca la possible inseguretat del comprador, que és un bon reclam per al venedor. Són productes o serveis que desperten l'interès quan els veiem i ens suggereixen l'aportació d'alguna utilitat com a consumidors.
- **Compres recordades:** compres més utilitzades. Succeeixen quan el consumidor es troba enfront del producte i té un record sobre la necessitat de tenir-lo i es produeix l'adquisició. Són compres no planificades. Per exemple, els caramels que en els supermercats estan ubicats a la línia de caixa per afavorir-ne la venda.
- **Compres planificades:** compres amb una intenció inicial de fer-se, però que s'efectuen en funció de l'oferta de productes disponibles en aquell moment.

2.10.3 Preguntes per conèixer el client

Conèixer el client és important ja que és un factor realment important en la venda. Els venedors han d'esbrinar per ells mateixos les circumstàncies personals dels clients, però en altres situacions recorren a fonts d'informació. Per aquest motiu el venedor ha **d'escoltar amb atenció el client**. Si el deixa parlar té moltes possibilitats de descobrir els seus problemes i necessitats.

El venedor, per dur a terme una venda, ha de **preguntar** per identificar les necessitats. Els tipus de preguntes per identificar les necessitats dels clients són:

- **Preguntes directes:** condueixen al diàleg i el client dona respostes objectives. Exemple: "Vol veure una *tablet* de 10 o de 12 polzades?" Aquest tipus de preguntes són utilitzades quan el client no dona informació o quan el venedor el vol dirigir cap a on vol arribar.

- **Preguntes indirectes:** estimulen el client per parlar lliurement sobre les seves necessitats. El client tendeix a contestar amb respostes llargues. Exemple: “Expliqui’m, quin tipus de vestit busca?” Són les primeres preguntes en l’entrevista de vendes, perquè proporcionen informació per oferir vendes addicionals.

Després de la recerca d’informació, el venedor identifica les necessitats a través d’aquest tipus de preguntes.

1. **Reforçar les necessitats del client.** El problema del client significa que és important i el venedor vol ajudar i donar una solució al client. Exemple: “Sí, té raó, senyora.”
2. **Vendre la solució.** Verbalment el venedor expressa al client la transformació de les característiques dels productes en beneficis, és a dir, la demostració dels avantatges si obté el producte. Per tant, el client compra solucions per al seu problema.
3. **Concloure per obtenir l’acceptació de la comanda.** Concloure la venda significa resumir les necessitats, aprovar la comanda i finalment adoptar una actitud positiva. L’actitud positiva que revela entre tots dos un acord final crea un clima favorable per a l’assoliment d’objectius, amb l’acceptació de la comanda, perquè s’ha demostrat en la prova que el producte satisfà les seves necessitats. Per a la conclusió de la venda, el venedor utilitza les preguntes directes: “Quin color prefereix?”, “Pagarà en efectiu o amb targeta?” Per acabar, el client, amb paraules o gestos, indica que està disposat a fer la compra. Per exemple, amb un somriure, un “sí, m’agrada”...

2.10.4 Tipus de client segons la conducta

Els criteris de classificació dels tipus de clients són variats, ja que poden dependre de l'**estatus** (es basa en els diners que aporten els clients a l’empresa) o de la **personalitat** del client (es basa en com s’ha de comportar un venedor davant de determinats clients per aconseguir fidelitzar-los i ser recomanat a altres clients).

Així, classificat segons la conducta, un client pot ser:

- **Arrogant.** No sol ser simpàtic, es creu superior a la resta, és vanitós. Acostuma a parlar molt de les seves bones experiències, diu que ho sap tot del seu negoci, li agrada humiliar la resta.
Davant d’aquest tipus de client el venedor ha d’escoltar mostrant molt interès. L’ha de lloar, demanar-li la seva opinió, no criticar-lo mai, ha de mostrar cortesia.
- **Conversador.** Sembla encantat amb el venedor, però quan ha de concloure la venda segueix parlant, repetint els seus arguments. Li encanta xerrar amb el venedor, confia en ell.

Davant d'aquest tipus de client el venedor ha de ser hàbil, no demostrar impaciència ni molèstia. Ha de contestar breument a les preguntes, reformulant arguments i finalment actuant.

- **Callat.** És difícil saber què està pensant, però és aquell que, quan està realment convençut del benefici que obtindrà amb el producte, compra. És molt tranquil, no li agrada parlar, li agrada trobar i buscar la informació per ell mateix.

Davant d'aquest tipus de client, el venedor ha de ser breu i concís, esperar les respostes tranquil·lament, demanar la seva opinió, no tractar-lo mai amb familiaritat, parar esment a la seva mirada.

- **Indecís.** Li costa prendre decisions, sol allargar els negocis, la realització d'un canvi és difícil d'acceptar. Sol moure's amb gestos preocupats, molt pensatiu quan ha de decidir. \Exemple: "Deixi-m'ho pensar..."

Davant d'aquest tipus de client el venedor decideix per ell mateix, sense mostrar que coneix la decisió del comprador abans que li doni una resposta, utilitza mostres i per acabar resumeix els avantatges dels productes o serveis.

- **Agressiu.** Li agrada discutir sempre, posa a prova la paciència del venedor, el considera inferior. A causa d'això s'aprofita del seu sarcasme. Té una personalitat molt dominant, amb moviments impacients, es molesta si el contradiuen.

Davant d'aquest tipus de client el venedor ha de mantenir una conducta tranquil·la, sense discutir, sense interrompre ni demanar que es calmi.

- **Desconfiat.** Prefereix estudiar els detalls abans de decidir, és normal que compari amb la competència. Sol portar a confusió quan mostra els beneficis de la competència, és molt lent en els seus moviments, pacient. Sempre busca els defectes. Acostumen a preguntar: "N'està segur?".

Davant d'aquest tipus de client, el venedor ha d'actuar sense constrènyer-lo. Ha de conèixer qualsevol detall del producte o servei igual que de la competència. Per tant, el venedor no ha d'estar nerviós davant de tantes preguntes, no ha d'apurar l'entrevista, si no el client es pot tornar més tossut.

2.11 Preparació de la venda

La preparació d'una venda requereix una recerca prèvia de clients potencials dels productes o serveis oferts. Posteriorment es fa la tasca de concertació d'una visita per a la presentació o entrevista amb els clients per, a la fi, obtenir l'objectiu del tancament de la venda i la fidelització de clients.

2.11.1 Concertació i preparació de la visita

Concertar una entrevista de vendes és la part més difícil del procés de venda. Concertar una entrevista per telèfon sol ser habitual, ja que venedor i client no es coneixen personalment. També es coneix com a “trucar en fred” o *cold-calling*. Per tant, per esvaïr la quantitat de trucades realitzades que finalment rebutgen la visita, s’ha de preparar correctament el primer contacte amb el client potencial.

Una bona preparació de la venda requereix:

1. Començar en pensament positiu
2. Conèixer bé el producte
3. Conèixer bé l’empresa
4. Fer una bona tasca de prospecció
5. Preveure objeccions i saber com manejar-les

Durant la **prospecció** cal analitzar quins poden ser els seus futurs clients. Quan ja coneix el producte i l’empresa, el venedor ha de dedicar-se a buscar clients potencials. L’èxit depèn d’aquesta cerca dels clients, ja que cal conèixer tot el que es pugui, fins i tot abans d’entrar-hi en contacte.

Prospecció de clients

Vegeu els enllaços del formador en vendes Antonio Sánchez Martí. Amb el seu article i el mètode analitza com s’ha de preparar un comercial per a una visita i com perdre la por de vendre.

bit.ly/2hYFxye

bit.ly/2y3NcBY



Prospecció de clients

Respecte a l’organització de la venda, el venedor a qui se li confia una zona de vendes ha de plantejar-se una sèrie de preguntes, tan realistes com sigui possible, relatives a l’àrea de la seva responsabilitat i als productes que ha de vendre. Exemple: quines xifres de venda vull aconseguir?, qui són els clients?, quins tipus de clients hi ha?, quants clients haig de visitar?, i quants no són visitats?, on es troben?

Aquests interrogants també són plantejats per la direcció comercial i tan sols amb un treball en equip poden ser buidats amb èxit. Per això cal fer una anàlisi exhaustiva de la cartera de clients, classificar-los, valorar el seu potencial i fer una fitxa del client amb el màxim d’informació possible. En preparar la seva entrevista de venda, el venedor no ha d’oblidar preguntar-se sobre qui decideix, qui prescriu, qui compra, qui paga i qui utilitza els seus productes, així com determinar si ha de visitar clients que porten un temps sense comprar a l’empresa.

Els **clients actius** són aquells que han efectuat una comanda durant els últims 12

mesos. En canvi, sobre els **clients perduts o morts** és convenient preguntar-se per quin motiu ja no ho són. Cal preguntar-se si ho han fet voluntàriament, si són mal pagadors, quina és la conseqüència d'aquestes pèrdues sobre el volum de vendes i sobre la taxa de rendibilitat, si convé o no recuperar aquests clients, si poden recuperar-se amb els productes que venem, si han marxat a la competència.

Així mateix, cal **segmentar els clients en categories**. Per exemple, en A, B, C, segons quin sigui el seu potencial, la riquesa del sector, la seva densitat, és a dir, el nombre de clients i la seva qualitat per l'activitat econòmica que desenvolupen. Després cal assignar la freqüència de visites en funció d'aquests paràmetres. Naturalment, els clients A i B tenen una freqüència major que els C.

És important **gestionar bé el temps**, organitzant els trajectes que calgui recórrer i la comesa de la visita; així les reclamacions i queixes s'atenen ràpida i eficaçment de forma personal, telefònicament o a través d'internet. És sabut que un client satisfet pot portar sis nous clients potencials, però que un client descontent dona deu males referències.

Si el venedor no té concertada una cita ha de guanyar-se la confiança de la persona que el rep. El primer pas és conèixer el nom de la persona amb la qual vol entrevistar-se i fer-li veure que la informació és beneficiosa. En canvi, si el venedor té concertada una cita, ha de preguntar pel client a la persona encarregada d'anunciar les visites o bé a recepció. Tot seguit, un cop anunciada la cita, facilitar el seu nom i el de l'empresa que representa.

2.12 Entrevista i tancament de la venda

El venedor desenvolupa la seva activitat comercial amb **clients reals** i amb **clients potencials**. Per a tots dos tipus de clients es fan entrevistes de vendes que es desenvolupen de manera diferent.

Les **fases de l'entrevista de vendes** són:

1. Preparació
2. Concertació
3. Contacte
4. Presentació
5. Sondeig de necessitats
6. Argumentació
7. Objecions
8. Tancament
9. Venda o no venda

1. La **preparació de l'entrevista** és fer-ne la planificació. Les dificultats de les entrevistes es plantegen davant dels clients potencials, desconeguts per al venedor, que demanen una recerca més exhaustiva d'informació. En canvi, els clients reals són més accessibles i el venedor coneix els seus pros i contres per endavant. Tot venedor sap que la preparació és totalment necessària per aconseguir l'èxit, i l'experiència indica que no és gaire normal no fer-ho. El venedor ha de traçar-se un objectiu específic per a cada gestió de venda. Un objectiu és una meta que cal aconseguir en un termini determinat. Ha de ser ambiciós, però realitzable, mesurable i, per descomptat, compatible amb els objectius generals de l'empresa. Per aconseguir aquest objectiu, el venedor ha de desenvolupar una estratègia que l'ajudi a aconseguir-ho, és a dir, ha de preveure què dirà, com i quan, i també de quins mitjans disposarà per desenvolupar aquesta estratègia. Preparar bé l'entrevista de venda beneficia el venedor, ja que li proporciona confiança d'haver pensat en l'entrevista amb previsió, preparant les línies mestres del seu pla. D'aquesta manera pot concentrar-se en escoltar el client i parlar de forma positiva, la qual cosa, sens dubte, li permet tancar més operacions.
2. La **concertació de la visita** es fa a través del canal de comunicació més adient per al comercial. Per exemple, el telèfon, la visita o un correu.
3. La **presa de contacte i presentació** és la primera fase de l'entrevista de vendes, que serveix per despertar l'interès del client i transmetre una bona impressió professional i personal.
4. Durant la **presentació**, el venedor ha de tenir en compte les seves habilitats i coneixements, com per exemple: parlar amb el públic, mostrar empatia, escriure correctament, l'optimisme, la puntualitat, etc.
5. La **determinació de les necessitats del client**. No tots els clients són iguals. Per exemple, les necessitats varien en funció del sexe, el nivell adquisitiu, la ideologia...
6. En la presentació de l'oferta i l'**argumentació**, el client mostra interès per la proposta pel venedor del producte o servei, que l'informa dels avantatges de la seva compra.
7. Les **objeccions** poden aparèixer en qualsevol moment, són les negatives o els peròs per no acceptar la proposta de venda del comercial.
8. En el **tancament** o, per precisar l'acomiadament, pot haver-hi compra, concertació d'una altra visita o rebuig a comprar el producte o adquirir el servei. En el cas que hi hagi compra la preparació de la visita de venda és necessària per aconseguir l'èxit.

La venda no es pot improvisar, ni tampoc la resta de fases (l'organització, les reunions, els contactes, l'adreça, la gestió). L'objectiu s'aconsegueix quan el venedor és estratègia: ha de preveure què, com i quan dirà les coses i quins mitjans té per desenvolupar l'estratègia.

Els **mitjans** serveixen de suport per a l'explicació del venedor en una entrevista de venda i serveixen d'ajuda per desenvolupar l'estratègia per aconseguir l'objectiu,

tenir èxit. Si no l'única cosa que aconseguix és perdre el temps, el del seu client i el de la seva companyia.

L'entrevista de venda ben preparada sempre beneficia el venedor. Li dona confiança l'entrenament previ i preparar les línies mestres del seu pla. Així pot concentrar-se a escoltar al client i parlar de forma positiva permetent-li tancar més operacions.

Si el client potencial valora el preu i el benefici que li pot aportar la compra d'un producte o servei, el venedor comença a detectar els senyals o indicis tant verbals com corporals. El venedor no ha de perdre temps amb arguments, ja que és el moment del tancament de la venda, però sempre amb la prudència adequada. Si no tanca la venda aviat, el client potencial pot respondre amb un "no". En aquest cas, abans de sol·licitar la comanda el venedor pot repetir de nou l'avantatge més significatiu per al client.

Tipus de senyals:

- **Senyals corporals.** Els indicis es detecten quan el client potencial comença per mesurar el producte, llegir manuals, destaca uns productes de la resta, està relaxat, assenteix amb el cap quan parla el venedor...
- **Senyals verbals.** El venedor ha de prestar molta atenció tant a les preguntes i a les afirmacions formulades pels potencials clients com a les comparacions o consultes. Exemples: "Puc pagar amb targeta?", "quina és la comanda mínima?", "fa bona olor, és més còmode del que m'imaginava", "Suposo que el compraria..."

2.12.1 Obertura de l'entrevista

L'obertura de l'entrevista comença amb el venedor utilitzant frases que criden l'atenció del client i creant un ambient relaxat, sobretot quan és la primera visita amb el client. El client vol informació real sobre els productes i serveis que desitja comprar. Si el venedor ofereix informació contundent i veraç, capta l'interès del client. Això dona pas a la presentació de la venda i demostració dels beneficis que aporta el producte.

Consells per començar una conversa amb el client

- Iniciar la conversa creant un clima agradable.
- Plantejar l'entrevista com una oportunitat de negoci, de manera que pugui captar nous clients.
- Acostar-se al client quan estigui observant detingudament un producte.
- Si prèviament el venedor té una cita, és més fàcil exposar la seva oferta.
- Permetre al client que provi el producte.

El **sondeig** durant la fase inicial de l'entrevista té per objectiu obtenir informació sobre quines són les necessitats del client, l'autèntica situació i com serà la postura

durant la compra del producte o servei. En el sondeig s'estudia el client, mitjançant la **tècnica de preguntes tancades i preguntes obertes**.

Exemples de preguntes tancades i obertes

Preguntes tancades: "Vol postres?", "li agrada el color vermell?". Les respostes són positives o negatives.

Preguntes obertes: "Quin color vol?", "quin procés de cocció tenen els aliments?"

El venedor, davant d'un client potencial, ha de preguntar per obtenir informació, observar detalls i finalment escoltar sense interrompre, per esbrinar com enfocar la negociació. Així pot conèixer i resoldre més fàcilment el problema i donar pas a la presentació el producte.

2.12.2 Tancament de la venda

El tancament de la venda es pot produir en qualsevol moment, des de la primera presa de contacte entre venedor i client fins al propòsit de tancament. Quan el venedor finalitza l'operació de venda, el client potencial es converteix en el client real.

L'**autocompra** es produeix quan el venedor no ha fet tot el procés de venda, però igualment es fa la venda.

Les situacions en què no es tanca la venda són:

- Quan el venedor assumeix el "no" del client potencial. És a dir, té por de rebre un no per resposta.
- Quan no es reben senyals de desig de compra del client; llavors els venedors presenten el producte però no arriben a tancar la venda. No tenen confiança, tenen por de molestar el client.

El venedor es pot trobar abans de tancar la venda amb la resposta negativa del client. En aquestes situacions el millor és:

- No mostrar enuig, acceptar el "no" de manera natural. Mantenir esperança, no tancar les portes al possible comprador.
- Esbrinar el perquè de la resposta. Quan no es reben senyals de desig de compra pel client, els venedors presenten el producte però no arriben a tancar la venda.

Vegeu el vídeo "*Tres claves para conseguir el sí en tu negocio de network marketing (MLM)*":

Consulteu l'article "*Las técnicas de cierre*" a:
bit.ly/2gnb21q



<https://www.youtube.com/embed/fABhBrZSsjk?controls=1>

Amb la utilització de tècniques de tancament:

- Ha d'haver-hi entrenament constant per no fallar.
- Tindrem el control.
- Ajudem a prendre decisions que ens beneficien.
- Obtindrem credibilitat i professionalitat.

La clau de les **tècniques de tancament** de la venda és la realització de preguntes, per extreure informació, i l'escolta activa, per adaptar-se a les situacions reals del client potencial.

El venedor, amb la seva experiència, ha de tancar les vendes adaptant-se a les particularitats de cada client.

Algunes tècniques de tancament:

- **Tancament comparant avantatges i inconvenients.** Es basa en el **mètode de W. Churchill**. Es refereix a la comparació entre tots els beneficis esmentats en la presentació de la venda del producte o servei, amb els seus avantatges i inconvenients exposats abans pel client. Tot seguit, es posa de manifest el pes que tenen els avantatges i, en conseqüència, s'indueix el client perquè prengui una decisió. A la pràctica, quan s'utilitza aquesta tècnica, cal traçar en un paper una T comptable, distribuint en cada part una llista d'avantatges i un altra de desavantatges. El client tria la columna que representa una llista més llarga.
- **Tancament amb sol·licitud directa.** Un cop finalitzada la presentació, es fa la sol·licitud de comanda amb autoritat. Exemple: "Quants en voleu?"
- **Tancament suposat.** S'entén per donar la venda com a realitzada. Exemple: "Li dono el vermell, oi?"
- **Tancament per consell.** Es tracta de reduir el nombre d'articles, de manera que l'atenció quedi centrada en aquells productes que quedin a la vista. Per exemple: un joier mostra una selecció d'anells, a poc a poc el client els va descartant, al mateix temps el venedor els va apartant de la visió del client, reduint en nombre els articles presentats.
- **Tancament amb resum de beneficis.** És la situació on el venedor repeteix els principals avantatges incitant a la realització de la compra per part del client, creant un estat d'ànim positiu cap al producte, i té com a conseqüència molt probable un "sí, compro". Exemple: "Com a conclusió,

aquesta cadira és molt lleugera i forta, li assegura una posició correcta davant l'escriptori i només val 50 euros. Penso que hauria de comprar-la. Què en pensa?"

- **Tancament amb "sí, continuo"**. Aquesta tècnica es basa en l'aprovació per part del client de cada pregunta formulada referent a les característiques del producte, perquè el client no pugui contestar que no.

Exemple de la venda d'un anell

- Li agrada aquest model?

- Sí.

- És del material que desitja?

- Sí.

- És per a un moment molt especial?

- Sí.

- El preu s'ajusta al que buscava?

- Sí.

- Aleshores, se'l queda?

- Sí.

- **Tancament condicionat**. Consisteix a acceptar una condició imposada pel client a canvi de la realització de la compra. S'ha d'anar amb compte amb els tipus de descomptes aplicats als clients habituals, perquè si s'acostumen a demanar descomptes el marge de benefici no serà rendible per a l'empresa. Exemple: "Si li aplico el descompte, acceptarà la compra?"
- **Tancament amb oferta o premi**. Són dues variants del tancament condicionat. Es tracta d'afegir al producte un avantatge o un element gratuït. Exemple: "Si compra dos xampús, n'hi regalem un més", "si compra la vitroceràmica d'inducció, li regalem la bateria de cuina", "per què no s'endú les dues camises i li faré un 15% de descompte?"
- **Tancament d'oportunitat** i por de la pèrdua. Es tracta de destacar l'oportunitat i els avantatges que aporta la compra, al mateix temps que es comunica al client la possibilitat de pèrdua o risc de no poder tornar a adquirir el producte o servei, perquè és una oportunitat. Exemple: "Solament disposem de deu viatges amb aquestes condicions", "Són les últimes existències i ja no en tornen a fabricar".
- **Tancament a prova**. Aquesta tècnica s'utilitza molt en el llançament de nous productes, creant el sentiment de possessió del producte. Exemple: "Provi'l trenta dies i si no en queda satisfet, ens el torna". També s'anomena *el cierre del perrito*, perquè hi ha situacions en què els nens quan passen per davant d'una botiga de mascotes volen tenir un gosset i els pares són reticents a la compra, però el venedor amb aquesta tècnica aconseguix que

la família es quedi amb el gosset. Exemple: “Per què no el té uns dies a casa? Sembla que el seu fill està molt emocionat.”

- **Tancament per silenci o llarga espera.** Aquesta tècnica indica al client que s’ha acabat tota la presentació del producte o servei i com a conseqüència falta la decisió final del comprador. Durant uns minuts, el venedor es manté en silenci mentre el client es queda pensatiu. Si després d’un llarg silenci qui parla és el client quasi segur que s’ha fet la venda, però, en el cas contrari, si el primer que parla és el venedor, segurament la venda està perduda. Aquesta tècnica la utilitzen molt els venedors experimentats i obté resultats satisfactoris en els tipus de clients que desitgen seguretat o són molt autoritaris en les seves decisions.

2.13 Fases del procés de venda posteriors al tancament de la venda

Per completar el procés de venda, una vegada finalitzada, les etapes es basen a fer-ne un seguiment per no perdre els clients, oferir un bon servei d’atenció al client i cobrar la quantitat i en la forma de cobrament pactada. A més, s’ha de tenir correctament registrada, ordenada i confeccionada tot tipus de documentació relacionada amb la venda.

2.13.1 Seguiment de la venda

En general les empreses disposen de **serveis d’atenció al client** que tenen com a objectiu fidelitzar els clients i confirmar la realització correcta de la venda per part del venedor i per part de l’empresa. L’atenció al client, per ser efectiva, ha de tenir un horari adequat per aconseguir la satisfacció del client.

Per tant, l’empresa ha de saber detectar la veracitat de les queixes i reclamacions. Així que, si l’empresa les escolta i dona una resposta eficient, transmesa amb celeritat, la resolució resultarà valorada pel client i serà rendible per al futur de l’organització. La insatisfacció amb el servei postvenda pot dur com a conseqüència la pèrdua de clientela, així com la fidelització crea un vincle entre el client i l’empresa.

Els venedors han d’assegurar-se que cobraran la venda realitzada per part del client, per evitar possibles despeses financeres que disminueixin els beneficis. La implicació del venedor quan el client no efectua el pagament pot ser a causa d’un error o d’un client insatisfet. Des del moment que té constància d’aquest fet el venedor n’ha d’esbrinar el motiu, i si finalment no es fa el cobrament s’han de prendre les accions que es considerin més adients.

Una empresa no és un negoci fins que no comença a facturar. Per tant, tota empresa ha de ser previsor de la pèrdua de clients, però quan es perden els clients més

rendibles alguna cosa no s'està fent correctament. Sovint pot resultar rendible invertir en la seva recuperació. Així, abans del pla de recuperació del client, s'ha d'establir una estratègia eficaç per la seva recuperació. Gràcies a les estratègies de recuperació com la segmentació del mercat, conèixer la competència i la millora de la qualitat dels productes i serveis, s'aconsegueix una fidelització o recuperació dels clients.

Les **tècniques de recuperació** són eficients per mantenir contacte amb els clients.

Hi ha diversos tipus de tècniques de recuperació:

- Mantenir un contacte directe amb el client, personalitzant l'atenció i la comunicació.
- Escoltar el client, esbrinar quins són els motius d'abandó i les queixes.
- Reconèixer els errors comesos i presentar disculpes.
- Oferir les solucions.
- Oferir ofertes com a descomptes especials.

Vegeu l'estudi presentat en el *VI Encuentro de Dirección Comercial del IESE*. Sols el 20% de les empreses té com a principal esforç la recuperació dels clients enfront d'un 80% que se centra en captar nous clients.bit.ly/2yBbl3u

2.13.2 Cobrament de la venda

El cobrament d'una venda està present en tot el procés de venda perquè, a l'inici, forma part de la negociació de condicions. Avui en dia, en la majoria d'establiments els diners en efectiu tenen la mateixa efectivitat que la utilització d'una targeta bancària, i aquest és el mètode més còmode de cobrament, ja que el TPV és un mitjà de cobrament que permet als establiments acceptar dels seus clients el pagament sense diners en efectiu. Els clients efectuen el pagament mitjançant una targeta de crèdit o dèbit que està garantida per una entitat financera.

TPV: terminal del punt de venda. És un dispositiu electrònic que inclou programari i maquinari.

La forma de pagament escollida depèn en gran mesura del tipus de producte que representa el venedor, dels canals de distribució i de les condicions en què surt al mercat.

Les formes de pagament de vendes tradicionals són:

- Pagament en efectiu
- Pagament amb targeta de crèdit
- Pagament contra reemborsament
- Ingrés en compte
- Gir postal
- Xec bancari

Les **formes de pagament simples** per cobrar les vendes són:

- Xec bancari
- Ordre de pagament simple
- Remesa simple
- Ordre de pagament documentària
- Remesa documentària
- Crèdit documentari

La venda per internet està canviant el sistema tradicional de venda i cada vegada es capten segments més variats de població. Fins i tot persones que fa uns anys es mostraven reticents a fer compres a través d'aquest mitjà, ara no mostren objeccions a l'hora de facilitar les seves dades en línia per processar el pagament de les seves adquisicions. Les **formes de pagament per internet** són:

- Pagament amb targeta de crèdit
- Transferència bancària
- Pagament a través d'alguna de les plataformes de pagament existents (PayPal, MercadoPago, AlertPay, etc.).

Per poder decidir-se per unes o altres formes de pagament cal avaluar diferents factors com, per exemple, el grau de confiança amb el client, la solvència o la rapidesa amb què l'interessi dur a terme la transacció.

Les formes de **pagament internacional** són:

- Simple: no implica l'existència d'un flux documental, el pagament pot produir-se tant abans com després del lliurament.
- Documentària: es basa en el document i el pagament es produeix simultàniament al lliurament de la cosa venuda o de forma posterior a aquest moment.

2.13.3 Documentació generada en la venda

Pel que fa a la informació generada durant la venda, els documents i procediments han de ser correctament custodiats i, a la vegada, facilitar-ne l'accés. Els documents són la prova, i alhora la memòria, de tots i cadascun dels compromisos i accions que tant el venedor com el comprador van assumint.

La **confecció de la documentació** és el procés d'elaboració de documents, amb la finalitat de deixar constància d'una relació o d'una acció entre dues o més parts.

Els tipus de documents depenen del seu emplenament:

- **Documents normalitzats:** estan emesos en format d'imprès per emplenar els espais en blanc que hi ha després dels conceptes que ha de reflectir el document. Sovint aquests documents han de reflectir dades regulades per la llei, de tal manera que és l'emissor qui decideix el disseny, però contemplant com a mínim una sèrie de dades obligatòries. Per exemple, una factura. Malgrat tot, alguns documents normalitzats estan emesos per administracions públiques que dissenyen i emeten aquests documents. Per exemple: la lletra de canvi.

Model de factura

Vegeu un exemple d'elaboració d'una factura a:

bit.ly/2y6chcV

- **Documents no normalitzats:** es redacten a conveniència de l'emissor sense seguir una estructura reflectida en el document. Per exemple, les cartes comercials.

Models de cartes comercials

Vegeu diferents models de cartes comercials:

www.cartascomerciales.com.es

bit.ly/2z8k9L9

Contingut de carta comercial

Una carta comercial consta dels següents punts indispensables:

- **Data.** Escrita juntament amb el nom de la població. Convé posar el dia de setmana per orientar millor el lector. Cal evitar els nombres romans i els abreujaments. *Tarragona, 22 d'abril de 2016*
- **Adreça** del destinatari o persona que rebrà la carta comercial. S'usa l'abreviatura Sr. o D. quan la carta comercial va dirigida a una persona, i Srs. quan va dirigida a una empresa o una corporació.
- **Salutació inicial.** Sense excessos de formalismes, a manera d'obertura, de forma cordial.
 - *Benvolgut senyor* (+cognom), si la carta va dirigida a un senyor.
 - *Benvolguda senyora* (+cognom), si la carta va dirigida a una senyora.
 - *Benvolguts senyors*, si la carta va dirigida a una empresa.
- **Introducció.** El motiu del perquè de la carta comercial s'ha d'explicar d'entrada.
- **Cos.** Cal especificar els detalls, explicar la resta de motius. Expressar clarament totes les idees i els arguments que interessa comunicar.
- **Comiat.** Sense excessos de formalismes, breu i senzill.
 - *Rebi una salutació de...*
 - *Esperant la seva resposta, s'acomiada cordialment...*
 - *Sense cap altre motiu, s'acomiada...*

- **Signatura** en nom de qui s'escriu. Si s'escriu en nom d'una empresa o corporació, cal posar el segell oficial, i si és una persona física, cal posar el nom i càrrec, i signar amb bolígraf.

En les empreses el **registre de documents** es fa en els llibres on consta la sortida i/o arribada de documents. Per tant, és el lloc on se centralitza l'entrada i/o sortida de documents. Sigui quin sigui el suport dels llibres de registre, s'anota l'arribada i/o sortida de documents, amb la finalitat de deixar constància que l'empresa ha emès o rebut un document. Per exemple, el registre de factures emeses i el registre de factures rebudes.

L'**arxiu de documents** és el lloc o espai, material o electrònic en el qual es dipositen documents per a la seva ordenació, custòdia i posterior consulta.

Documentació comercial

La **documentació comercial** és el conjunt de documents que sorgeixen de la relació mercantil entre les parts i que constitueixen una constància escrita segons els costums o disposicions legals. A més, la documentació comercial ha de complir les següents funcions:

1. Deixar constància escrita dels drets i obligacions que venedor i comprador assumeixen en una relació comercial.
2. Ser prova que s'han dut a terme els actes comercials acordats.
3. Constituir-se com a elements bàsics per a la comptabilització de les operacions comercials.
4. Ser font d'informació interna per a futures consultes.

Per una banda, hi ha els **documents comercials**, que són documents normalitzats com a impresos que s'emplenen anotant les dades als espais corresponents. Es confeccionen, registren i arxiven utilitzant aplicacions generals com processadors de text, fulls de càlcul i bases de dades. Per exemple, la comanda.

Per altra banda, hi ha les **cartes comercials**. Són documents no normalitzats l'emplenament dels quals depèn de la redacció de la carta. Es confeccionen, registren i arxiven utilitzant aplicacions informàtiques generals, especialment els processadors de text. Per exemple, la carta de comanda.

Hi ha diferents tipus de documents comercials:

Vinculant

Implica que ambdues parts
(venedor i comprador)
assumeixen drets i obligacions.

- **Comanda**. Pot ser confeccionada com a carta comercial, l'emet el comprador, especificant les mercaderies que vol adquirir, a quin preu i quines són les condicions. Per exemple: el termini, la forma de pagament, el transport, inclòs o no, els descomptes. La proposta del comprador es basa en la informació donada pel venedor; en canvi, l'acceptació de comanda pel venedor és vinculant. Mitjançant la comanda s'inicia l'operació de compravenda.

- **Albarà.** L'emet el venedor i s'hi especifiquen el lliurament i les condicions de venda de les mercaderies. Les mercaderies han de coincidir amb la comanda del comprador. Encara que s'hagi acceptat l'albarà, si els productes són defectuosos o hi ha un error en el lliurament de la mercaderia, és possible fer-ne la reclamació.
- **Rebut**
- **Factura.** És emesa i dissenyada pel venedor especificant les condicions econòmiques d'una compravenda, establint els preus per unitats, els totals, l'impost de l'IVA, indicant la base imposable, el tipus aplicable i la quota a pagar.
- **Nota de crèdit i nota de dèbit.** Ambdues són emeses pel venedor. Complementen la factura: en el primer cas incrementen el deute i en el segon cas el disminueixen. Tots dos casos són deguts a errors en la comanda de les mercaderies.
- **Pagaré**
- **Xec**
- **Lletra de canvi**

La **comanda** és el document on el client detalla les mercaderies sol·licitades al proveïdor juntament amb les condicions de compra.

El nombre de còpies de la comanda pot variar segons el tipus d'empresa. Com a mínim n'hi ha tres exemplars:

- Original, signat i segellat, que s'envia al proveïdor.
- Còpia per al magatzem de l'empresa que fa la comanda, que serveix per comprovar, posteriorment, que la mercaderia rebuda s'ajusta a la mercaderia sol·licitada.
- Còpia per al departament de compres de l'empresa que fa la comanda, que serveix per fer un seguiment de l'estat de la comanda i comprovar, posteriorment, les condicions demanades amb les facturades.

Contingut de la comanda

No hi ha un model oficial de comanda, però qualsevol comanda ha d'incloure, com a mínim:

- Número de comanda
- Data d'emissió
- Dades d'identificació del comprador i del venedor: nom o raó social, adreça, NIF...
- Descomptes sol·licitats
- Descripció detallada de la mercaderia objecte de la compra i nombre d'unitats
- Preus

- Condicions de lliurament: lloc de lliurament, data...
- Condicions de pagament
- Mitjà de transport
- Agent comercial (si n'hi ha)
- Signatura de l'emissor

La comanda es formalitza mitjançant:

- Nota de comanda: imprès que conté totes les dades necessàries per poder fer la compravenda.
- Carta comercial
- Fax
- Correu electrònic
- Telèfon: mitjà de comunicació ràpid amb el qual és possible establir una relació directa amb el proveïdor i interaccionar per solucionar dubtes. Com que no queda constància escrita, convé que posteriorment s'envii un document escrit (nota de comanda, carta, fax o correu electrònic) per confirmar les dades de la comanda.
- Representant o agent comercial: persona de l'empresa venedora que visita l'empresa i formalitza la comanda.

Tipus de comanda:

- **Comanda condicional:** la comanda queda subjecta a les condicions pactades pel comprador i venedor (descomptes, termini de lliurament...). Si el venedor accepta les condicions, la comanda es considera ferma; en cas contrari, és nul·la. El document que s'utilitza en aquests casos s'anomena **proposta de comanda**.
- **Comanda en ferm,** comanda o nota de comanda: les condicions de l'operació han estat negociades prèviament a la realització de la comanda. De fet, algunes empreses, juntament amb la nota de comanda hi acompanyen una carta de presentació en la qual es fa referència a la comanda o se n'aclareix algun punt concret.

La **nota de comanda** és un imprès on es detallen els productes sol·licitats, també les condicions més importants de l'operació, llevat que ja estiguin pactades en un contracte de compravenda o de subministrament.

La **carta de confirmació de comanda** és redactada pel proveïdor per comunicar si està d'acord amb les condicions o per aclarir alguna qüestió de la comanda. Ara bé, la **carta de denegació de comanda** és per denegar la tramesa d'alguna mercaderia o per no poder complir les condicions, etc. La carta de comanda ha de ser breu i precisa per evitar confusions o errors en les condicions o els productes sol·licitats.

Vegeu a "Annexos" un exemple de confecció d'una comanda.

2.13.4 Confecció i arxiu de documents

La confecció de documents és el procés pel qual s'elaboren documents amb la finalitat de deixar constància per escrit d'una relació o d'una acció entre dues parts.

D'acord amb el seu emplenament, els documents són:

- **Documents normalitzats**, com la lletra de canvi.
- **Documents no normalitzats**, com les cartes comercials.

L'**arxiu** és el lloc o espai, material o electrònic, on hi ha dipositats documents per ordenar i custodiar amb la finalitat que puguin ser consultats.

Llegiu l'article *Crea el archivo perfecto en menos de una semana* a:
bit.ly/2yzMtZO

Negociació i contractació en les relacions comercials

Antonia Simó Fresquet

Tècniques de venda i negociació

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Procés de negociació de les condicions d'una operació comercial	9
1.1 Negociació en les relacions comercials	11
1.2 Negociar per arribar a acords	14
1.3 Variables bàsiques de la negociació	16
1.3.1 Entorn de la negociació	17
1.3.2 Objectius de la negociació	18
1.3.3 Temps de la negociació	20
1.3.4 Informació de la negociació	20
1.3.5 Límits de la negociació i relació de poder entre les parts	21
1.4 Estils de negociació	22
1.4.1 Actituds de negociació	23
1.5 Qualitats de bon negociador	27
1.5.1 Errors en la negociació	30
1.6 Fases d'un procés de negociació	31
1.6.1 Preparació de la negociació	32
1.6.2 Desenvolupament de la negociació	42
1.6.3 El pacte o acord de la negociació	42
1.6.4 Control i seguiment de la negociació	45
1.7 Àmbits i límits de la negociació	45
1.8 Resolució de conflictes	46
1.9 Estratègies i tàctiques de negociació portades a terme per l'equip directiu	47
1.9.1 Tipus d'estratègies enfront dels canvis de posició i per assegurar la credibilitat de la negociació.	48
1.9.2 Tàctiques de negociació	50
2 Elaboració de contractes de compravenda i altres d'afins	57
2.1 El contracte: característiques i requisits bàsics	57
2.1.1 Elements del contracte	58
2.1.2 Requisits del contracte	59
2.1.3 Classes de contracte	59
2.2 El contracte de compravenda	61
2.2.1 Característiques del contracte de compravenda	61
2.2.2 Requisits del contracte de compravenda mercantil	62
2.2.3 Elements del contracte de compravenda	63
2.3 Normes que regulen la compravenda	65
2.4 Formació del contracte de compravenda: oferta i acceptació	65
2.4.1 Obligacions i drets de les parts	68
2.5 Clàusules generals del contracte de compravenda	70
2.5.1 Clàusules d'extinció d'un contracte	72

2.6	Tipus de contractes de compravenda	73
2.6.1	Contracte de compravenda a terminis	73
2.6.2	Contracte de subministrament	75
2.6.3	Contracte estimatori o de vendes en consignació	77
2.6.4	Contractes de compravenda especials	78
2.7	Els contractes de transport i d'assegurança	80
2.7.1	Contracte de transport	81
2.7.2	Contracte d'assegurança	85
2.7.3	Contractes de lísing	86
2.7.4	Contracte de rènting	89
2.7.5	Contractes de facturatge i de forfetatge	91
2.8	Resolució de conflictes per incompliment	93
2.8.1	Els procediments d'arbitratge de consum a Catalunya	97
3	Planificació de la gestió de les relacions amb el client	99
3.1	Seguiment de la venda i atenció al client	99
3.1.1	Mètodes de seguiment	101
3.1.2	Servei d'atenció al client	102
3.2	Qualitat del servei postvenda	103
3.2.1	Avaluació i control del servei de qualitat	105
3.2.2	Assessorament i formació	106
3.2.3	Garanties	106
3.2.4	Servei de recanvis	107
3.2.5	Servei d'assistència tècnica i reparacions	107
3.3	Servei d'informació i atenció al client, consumidor i usuari	108
3.3.1	Control de la qualitat del servei d'atenció i informació al client consumidor i usuari	109
3.4	Normativa vigent en matèria de protecció del consumidor	110
3.5	Gestió de queixes i reclamacions	111
3.5.1	Tractament de queixes	112
3.5.2	Resolució de problemes amb rapidesa i eficàcia	113
3.6	Màrqueting relacional i estratègies de fidelització	116
3.6.1	Gestió de les relacions amb clients	116
3.6.2	El màrqueting relacional	117
3.6.3	Programes de fidelització	117
3.6.4	Informació al client	119
3.6.5	Visites de seguiment	119
3.7	Aplicacions per a la gestió de les relacions amb els clients	120
3.8	Aplicacions informàtiques de gestió	121
3.9	Sistemes integrats de gestió	122
3.10	Implementació del CRM i fidelitat del client	126
3.11	Estratègies del CRM implantades en l'e-CRM	128
3.11.1	Implantació de l'e-CRM	130
3.12	Bases de dades de clients actualitzades	131

Introducció

A l'apartat **“Procés de negociació de les condicions d'una operació comercial”**, s'analitzen les relacions comercials i les negociacions per arribar a acords i aconseguir la millor alternativa. Un bon negociador segueix un procés previ de negociació. Prèviament, coneix el producte, fa una prospecció dels clients i del que necessiten. En aquest engranatge s'estudia l'entorn de la negociació, els objectius, el temps, així com els seus límits i la relació de poder entre les parts. Destaca l'elaboració del pla estratègic, eina indispensable per enfrontar-se a escenaris inesperats. L'objectiu final del desenvolupament de la negociació és que a partir d'unes propostes i concessions s'arribi a un pacte o acord. Tenint en compte la postura de cada part negociadora, hi ha diferents tipus de tancament de l'acord. Un cop signat l'acord, es requereix un seguiment. Si no hi ha acord, s'ha de resoldre un conflicte. Les vies poden ser la justícia, l'arbitratge i la mediació. Finalment, s'analitzen les tàctiques i les estratègies més adients per aconseguir una negociació.

En el segon apartat, **“Elaboració de contractes de compravenda i altres d'afins”**, s'analitzen els diferents tipus de contractes d'operacions comercials. Destaca el contracte de compravenda, els contractes de transport i assegurança i altres contractes (lísing, rènting i facturatge i de forfaitatge). Per finalitzar la resolució de conflictes en cas d'incompliment contractual, davant de conflictes complexos es requereix la intervenció d'un mediador imparcial al conflicte o bé d'una tercera persona aliena i, com a última instància per resoldre els conflictes, la intervenció de l'Estat a través dels procediments judicials.

En el darrer apartat, **“Planificació de la gestió de les relacions amb el client**, les empreses desitgen obtenir el grau de satisfacció dels clients o potencials clients de productes o serveis. Atenint-nos al seguiment de la venda i als serveis postvenda, s'analitza la cerca de la satisfacció del client i la verificació de les condicions del contracte, la gestió de les queixes, l'oferta d'altres productes de l'empresa, el reforç de les relacions comercials, mantenir contacte amb els clients per conèixer les seves necessitats i quins canvis són necessaris per millorar, i fer visites. Com a mètodes de seguiment es diferencia la bústia de suggeriments i les enquestes als clients.

Amb la recerca de la qualitat del servei postvenda i el nivell d'excel·lència, s'aconsegueix que els clients tinguin una percepció superior a les expectatives prèvies. En el màrqueting relacional i estratègies de fidelització, es fa un control de la qualitat del servei d'atenció i informació al client consumidor i usuari, utilitzant les estratègies i tècniques de fidelització. La informació proporcionada pels clients proporciona coneixement de les necessitats que tenen. Per finalitzar, a través de les aplicacions per a la gestió de les relacions amb els clients, s'analitzen els sistemes integrats de gestió i els sistemes de les relacions amb clients. A més, s'estudien els sistemes integrats de gestió ERP, que són les aplicacions que permeten enregistrar

totes les dades que es generen quan un client interactua amb l'empresa en una base de dades de clients. En canvi, en la implementació del CRM i la fidelitat del client en el CRM, el tractament és realitzat de manera única. Amb un tracte de qualitat i personalitzat d'una persona, destaquen les estratègies del CRM implantades en l'e-CRM, posteriorment amb la implantació e-CRM.

Per assolir els objectius d'aquesta unitat, cal que feu els exercicis d'autoavaluació i les activitats proposades. Si voleu aclarir conceptes o ampliar informació, podeu consultar la bibliografia.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Disseny i realitza el procés de negociació de les condicions d'una operació comercial, aplicant les tècniques necessàries per assolir un acord amb el client dins dels límits establerts per l'empresa.

- Analitza la negociació com a alternativa a la presa de decisions, i la considera imprescindible per assolir acords en determinats aspectes de les operacions de compravenda.
- Analitza les variables que incideixen en un procés de negociació, com són l'entorn, els objectius, el temps, la informació sobre l'altra part, la relació de poder entre les parts i els límits de la negociació.
- Caracteritza els diferents estils de negociar i analitza els avantatges i inconvenients de cada estil.
- Identifica les etapes bàsiques d'un procés de negociació comercial i les accions que cal desenvolupar en cada una de les fases.
- Concreta l'estratègia i les altres activitats necessàries per a la preparació eficaç del procés de negociació prèviament definit.
- Negocia les condicions d'una operació de compravenda amb un presumpte client, aplicant les tècniques de negociació adequades dins dels límits prèviament fixats.
- Aplica diferents tàctiques de negociació en diferents supòsits per tal d'assolir un acord favorable per a l'empresa, dins dels límits i marges establerts.

2. Elabora contractes de compravenda i altres afins, recollint els acords adoptats en el procés de venda i negociació.

- Interpreta la normativa legal que regula els contractes de compravenda.
- Caracteritza el contracte de compravenda, els elements que hi intervenen, els drets i les obligacions de les parts, la seva estructura i el seu contingut, analitzant les clàusules habituals que s'hi inclouen.
- Emplena el contracte de compravenda que recull els acords adoptats entre venedor i comprador, utilitzant un processador de text.
- Analitza diferents contractes de compravenda especials.
- Analitza el contracte de compravenda a termini, la normativa que el regula i els requisits que s'exigeixen per formalitzar-lo.

- Caracteritza el contracte de venda en consignació, analitzant diferents supòsits en els quals és procedent formalitzar-lo.
- Caracteritza el contracte de subministrament, analitzant els casos en els quals es requereix per a l'abastament de determinats materials i serveis.
- Reconeix els contractes de lísing i rènting com a formes de finançament de l'immobilitzat de l'empresa.
- Analitza els procediments d'arbitratge, mediació i conciliació com a forma de resolució de conflictes i incompliments de contracte.
- Relaciona el procés de negociació amb la informació que genera sobre el client.

3. Planifica la gestió de les relacions amb els clients, organitzant el servei postvenda d'atenció al client, d'acord amb els criteris i procediments establerts per l'empresa.

- Identifica les situacions comercials que requereixen un seguiment postvenda i les accions necessàries per dur-lo a terme, diferenciant productes industrials, comercials i serveis.
- Identifica els procediments i documentació dels serveis postvenda en relació amb productes o serveis que tenien una garantia determinada.
- Caracteritza els serveis postvenda i d'atenció al client que s'han de dur a terme per mantenir la relació amb els clients i garantir la seva plena satisfacció.
- Descriu els criteris i procediments que cal utilitzar per fer un control de qualitat dels serveis postvenda i d'atenció al client.
- Identifica els tipus i la naturalesa dels conflictes, queixes i reclamacions que poden sorgir en el procés de venda d'un producte o servei.
- Descriu el procediment i la documentació necessaris en cas d'incidència, des que se'n té constància fins a l'actuació del responsable de resoldre-la.
- Aplica els procediments i les tècniques per resoldre les queixes i reclamacions dels clients.
- Selecciona els clients susceptibles de formar part d'un programa de fidelització, en funció dels criteris comercials i d'informació disponible a l'empresa, utilitzant, si escau, l'eina de gestió de les relacions amb clients (CRM) o altres eines similars.
- Elabora el pla de fidelització de clients, utilitzant l'aplicació informàtica disponible.

1. Procés de negociació de les condicions d'una operació comercial

Tota venda va precedida d'una negociació, on cadascuna de les parts, tant venedor com comprador, busquen obtenir millors condicions. La negociació és un mitjà de resolució de conflictes quan les parts desitgen mantenir o continuar la relació d'intercanvi. La negociació existeix perquè hi ha un conflicte, de manera que les parts pretenen resoldre'l de manera que la solució negociada sigui satisfactòria per a tothom.

Les diferents definicions de negociació marquen com a punt de partida que un client no es pot considerar mai un enemic, i sí, en canvi, un col·laborador, perquè finalment les parts arribin a un acord.

La **negociació** és:

- Un acostament de dues parts oposades cap a una posició mútuament acceptable.
- Un procés en el qual dues parts o més, amb interessos alhora comuns i conflictius, es reuneixen per presentar i discutir propostes explícites destinades a arribar a un acord.
- Un procés de resolució d'un conflicte mitjançant acords entre les parts.
- Una alternativa a l'enfrontament i a la imposició per a la resolució de conflictes. Implica tractar la situació de tensió mitjançant el diàleg i la cerca de solucions acceptables per a les parts.

Mentre es fa la venda del producte o servei, la negociació està basada en un reajustament de l'oferta amb el suport de raonaments i rebatent possibles objeccions. D'aquesta manera, el client queda satisfet i convençut de la decisió presa.

En la negociació, com a factors rellevants, cal destacar:

- L'objecte de la negociació
- El conflicte i la negociació, mediatitzats per les relacions de poder
- L'acord, o no-acord

Els elements de la negociació són:

1. Subjecte
2. Objecte
3. Controvèrsia
4. Forma
5. Fons
6. Pla de negociació
7. Temps
8. Actituds i llenguatge

La **controvèrsia** és l'instrument de la negociació, és a dir, la diferència entre la satisfacció dels mateixos interessos i la realització de concessions. La **forma** en què es fa la negociació és com es negocia amb qui té capacitat de decisió. S'ha de tenir en compte el **temps** que s'utilitza per negociar i crear un ambient de confiança. A més, s'han de conèixer els **objectius** per obtenir informació, preparar propostes, establir les prioritats, prevenir alternatives i prevenir situacions. En el **pla de negociació**, s'ha d'assignar el paper del decisor, és a dir, qui pren la decisió de compra en la negociació i sol·licita l'autorització de la junta directiva o de gestió. Les **actituds**, com la puntualitat i aprofitar cada instant de la negociació, són importants. També la fermesa en les decisions i l'escolta activa. El negociador no ha de transmetre nerviosisme, ha de parlar amb propietat. Cal tenir **cura del llenguatge** no verbal i verbal amb exposicions clares. Hi ha d'haver una **relació d'interdependència** entre les parts.

L'aprofitament dels següents factors és clau per poder obtenir tant avantatges com desavantatges en la negociació. Els factors de la negociació són:

- Interns (o intrínsecs): habilitats socials i personals, capacitat de diàleg, maniobra, empatia i intuïció.
- Externs: informació, cultura, temps, domini de la situació, entorn.
- Altres: polítics, socials, econòmics, culturals.

Dins dels **factores interns**, tenim, per una banda, el tractament de les **habilitats socials** com a conjunt de conductes d'un individu en un context impersonal, on expressa els seus sentiments, actituds, desitjos, opinions. Per altra banda, els **drets** d'aquest individu coincideixen amb el respecte de les conductes de la resta i com a conseqüència cal tenir la capacitat de poder resoldre els problemes immediatament, minimitzant la probabilitat d'altres conseqüències que agreujarien la situació. D'aquesta manera es crea una necessitat de créixer tant personalment com professionalment, tenint en compte l'**empatia** com la capacitat de l'ésser humà d'entendre les situacions que està vivint, posant-se al seu lloc i d'establir

bon clima en les relacions interpersonals. Finalment, la **intuïció**, com la capacitat que tenen algunes persones d'anticipar-se a idees, sentiments o esdeveniments.

Entre els **factors externs**, com més informació es tingui de l'altra part, millor serà l'acord. Tota **informació** recaptada és útil respecte a la situació financera, la reputació com a negociador o la presa de decisions. El **grau de domini** és la capacitat d'un individu de fer que l'altra persona faci una determinada acció a la qual no hauria accedit sense la influència del primer. L'**entorn** és la capacitat de persuadir l'oponent i fer-li veure que l'acord que pretén aconseguir és beneficiós. El context i l'empatia són la base per obtenir èxit en la negociació. Cal tenir en compte el **temps** com a element del procés de negociació. En funció de si el negociador pot controlar l'ansietat i estructurar les alternatives davant la situació, pren la decisió d'expandir el temps si és necessari.

Hi ha altres factors com els **econòmics**, pel que fa a la solvència econòmica del client, el cost del producte que s'ofereix i les necessitats del client; els **socials**, ja que cada persona es mou en un ambient diferent i la negociació es desenvolupa en ambients canviant, i els **polítics**, per la burocràcia i la moralitat per exposar els punts a negociar. El factor de la **cultura** influeix en les negociacions entre persones d'un mateix país o també entre diferents països. Per tant, prèviament s'ha d'accedir a la informació relativa a la cultura de les persones a fi d'evitar caure en situacions perjudicials per poder obtenir un benefici.

1.1 Negociació en les relacions comercials

La importància de les relacions comercials que es despleguen nacionalment i internacionalment es reflecteix en el desenvolupament econòmic del país. Les negociacions comercials estan presents en diferents àmbits de la vida social, com en la política, les negociacions sindicals, la compra d'un cotxe o d'un magatzem, etc.

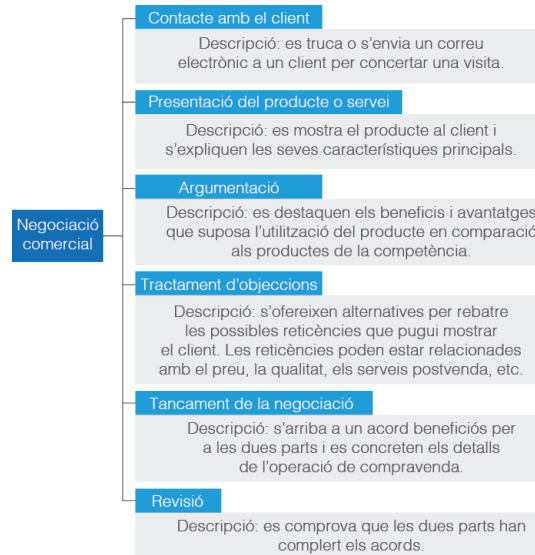
La **negociació comercial** és un procés per mitjà del qual es presenten propostes específiques amb el propòsit d'arribar a un acord o intercanvi. Una relació comercial constitueix un **procés de comunicació** entre dues o més parts amb la finalitat d'arribar a un acord comú que beneficiï les parts de la negociació.

La negociació està relacionada amb el concepte de vendes, que va més enllà del simple acte de mostrar articles o especificar serveis d'una empresa. Vegeu el procés de negociació comercial a la figura 1.1. És fonamental que els professionals que gestionen les vendes d'una empresa tinguin la formació i les aptituds necessàries perquè puguin assolir resultats satisfactoris.

Les relacions comercials nacionals i internacionals ajuden al desenvolupament econòmic. Com a exemple, vegeu la nota de premsa sobre els acords comercials Catalunya-Cuba inclosa a la secció "Annexos" del web del mòdul.

Vegeu el vídeo "Negociar és fàcil, si se sap com" adjunt a la secció "Annexos".

La venda té com a objectiu el reconeixement de les necessitats del client i l'oferiment d'un producte o servei com a solució a les seves necessitats.

FIGURA 1.1. Procés de negociació comercial

La negociació comercial segueix un procés:

1. Primera presa de **contacte amb el client**; amb una bona impressió, ja que marcarà el futur de possibles relacions comercials.
2. **Obtenció d'informació**
3. Fase d'**argumentació**, mitjançant les tècniques adients i amb el comportament adequat a cada situació per aconseguir la fidelitat del client.

La negociació comercial s'ha d'enfocar cap a la consecució d'**intercanvis comercials estables**.

Una bona negociació ha de complir les tres condicions següents:

1. Conduir a un acord equilibrat on totes dues parts obtinguin beneficis.
2. Ser eficient i desenvolupar-se segons un procés lògic i rendible.
3. Millorar la relació entre les parts i generar confiança.

El *comakership* és una nova filosofia de política de subministraments en les organitzacions.

En la **relació entre proveïdor i client** el *comakership* apareix en la negociació com una eina de qualitat per a la millora contínua. Antigament, les condicions de mercat es basaven en un mercat on la demanda de béns i serveis superava l'oferta. En la cadena de subministraments el proveïdor imposava les regles al mercat i no hi havia rivals. Avui en dia en el mercat predomina l'oferta sobre la demanda a causa de la gran quantitat de proveïdors de béns i serveis que hi ha. Actualment és el comprador qui condiciona les compres, i la guerra de preus és contínua amb una petició de rebaixes constant. Les cadenes de subministrament funcionen gràcies a una cadena forta de subministrament, són liderades per una gran empresa que engloba la relació amb la resta. Quan en una organització no hi ha relació, es produeix una falta de subministraments. Per tant, la funció del *comakership* és

evitar les cadenes febles i promoure les cadenes fortes ajudant a establir una relació amb clients i subministradors. Així, quan hi ha col·laboració, la relació que sorgeix beneficia uns i altres, i el benefici és global.

En les **negociacions entre hipermercats i fabricants** se segueixen una sèrie de pautes per poder aconseguir acordar unes condicions favorables. Els proveïdors han de saber en quin hipermercat és rendible col·locar els productes i conèixer el moment en què es ven més.

- Preparar-se a consciència per conèixer el producte, els marges de benefici, els preus de la competència i les possibles argumentacions del comprador.
- Controlar el punt de venda, per renegociar.
- Tenir una estratègia clara.

Exemples d'estratègies comercials

Algunes estratègies que fan servir els comercials per evitar haver de pagar o reduir el preu a l'hora de posar el producte a la venda són:

- Agrupació per sectors: associar-se amb altres fabricants al moment de la venda fent servir mètodes de col·laboració entre el fabricant i el distribuïdor, com a estratègia de **disseny de promoció creatives**.
- Estratègia d'hipermercats: aconseguir grans beneficis pels **descomptes que obtenen de proveïdors** i fabricadors, amb l'objectiu d'obtenir una millora de la gestió de compres.

Les vendes comercials de la petita i mitjana empresa han anat minorant les seves vendes; en canvi, la competència de les grans superfícies augmenta amb les noves tecnologies, ampliant els canals de distribució i, a més, contribuint a la rebaixa contínua de preus, disminuint beneficis per la venda del producte i augmentant els productes en oferta. Una rotació del producte fa que la marca sigui més desitjada pel distribuïdor i llavors el fabricant té molt més poder en la negociació.

La **distribució comercial** es caracteritza per tenir com a eix comercial l'augment de la població:

- Econòmicament, és l'organitzador dels intercanvis.
- Socialment, és la font generadora dels intercanvis.

Exemples de negociacions comercials dels supermercats

- Als supermercats Lidl, el producte tèxtil genera el 10% de la facturació total del grup, amb una renovació constant de la seva marca femenina Esmara. Així, competeix amb Primark i Zara. (Exemple d'establiments amb grans descomptes o cadenes *hard discount*)
- Gràcies als cupons de supermercats Dia, es faciliten descomptes (accés a cupons especials al web clubdia.dia.es/mis-cupones). D'aquesta manera els clients gaudeixen d'avantatges que no tenen en altres botigues. (Exemple d'establiments amb descomptes)
- Decathlon, Ikea, MediaMarkt s'estableixen en el cor de les grans capitals per estar més a prop dels clients i ser més àgils per al comerç en línia. (Exemple de *category killers*)

Les negociacions es duen a terme en els *boxes*. Es tracta d'una habitació envidriada on la competència observa l'altre mentre es negocia, ja que els fabricants tenen una lluita contínua de millorar els avantatges amb altres parts.

Les **grans superfícies** estan sotmeses a la competitivitat. Per això tracten de comprar el més barat possible i apliquen estratègies. Per exemple, fan estudis de quant costa als fabricants elaborar un producte i, com a conseqüència, pressionen els proveïdors, negociant qualsevol tipus de descompte, bonificacions, compensacions...

Vegeu l'article "10 franquícies que podeu muntar en 20 metres quadrats o menys espai" a "Annexos".

En les **franquícies**, el cànon d'entrada és l'import que sol cobrar el franquiciador a cada franquiciat per entrar en una franquícia. Es cobra una vegada signat el contracte, o de vegades de forma fraccionada.

1.2 Negociar per arribar a acords

Negociar //vs.// manipular

Negociar és influir, motivar l'oponent perquè faci el que un vol. **Manipular** és utilitzar mitjans injustos per aconseguir el que un desitja.

Quan es negocia es fa sentir l'altra part que alguna cosa ha guanyat, s'intenta donar la millor opció abans de triar entre unes altres. És a dir, donar totes les alternatives i fer sentir que l'opció presentada és la més correcta.

En la preparació de la negociació es determina què aconseguir (els objectius), quins arguments i quines tàctiques de negociació s'utilitzaran, i amb què s'està disposat a conformar-se. Per tant, una negociació té èxit quan està preparada. A més, s'investiga el mercat, que és el que desitja l'altra part, quines són les seves inquietuds, la seva posició, si tenen autoritat per a la presa de decisions.

Els **objectius de la negociació** sempre estan marcats per paràmetres màxims i mínims.

Si hi ha preparació, no existeix la por, perquè la seguretat s'incrementa. Així, s'està més disposat a escoltar i, si no convé la negociació, disposar de diferents alternatives ofereix major nombre de probabilitats d'aconseguir el tancament de la negociació. Per una banda, si no s'aconsegueix salvar la negociació, sempre cal tenir alguna alternativa i, per l'altra, s'ha de dur a terme la negociació. A més dels objectius principals, és convenient conèixer també **possibles alternatives** per si no prospera la negociació.

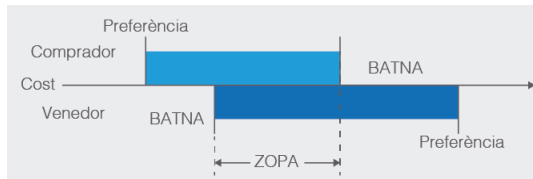
A partir de la distinció de les nocions d'atribut, posició i interès, es comprenen els **acords intel·ligents** i posteriorment es reformula la situació:

- Els **atributs** són els temes rellevants objecte d'una negociació, són explícits i reconeixibles (tipus d'interès, comissions, preu, etc.)
- Les **posicions** són les demandes que es formulen sobre els atributs negociables, són explícites i reconeixibles. Les posicions que adopta el negociador no sempre són reveladores de quins són els interessos.
- Els **interessos** són les necessitats subjacents del negociador, allò que està darrere de les seves posicions. L'interès no sempre és explícit ni identificable de manera immediata.

La millor alternativa a un acord negociat (MAAN, o també anomenat BATNA) prové de l'anglès *the best alternative to a negotiated agreement*.

Vegeu la representació de la millor alternativa a un acord negociat (BATNA o MAAN) en la figura figura 1.2.

FIGURA 1.2. BATNA



Abans d'iniciar una negociació important, cal analitzar:

1. La situació que es vol aconseguir en la preparació. També és important recopilar i analitzar la major quantitat possible d'informació de l'altra part.
2. Els objectius, què pretén l'altra part: motivacions, necessitats i interessos, les alternatives a la negociació i la MAAN, el punt de reserva, l'estil de negociació, les tàctiques de negociació comunament utilitzades, les fortaleces i febleses, etc.
3. El diàleg previ a la negociació, o buscar informació en altres fonts com ara els clients, els proveïdors, la pàgina web, les negociacions prèvies, etc.

Si no s'arriba a un acord, cal determinar quina és la millor alternativa a un acord negociat (MAAN) i millorar-la i aconseguir que pugui ser efectivament portada a la pràctica.

La MAAN determina el **valor mínim acceptable** en una negociació, és a dir, el límit, el mínim que s'està disposat a acceptar en la negociació (**punt de reserva**). Si les parts no arriben a un acord, hauran de conformar-se amb les seves respectives MAAN. Amb la MAAN en ment es pot avaluar de forma racional el major preu que estan disposats a pagar o el mínim a acceptar. Quan hi ha més d'una alternativa de negociació, hi ha millors condicions per córrer el risc de perdre la primera i requerir que l'altra part faci alguna concessió. Tenir una altra alternativa afavoreix la posició.

En aquesta fase de preparació, és important que abans d'analitzar i delimitar la MAAN us centreu en les alternatives i opcions per arribar a un acord. La raó és que la MAAN tendeix a canviar el procés de creació d'opcions, generant una forta tendència en qui prepara la negociació a optar de forma prematura per la millor de les alternatives, deixant poc marge al procés de negociació i, per tant, condicionant-ne els resultats.

- És millor un “no acord” quan el possible acord és menor que el punt de reserva i, per tant, cal retirar-se de la negociació.
- Si la MAAN i el punt de reserva estan ben definits dona la perspectiva per saber quan és un acord beneficiós, quan cal mantenir-se ferm i si és possible fer concessions.

- Al moment de definir la MAAN i el punt de reserva, s'ha de ser tan objectiu com sigui possible, tenint en compte tots els factors, tant els intangibles com els difícils de mesurar.
- Abans i durant el procés de negociació, cal millorar la MAAN, ja que com més bona sigui, més bona serà la posició per aconseguir un acord favorable.

Per exemple, el valor de la relació: es poden buscar nous clients o proveïdors, o també millorar els acords ja existents amb actuals clients.

1.3 Variables bàsiques de la negociació

El poder està basat en la percepció; es tracta de la capacitat o habilitat per aconseguir que les coses es facin.

Tota negociació es compon de tres variables sempre presents: **informació, temps i poder**. Aquestes variables han de ser analitzades per les dues parts que formen part de la negociació.

Els elements que cal tenir en compte en una negociació són:

Poden establir-se dos tipus d'**objectius** diferents en la negociació: un d'**ideal**, que és el màxim que s'espera aconseguir, i un altre de **mínim**, que és el que s'està disposat a acceptar.

- La **necessitat mútua** de col·laborar i d'arribar a un acord. És la raó de ser de tota negociació.
- Els **objectius** que es volen aconseguir, que depenen de cada situació poden ser diferents.
- Les parts intervinents amb **poder de negociació** suficient per impedir a l'altra part "imposar" les seves condicions.
- El **marge de maniobra**, com la distància entre la proposta inicial i el límit mínim que s'està disposat a acceptar per arribar a un acord.
- El **marge de negociació**, que és la distància que hi ha entre la demanda d'una de les parts i l'oferta de l'altra.
- La **zona d'acord**, que és l'àrea en què coincideixen els marges de negociació d'ambdues parts. També es pot establir la **zona de conflicte** o zona de desacord, que es produeix quan el màxim de l'oferent és inferior al mínim del demandant.
- El **temps**
- El **cost de l'acord** o el desacord, ja que tancar o no tancar un acord té el seu cost. Cadascuna de les parts en la negociació dialoguen per poder arribar a un acord sobre els beneficis que volen obtenir després del tancament de la venda.

L'acte de negociació està determinat per tres variables:

- El **marc de la negociació**: el context on es desenvolupa la negociació: el lloc de l'entrevista, el temps de què es disposa per negociar, la forma en què es negociarà...
- El **poder de negociació de cada part**: el resultat depèn de la influència de cada part.
- Els **objectius fixats i les alternatives plantejades** per cadascuna de les parts: en destaca la forma i l'establiment del límit fins on vol cedir cada una de les parts.

1.3.1 Entorn de la negociació

Els elements variables que afecten en major o menor mesura el procés formen l'entorn de la negociació. L'entorn condiona l'actuació de les persones que hi participen, i actua a favor o en contra, en funció de com hagin preparat (les dues parts) les estratègies, per arribar a obtenir els seus objectius en el menor temps i amb l'èxit esperat.

Segons Fernando de Manuel Dasi i Rafael Martínez-Vilanova Martínez, les variables que configuren l'entorn de la negociació són:

Vegeu la referència bibliogràfica de Dasi i Martínez-Vilanova a les "Referències" d'aquesta unitat.

- **Marc de la negociació**: context on es desenvolupa i conforma el procés de la negociació. Entre aquestes variables hi ha: els costums de lloc, la forma de negociar, l'idioma, l'entorn físic, etc. El temps pot utilitzar-se com a instrument de pressió.
- **Persones o parts que negocien**: condicionades per la seva necessitat de negociar i la relació de poder que mantinguin, i també per la influència dels grups de referència que s'hi relacionen. Aquests grups estan compostos per les seves empreses, col·laboradors, necessitats de prestigi, famílies, estils de negociar, etc.
- **Objectius i aspiracions**: els interessos en el procés, condicionats per les diferents alternatives de cada part. Les alternatives s'han de manejar per aconseguir una posició més avantatjosa sobre l'oponent.

Les variables de l'entorn físic de la negociació són:

- **Distància física** entre els individus: ha de permetre als interlocutors observar els seus gestos i així afavorir un clima de confiança. No s'ha de fer sentir mai incòmodes les parts negociadores per la seva disposició o distància.

- **Mobiliari i decoració:** els seients idèntics per a tothom contribueixen a cuidar la sensació de respecte als altres i d'igualtat; en canvi les butaques confereixen major estatus.
- **Ambient:** a banda del mobiliari i la seva disposició, tenen importància la temperatura, la ventilació o la il·luminació.
- **Negociació en terreny de l'altre:** és bastant menys beneficiós que si es fa en terreny propi.
- **Local i situació física dels negociadors:** és important afavorir la creació d'un clima de treball agradable i de confiança.

Per una banda, si la negociació té lloc a casa del venedor cal tenir en compte:

- No fer esperar les visites, ja que no ajuda a començar la negociació, a més de ser un signe de mala educació.
- Evitar interrupcions.
- Procurar comoditat per poder treballar amb el client, sense oblidar no abusar de sofàs; cal recordar que no és una relaxació, una negociació, ja que és una eina per arribar a acords.
- Fer ús d'un espai tan neutral com sigui possible, preferiblement taules de reunió i evitar la taula del despatx.
- Observar les condicions ambientals, que no hi hagi massa llum, evitar sorolls i tenir una temperatura agradable per oferir les màximes comoditats.

Un dels avantatges de **negociar en terreny propi** és la superioritat, ja que el negociador se sent més confortable i mostra seguretat dins del seu entorn físic.

Quan la negociació té lloc a casa de l'altre o en terreny neutral:

- A més de les condicions, cal afavorir la creació d'un clima de treball agradable i de confiança.
- Si no es compleixen les condicions, les heu de demanar sense cap vergonya. Teniu el dret de sentir-vos còmodes en igualtat de condicions que l'oponent. Si com a negociadors en un terreny aliè, esteu còmodes, tindreu l'avantatge de percebre la confiança de l'altra part.

1.3.2 Objectius de la negociació

La negociació és un procés que, per norma general, té lloc en una atmosfera d'incertesa. Cap de les parts sap realment el que l'altra desitja o està disposada a concedir en la negociació. Per això, la negociació és una "habilitat directiva" que té un gran component d'art, que, com la majoria de les coses, s'aprèn i es perfecciona amb la pràctica.

Tota negociació té dos **objectius principals**:

- Arribar a un acord en el contingut.
- No trencar la possibilitat de seguir negociant en altres circumstàncies.

Negociar suposa estar disposat a cedir i no simplement tractar de convèncer l'oponent. Si una de les parts no està disposada a efectuar concessions, difícilment arribarà a acords, tret que tingui tal poder o capacitat de maniobra que, de fet, obligui a acceptar la seva posició a l'altra part. Però això no és negociar, és imposar.

El **manual dels arguments** s'utilitza per preparar una negociació amb els objectius desitjats i els arguments necessaris. Durant el procés sorgeixen objeccions a les propostes, que cal contrarestar mitjançant l'aportació de fets i proves. Els arguments preparats estan enfocats a les veritables motivacions, interessos i necessitats d'ambdues parts.

Un **argument convincent** ha de contenir tres elements:

1. Enunciat: és la proposició de les intencions amb les quals es pretén convèncer els oponents.
2. Prova: són els testimonis de suport a l'enunciat.
3. Argument: són les explicacions i els raonaments de per què la prova dona suport a l'enunciat.

Tot argument exposat ha d'indicar a l'interlocutor els avantatges que representa la solució proposada i provar-li els beneficis que aporta si és acceptada (demonstracions pràctiques, proves, referències, testimonis...) També ha de deixar clares les conseqüències que aporta l'acceptació o no de la solució proposada. Quan es venen productes, en la construcció de l'argument, les característiques tècniques de l'objecte es converteixen en característiques comercials, fent veure que aporten un benefici (avantatge) a l'usuari i satisfan la seva necessitat o motivació.

Exemple d'arguments de venda

"Aquest sistema d'aire condicionat que li ofereixo està equipat amb tecnologia de l'última generació (característica tècnica), fet que li permet tenir un ambient molt agradable en els mesos més calorosos de l'any (característica comercial). Això li permetrà estalviar diners en les despeses del seu negoci (avantatge i benefici que cobreixen la necessitat de l'usuari)."

1.3.3 Temps de la negociació

Un factor decisiu en tota negociació, tant per manca com quan es consumeix en un procés de llarga durada, és el temps. Si una de les parts posa de manifest que va atabalada de temps, l'altra part ho aprofita en el seu benefici. Malauradament, sempre es tanquen tractes deficientes quan s'està exhaurint el temps. D'altra banda, la dilació és una de les armes utilitzades pels negociadors.

Per tant, la persona negociadora depèn de les negociacions llargues, ja que el cansament i l'esgotament poden exercir una certa influència en els resultats finals. Cadascuna de les parts ha de valorar l'opció que li resulti més productiva dins dels plantejaments possibles que es poden donar dins d'una negociació: el cost de l'acord o del desacord.

1.3.4 Informació de la negociació

Establir els objectius de les parts de la negociació exigeix un volum considerable d'informació. Ara bé, part d'aquesta informació coneguda són hipòtesis (pronòstics probables) que caldrà contrastar i corregir durant els primers moments de la negociació.

La falta d'informació o la falta de certesa en la informació sobre l'altra part és el que crea la necessitat de negociar. Quasi mai és té una informació plena, i això és el que fa imprevisibles les negociacions. Per tant, com més informació es pugui recollir sobre l'altra part, millor serà l'acord al qual s'arribi.

La informació i les dades de l'adversari ha de ser variada. Per exemple, informació sobre la situació financera, com pren les decisions, per què vol comprar o vendre, la reputació com a negociador (dur, tou, etc.)

Si el negociador disposa d'informació, adquireix una posició d'avantatge en el procés negociador. La informació que cal tenir en compte és:

- Tipus de negociacions que prefereix (cooperatives o competitives).
- Com s'han dut a terme les negociacions anteriors.
- Categoria professional de la persona amb qui es negocia.
- Informació sobre l'empresa
- Condicions laborals
- Punts forts i febles
- Poder de l'adversari
- Capacitat de decisió

A la pràctica els negociadors tendeixen més a ocultar informació que a comunicar-la.

- Interessos i motivacions
- Identificar els seus objectius
- Costums
- Perfil general

D'altra banda, és important analitzar la informació que es vol donar a l'altra part i el moment i forma de fer-ho, ja que la millor de les informacions atorga a la persona que la posseeix el **màxim poder en una negociació**.

1.3.5 Límits de la negociació i relació de poder entre les parts

Si s'avalua el balanç del poder negociador entre les parts, comprovem que les **fonts de poder** són molt variades i es basen en:

- Recursos (poder financer)
- Lleis, reglaments o precedents
- Factors psicològics: són els més importants i els que menys es prenen en consideració.

Els factors determinants del poder negociador són:

- **Informació:** qui coneix l'objecte de negociació i l'entorn, les fortaleces i febleses d'ambdues parts, més poder té.
- **Legitimitat:** el poder de la legitimitat està format pels següents factors:

1. Opinió pública
2. Sentit de rectitud
3. Bona trajectòria
4. Posició ben sostinguda

- **Compromís, lleialtat i amistat** defensen el poder del negociador.

1. La gent té les seves metes o la satisfacció d'uns altres desitjos (poder ocult).
2. El compromís amb l'organització i els seus valors dona credibilitat i força per argumentar i defensar les seves posicions.

L'ús de models de contracte impresos, de llistes oficials de preus, de negociacions anteriors i de regulacions reforça les posicions.

- **Temps i paciència** són poder: la persona que està més restringida pel límit de temps proporciona a l'oponent una base de poder. Cal no donar la sensació que s'està "desesperat" i saber reaccionar a temps.
- **Saber callar**: per no donar més informació de la necessària; cal escoltar i esperar les respostes de la contrapart.
- **Assumir riscos**: la seguretat és una meta per a les persones, augmenta el seu poder.
- **Dependència**: quan la contrapart depèn de l'altra li dona més poder.
- **Habilitats per negociar**: cal crear un clima col·laboratiu, per convèncer.
- **Esforç**: el desig de treballar o de negociar fa guanyar poder.
- **Anàlisi DAFO**: com a resultat de l'anàlisi prèvia (debilitats, amenaces, febleses i oportunitats) a la negociació es pot obtenir la informació sobre els factors interns i externs que afavoreixen el procés negociador i la possibilitat d'aconseguir acords.

1.4 Estils de negociació

La negociació és un procés dinàmic i imprevisible, en el qual dues o més parts concilien les seves diferències mitjançant un diàleg amb la finalitat d'arribar a un acord satisfactori. En el terreny empresarial, la negociació és una eina valuosa que permet millorar les possibilitats d'èxit a l'hora d'emprendre un negoci. Per tant, cal conèixer els diferents tipus de negociació per optar a l'estil que s'adapti millor a cada circumstància.

Davant la necessitat de negociar és aconsellable, en primer lloc, identificar els diferents tipus de negociació:

- **Negociació competitiva**: el benefici d'una part es produeix a costa de la pèrdua de l'altra. És el tipus de negociació que molts coneixen sota la denominació **guanyar-perdre**, és a dir, que un guanya a costa del que un altre perd. Per exemple, la compra d'un habitatge o un conveni col·lectiu. Aquesta negociació, anomenada **guanyar-perdre**, és un confrontament constant, en un intent d'aconseguir el màxim cedint el mínim, ja que cada part intenta mantenir la seva posició mentre l'altra abdica de la seva. Es basa en una proposta llançada per una part a una altra, la qual és rebutjada i substituïda per una altra contraproposta i així successivament, i els resultats no són mai satisfactoris per a les parts.
- **Negociació col·laborativa**: es coneix amb la denominació **guanyar-guanyar**, és a dir, tots hi guanyen. Les dues parts tenen una mútua disposició cap a l'acord. Per això és necessari que cadascuna de les parts es posi amb facilitat en el lloc de l'altra. La relació és habitual entre les parts i el benefici d'una part a costa de l'altra posaria en un perill molt seriós la

El negociador ideal és aquell capaç d'adaptar-se a les diferents circumstàncies; gràcies a la flexibilitat utilitza els diferents tipus de negociació.

El tipus de negociació guanyar-guanyar és la manera més intel·ligent d'aconseguir acords. Es tracta que tots hi guanyin alguna cosa.

seva continuïtat. Per exemple, els convenis de col·laboració, la gestió amb bons clients, els acords amb l'equip directiu...

- **Negociació interna:** es du a terme dins de l'empresa, per la qual cosa incideixen directament en la "motivació" del personal.
- **Negociació externa:** es produeix amb persones alienes a l'empresa, com són proveïdors, clients, institucions, organitzacions, etc.

1.4.1 Actituds de negociació

Els estils de negociació més habituals depenen de tres aspectes:

1. Objectius buscats
2. Actituds de negociador individual
3. Actituds de negociadors com a grup

Hi ha dos estils de negociació en funció dels **objectius**:

1. **Negociació personal:** a través de la relació personal busca una aproximació progressiva per arribar a empatitzar amb l'interlocutor usant les habilitats relacionals o l'ús de la intel·ligència emocional. S'estableixen vincles personals abans d'entrar a discutir posicions, serveix per acostar postures abans de centrar-se en l'objecte de la negociació. Són criteris subjectius: la confiança i l'honestedat. Com a exemple típic d'aquest tipus de negociació: negociar amb els socis de l'empresa en una societat limitada.
2. **Negociació impersonal:** l'objectiu és tancar acords i compromisos sense necessitat d'establir una relació personal amb l'altra part. Evitar donar voltes a l'exposició i centrar-se en els arguments objectius en presentar la informació. Es basa en les característiques tècniques, garanties, avals o terminis de lliurament. Com a exemple d'aquest procés: les negociacions amb entitats financeres.

Segons com sigui l'objectiu del negociador, aquest opta per les següents cinc **estratègies de negociació**:

1. **Acomodativa,** és aquella en la qual una de les parts decideix acceptar la posició de perdedor, sigui de forma absoluta o parcial com a estratègia per prendre posicions i establir una relació que ofereixi beneficis en el futur.
2. **Competitiva,** és aquella en què preval el resultat sobre la negociació. Els adversaris són fidels a la seva organització i competeixen per guanyar en situacions molt competitives.

3. **Col·laborativa**, té com a objectiu que les parts busquen millorar les condicions de l'un i de l'altre perquè tots dos surtin guanyant en la mesura del possible i tenir un acord productiu.
4. **Distributiva**, en què l'objectiu és acaparar el màxim possible del que es busca. Les parts són conscients que el que una guanya l'altra ho perd.
5. **Esquiva**, quan s'entén que la negociació resultarà contraproductiva per a una o ambdues parts. Els possibles beneficis no compensen els problemes o perjudicis de qualsevol tipus que podria comportar dur-la a terme.

Hi ha dos estils de negociació en funció de les **actituds del negociador**:

1. **Negociador de resultats**. Quan el que interessa és aconseguir l'objectiu, el negociador es despreocupa més de les formes per aconseguir-lo. A vegades es crea un ambient tibant en la negociació. L'excés d'autoconfiança i seguretat porta a veure l'altra part com un contrincant que cal vèncer per obtenir més benefici. No té en compte les relacions personals ni la intel·ligència emocional. En surt beneficiat en cas de tractar-se d'una situació de poder sobre l'interlocutor, però no és convenient seguir aquest model perquè en futures relacions les relacions de poder amb les parts poden canviar i la impressió creada no aporta bones referències a través de tercers.
2. **Negociador de persones**. Quan s'està interessat a mantenir una bona relació personal amb l'interlocutor, s'eviten els enfrontaments abans de generar conflicte i s'actua tenint cura de les formes. A més, es busca col·laboració i es facilita la informació, i això genera un clima de confiança amb l'interlocutor. El negociador de persones confia en la paraula de l'interlocutor sense utilitzar estratègies enganyoses per aconseguir objectius. El problema d'aquest tipus de negociador és que pot tenir al davant un negociador de resultats, i això pot derivar en ingenuïtat, d'una banda, i abús, de l'altra. Aquest estil és recomanable en les relacions amb els treballadors de l'empresa, ja que la seva motivació i interès per compartir els objectius de l'empresa es poden veure alterats amb un estil de negociació centrat únicament en els resultats.

Aquests perfils descrits són una referència, responen a estereotips extrems. L'objectiu de la postura a adoptar és l'equilibri entre les dues postures i la capacitat per adaptar-se a les situacions. Per tant, conèixer el tipus de negociador és fonamental per detectar les febleses i fortaleces de les postures. Això requereix actuar amb agilitat per anticipar moviments i corregir errors mentre s'està desenvolupant la mateixa negociació.

Es diferencien tres estils de negociació en funció de les actituds dels **negociadors com a grup**. Segons Raiffa es distingeixen tres grups bàsics:

1. **Antagonistes estridents**: el seu comportament reflecteix la seva mala voluntat, són indignes de confiança, abusius i disposats a travessar la frontera de la llei.

2. **Antagonistes cooperatius:** són conscients que els seus interessos són divergents i que cada part es preocupa primordialment dels seus; desitgen arribar a algun tipus de compromís amb la intenció de complir-lo. Actuen dins de la llei, despleguen estratègies que poden ser competitives o integradores, però tenen una certa consciència compartida dels límits admissibles.
3. **Socis totalment cooperatius:** es caracteritzen per portar una gestió honesta i oberta del procés, encara que hi hagi diferències d'opinions, valors o necessitats. La relació entre ells és una prioritat i no tenen un comportament estratègic.

Model de negociació Harvard

Durant els anys setanta Robert Fisher i William Ury van dur a terme un projecte sobre negociació. Aquest model de negociació és una eina que ajuda a diferenciar els components de la negociació i tractar les diferències entre persones. Fins que va sorgir aquest mètode s'utilitzaven les dues formes de negociació: la tova i la dura. A partir del mètode apareix la negociació per principis.

1. **Negociació tova**, en què el negociador fa concessions per arribar a un acord, evitant així qualsevol tipus de conflicte personal.
2. **Negociació dura**, que és una lluita de voluntats i el negociador adopta la posició més extrema per guanyar.
3. **Negociació per principis**, sota els quals es posen les bases del mètode:
 - Separa la persona del problema.
 - Se centra en els interessos, no en les posicions.
 - Inventa opcions de benefici mutu.
 - Insisteix a utilitzar criteris objectius.

Els quatre principis van desenvolupar els set elements que regulen mundialment una negociació:

1. **Alternatives:** són les coses que una part o l'altra poden fer per compte propi sense necessitat que l'altra part hi estigui d'acord.
2. **Interessos:** és tot allò que desitja algú, darrere de les posicions de les parts, com ara les seves necessitats, desitjos, temors i esperances.
3. **Opcions:** obren la possibilitat que les parts puguin arribar a un acord. L'acord és millor si incorpora diferents opcions i, així, el millor acord arriba quan no es pot millorar sense perjudicar alguna de les parts.
4. **Legitimitat:** l'acord ha de ser just per a les parts en comparació amb les referències externes, o algun criteri que vagi més enllà de la mera voluntat de les parts.

5. **Compromís:** són els plantejaments verbals o escrits el que especifiquen allò que farà i allò que no farà una part. Un acord és millor quan les promeses són duradores i pràctiques, és a dir, de fàcil comprensió i verificables.
6. **Comunicació:** el resultat és millor si s'aconsegueix amb eficàcia una comunicació bilateral, sense perdre temps ni esforç.
7. **Relació:** una relació produeix un millor resultat en la mesura que les parts han millorat la seva capacitat per col·laborar. Cal destacar l'element de la capacitat per resoldre bé les diferències.

La personalitat o estil de negociació de cadascun dels interlocutors correspon a adoptar una actitud diferent. Hi ha diverses classificacions d'estils i rols de negociació segons l'enfocament o l'òptica des de la qual s'observin.

Els membres de l'equip negociador poden adoptar diferents tipus de rols:

- **Harmonitzador.** És el tipus de negociador tímid i tancat, desconeix el món de la negociació, té el permanent sentiment que serà enganyat i no es troba còmode en l'enfrontament amb altres estils més agressius. Sofreix discutint, vol la pau a qualsevol preu, valora molt portar-se bé amb la gent i mantenir unes bones relacions personals, i per això, no li importa cedir, vol arribar a un acord tan ràpidament com es pugui.
- **Conservador.** És aquell que constantment rumia les diferents propostes, les analitza, les revisa i les pensa molt detingudament abans d'actuar, ja que per ell l'important és veure clarament el millor acord possible i evitar les decisions errònies.
- **Agressiu.** És el tipus de negociador arrogant, agressiu i prepotent. A més, és confiat i té una gran capacitat d'establir idees i propostes creatives. Negocia pressionant i utilitzant interrogants i trucs, no cedeix mai si els altres no cedeixen abans, fa sentir incòmode qui ha de negociar amb ell, s'aferra a les seves posicions, utilitza l'enfocament guanyar-perdre. Està disposat a córrer riscos per aconseguir acords. Li agrada el reconeixement i la valoració positiva dels altres.
- **Cooperatiu.** És el tipus de negociador ideal, obert i sincer. Sap la importància que té la preparació i dedica el temps a aclarir els objectius, així com a intentar esbrinar els dels altres. És equilibrat i responsable, el preocupa aconseguir un bon resultat i és equitatiu i durador. Utilitza sempre l'enfocament guanyar-guanyar.
- **Manipulador.** És el tipus de negociador més complex. Igual que els promotors, planteja les negociacions com una guerra, però així com aquests fan sentir el pes de la seva bota des del primer moment, amb el manipulador no te n'adones fins que ja és massa tard. Es presenta amable, de vegades fins i tot massa, però alhora fred i distant, sempre intenta sostreure informació, però ell no la facilita.

Tractament a aplicar a cada estil:

1. Amb els harmonitzadors cal ser amables i no preocupar-se pel factor temps, tret que se'ls vulgui posar nerviosos. Per fer-ho, res millor que pressionar-los amb els objectius, ser rigorosos en els plantejaments.
2. Amb els conservadors, cal ser precisos i tractar de potenciar les argumentacions, tret que es pretengui descol·locar-los. Per fer-ho, res millor que generalitzar i passar d'un tema a un altre sense concretar gens.
3. Amb els agressius, cal valorar obertament les seves idees, mostrar-los interès pels seus punts de vista, tret que es vulgui fer-los enfadar. Per fer-ho, el més apropiat és no escoltar-los, ni tenir-los en consideració.
4. Amb els cooperatius, cal anar directes al gra de forma ordenada fent-los veure els beneficis que es poden obtenir si es col·labora mútuament, tret que es busqui entorpir-los en el procés de negociació.
5. Amb els manipuladors, cal tenir molta cura perquè tracten d'obtenir avantatges per a qualsevol tipus de procediment. Els perd l'ego i la necessitat de reconeixement i poder.

1.5 Qualitats de bon negociador

En un mercat competitiu utilitzar correctament el poder d'impacte i la influència és el que diferencia uns negociadors d'uns altres. Avui en dia la negociació és un procés de comunicació estratègic, on el negociador ha d'aconseguir sortir-se amb la seva i al mateix temps aconseguir que l'altra part quedi satisfeta.

La negociació és el procés per arribar a una **mútua satisfacció** de dues o més parts a través d'una acció de comunicació, on cada part fa una proposta inicial i rep una contraproposta, amb l'intent d'aproximar-se al punt d'equilibri d'ambdues ofertes.

El **bon negociador** ha de detectar quina és l'estratègia per als seus objectius. La confiança i la seguretat atorguen convicció en el discurs negociador.



Negociació

Negociació és:

- **Informació:** procés que cal preparar i del qual cal conèixer bé els passos, els trucs i les estratègies.
- **Comunicació:** procés pel qual dues parts negocien i creuen que poden aconseguir més amb el diàleg que sense.
- **Argumentació:** procés en el qual dues parts que tenen un conflicte d'interessos busquen el millor resultat possible.

Negociar implica **complir una sèrie de normes**.

Negociar és un acte de comunicació per intentar arribar a acords amb interessos comuns. El problema és que moltes vegades hi ha interessos oposats. Per tant, negociar és imprescindible quan:

- Entre ambdues parts hi ha un conflicte d'interessos, contraposats i enfrontats.
- Hi ha voluntat d'acostament entre ambdues parts, ja que desitgen trobar una solució acordada que els pugui aportar avantatges.

Les **habilitats** d'un bon negociador són:

1. Conèixer el comportament i els estímuls que el fan reaccionar d'una manera o d'una altra.
2. Tenir motivació per la negociació.
3. Ser bon comunicador d'allò que pretén negociar.
4. Empatitzar amb l'altra part: escoltar i preguntar, i així aconseguir informació de quines són les emocions que poden despertar l'interès dels clients.
5. Satisfer els interessos d'ambdues parts. Mostrar assertivitat.

TAULA 1.1. Qualitats d'un bon negociador

Qualitats a potenciar	Defectes a evitar
Autocontrol	Monopoli de la conversa
Creativitat	Incomoditat davant la incertesa
Capacitat d'observació	Ingenuïtat
Capacitat d'escolta	Manca de confiança
Flexibilitat	Rigidesa
Paciència	Agressivitat
Persuasió	Excessiva autocomplaença
Autoconfiança	Excessiva emotivitat
Ment analítica	Baixa autocrítica
Perseverança	

Els negociadors són bons comunicadors:

- Tenen una fluïdesa verbal excel·lent, amb una gran capacitat per expressar en un llenguatge senzill adaptant-lo contínuament al nivell dels seus interlocutors.
- Són grans observadors, ja que són conscients que el llenguatge no verbal de les persones diu molt més que les simples paraules.
- Són molt persuasius, perquè adapten els seus arguments racionals i emocionals a les motivacions reals dels seus oponents.
- Demostren una gran capacitat d'escolta activa.

Els negociadors posseeixen una intel·ligència intuïtiva:

- Sintetitzen amb summa rapidesa i claredat davant qualsevol situació.
- Són molt resolutius davant els problemes buscant accions òptimes per resoldre'ls.
- Intenten endevinar què “hi ha de més” en la comunicació de l'oponent.
- Són excel·lents planificadors i organitzadors.

Els negociadors són competents i grans coneixedors de la seva matèria:

- Tenen coneixements, tant tècnics com comercials, dels productes, serveis o idees objecte de la negociació.
- Tenen coneixements amplis sobre la psicologia del comportament. Són respectuosos amb el protocols i les diferents posicions personals.

A més, per norma general tenen un caràcter amb cert grau d'humor i optimisme, resulten ser persones molt socials i cordials. Quan negocien, gaudeixen mentre realitzen les seves tasques.

Consells per negociar amb èxit:

- Aprendre dels errors, tenir humilitat.
- Elaborar preguntes per obtenir informació.
- No fer-se notar mai per l'èxit obtingut en una negociació.
- Establir un nombre equitatiu de persones negociadores.
- Escoltar i observar molt atentament.
- Negociar amb visió global.
- Si no hi ha necessitat de negociar, no tirar endavant.
- Negociar amb persones amb poder de decisió.
- Definir els objectius i un pla de negociació.
- No efectuar mai cap concessió sense obtenir alguna cosa a canvi.
- Mostrar tranquil·litat i paciència.

1.5.1 Errors en la negociació

Sigui per la falta d'experiència o per qualsevol altra causa, hi ha aspectes que cal evitar en una negociació:

- Objectius mal definits o mal plantejats. Si no estan clars, facilita l'assoliment dels objectius de l'altra part.
- Aparició prematura de postures fermes i inflexibles. Tota negociació requereix un procés de diàleg i comunicació que va efectuant progressos a poc a poc.
- No escoltar. Els negociadors novells tenen desitjos de "convèncer" el contrari amb argumentacions i no escolten la contrapart.
- No saber revelar les dades i la informació de què disposem de forma progressiva, gradual i al moment oportú.
- Predomini de l'emotivitat sobre la racionalitat.
- No recapitular els preacords o acords assolits en la mesura que es van obtenint.
- Pensament en termes de vèncer, de guanyar a costa de l'altra part (guanyar-perdre). Una negociació ben resolta no té vencedors ni vençuts: la satisfacció de les seves necessitats ha de ser equilibrada.

1.6 Fases d'un procés de negociació

En tot procés negociador les propostes inicials d'ambdues parts es troben, en principi, allunyades, però ambdues parts tenen un objectiu comú: volen arribar a satisfer les seves mútues necessitats i interessos. Això és el que els impulsa a negociar, arribant a aquest punt mitjançant acostaments graduals produïts per les diferents etapes dels seus arguments i objeccions, al costat de l'intercanvi d'alternatives i concessions mútues.

L'inici del procés negociador comença quan cadascuna de les parts fa conèixer a l'altra la seva idea sobre **el valor òptim** de la variable negociada.

Al principi, la posició d'una part no coincideix amb la de l'altra. En el punt d'arrancada les primeres posicions donen pas al procés negociador. L'objectiu és un plantejament més raonable, ja que és la pretensió real que la part entén que ha d'aconseguir en la negociació. El punt de ruptura és el límit que tota part ha de plantejar-se en la negociació. Una vegada s'hagi traspassat, la consecució de l'acord és més perjudicial per als interessos propis que el mateix desacord.

El 80 per cent de l'èxit de la negociació depèn d'una bona preparació.

Les **fases de la negociació** són:

1. **Fase de preparació:** aquesta és l'etapa més important, perquè en funció de la informació i les dades obtingudes del client es preparen millors arguments per al desenvolupament de les etapes successives.

- Es recapta el màxim d'informació sobre l'empresa o client, l'entorn i els objectius.
- S'han de conèixer a la perfecció tots elements de l'oferta i no improvisar.
- Cal ressaltar els avantatges de les ofertes.
- S'estableix un pla estratègic per desenvolupar un argument original, demostracions amb proves.
- S'ha de determinar abans de la reunió el marge de negociació i prevenir alternatives en el cas que no s'arribi a un acord.

2. **Fase de desenvolupament**

- El domini de les tècniques de comunicació, l'escolta i l'observació junt amb l'empatia i la paciència són claus durant el procés.
- Es comprova des del primer moment l'avantatge que reporta haver dedicat temps a la preparació.
- Els negociadors posen en joc totes les seves habilitats personals i professionals.

Els elements de l'oferta són: les característiques dels productes o serveis, els preus i les condicions de pagament, els terminis de lliurament, les normes complementàries...

Les emocions no es poden ignorar. Per ser efectiva, la negociació ha de combinar el treball del cervell i el control de les emocions.

- En el desenvolupament es duen a terme: l'estratègia, els arguments i possibles objeccions. Els **arguments** intenten neutralitzar les possibles objeccions que poden tancar el pas als èxits esperats, s'ha de fer veure a l'altra part que el que demana és raonable i demostrar-ho aportant les proves per no dubtar.
- Es tracta de crear un clima de no-confrontació respectant les postures dels adversaris. Un bon negociador sap controlar-se davant els atacs de l'altre, i no oblida mai el seu objectiu.
- Cal ajustar millor les estratègies en funció de la informació obtinguda i els objectius proposats.

3. Fase d'acords

- El negociador ha de ser flexible. En el cas d'un negociador difícil, cal utilitzar estratègies.
- Els **estils** personals de negociar busquen la cooperació o la confrontació.
- Cal separar sempre les persones del problema a tractar, perquè l'important és resoldre l'assumpte i aconseguir els objectius que s'han fixat.
- Compromís a complir tots els acords establerts en un contracte escrit.
- Tractar de concloure amb la **satisfacció** d'haver cobert els objectius d'ambdues parts. Així, davant d'una negociació "guanyar-guanyar", es mantenen les portes obertes per a negociacions futures amb el client.
- La **conclusió** de la negociació acaba amb el seguiment i l'avaluació del procés.

S'ha de reflexionar després de cada procés, per aprendre noves habilitats.

1.6.1 Preparació de la negociació

Una vegada identificat el tipus de negociació, competitiva o col·laborativa, les negociacions requereixen una preparació acurada.

La preparació del procés de negociació implica:

1. Establir el marge de negociació de les condicions comercials.
2. Obtenir informació de l'altra part: els seus objectius, el seu poder de negociació...
3. Analitzar els punts febles i forts de l'oferta: amb arguments que refermin les seves fortaleeses i esbrinar com resoldre o minimitzar les febleses.

Les diferents parts en la negociació i la mediació han de:

El 80% d'una negociació es guanya abans d'asseure's en una taula. Llegiu: bit.ly/2yoNGTS.

- Informar les persones sobre el procés de negociació.
- Informar els actors sobre els procediments de negociació.
- Fomentar l'apropiació per part dels participants i mantenir expectatives realistes.
- Ajudar a triar el lloc i l'hora adequats per efectuar les negociacions.
- Fer preguntes clau sobre l'escenari, l'hora, el lloc, etc.

Un procés negociador comença quan cadascuna de les parts fa conèixer a l'altra la seva idea sobre **el valor òptim** de la variable negociada. És el **punt d'arrencada**.

Aquesta posició d'arrencada no coincideix amb la que té l'altre. Si des d'un principi saben que han de negociar, la primera posició serà exagerada, perquè és un pur intent de posar a prova l'altre i està lluny de les veritables pretensions de les parts. Amb aquestes primeres posicions del punt d'arrencada, s'engega el procés negociador. Una negociació ha d'haver marcat els objectius i estratègies a seguir. Si no és així, és garantia de fracàs. Per aquest motiu la preparació adequada és un pas ineludible.

S'han de **marcar uns objectius** i establir quins són els més importants, de forma clara i per escrit. Això és el que determina el marge de la negociació. Si hi ha més d'un objectiu, cal prioritzar-los sobre la base del grau d'interès de cadascun. Tota negociació té dos objectius principals:

- Arribar a un acord en el contingut.
- No trencar la possibilitat de seguir negociant en altres circumstàncies, és a dir, estar disposat a cedir en determinades circumstàncies.

Les qüestions per resoldre són si les necessitats que es pretén satisfer són ambicioses però raonables. És necessari fixar les expectatives amb realisme. La satisfacció d'una negociació és directament proporcional a les expectatives inicials que es marquen. Si les fixem molt elevades, les probabilitats d'insatisfacció al final augmenten.

1. Què es vol aconseguir?
2. Com es pot aconseguir?
3. Per què es vol aconseguir?
4. Què és negociable i què no ho és?

Establir i conèixer els aspectes d'una negociació és fonamental per **aconseguir-la**.

Preparar un bon dossier de negociació dona la sensació de seguretat.

Els aspectes que cal tenir en compte són: el **marge de maniobra**, és a dir, quina és la proposta inicial i quin el límit mínim que s'acceptaria per arribar a un acord; el **marge de negociació**, que és la distància que hi ha entre la demanda d'una de les parts i l'oferta de l'altra; la **zona d'acord**, quan coincideixen els marges de negociació d'ambdues parts, i la **zona de desacord**, quan el màxim que ofereix l'oferent és inferior al mínim del demandant.

A continuació, cal saber la **posició de l'interlocutor**: quines són les seves prioritats i quin podria ser el seu marge de negociació. Per exemple, sobre les seves aspiracions, febleses, idees, aptitud per escoltar i negociar, temps disponible, així com sobre les zones comunes d'afinitat.

Posteriorment, cal analitzar tota la informació disponible sobre l'altra part i els seus punts de vista:

- Com és l'interlocutor?
- Quines són les seves posicions d'interès, les emocions, els reconeixements, la millora de relacions o la seguretat?
- Quines concessions pot fer un i altre?
- Quines conseqüències positives i negatives tindria acceptar les propostes?

Exemples per conèixer l'altra part

- Determinar els papers que representarà cadascun dels membres participants en la negociació, així com el grau de coordinació. Per exemple: portaveu, decisor final, agressiu, facilitador...
- Establir contactes informals amb la finalitat de saber per on poden anar les demandes, encara que cal ser prudents en les informacions que es recullin.
- Preveure una possible ruptura. Valorar les conseqüències i costos de no aconseguir acords i trencar les negociacions.

Informació sobre l'altra part

Per a la cerca d'informació de la part contrària, és convenient fer-se les següents preguntes:

- Què pretén la part contrària en aquesta negociació?
- Quins són els seus interessos i motivacions?
- Intentarà pressionar?
- Quina posició té en l'empresa?
- Disposa de temps per aconseguir el que volen?
- Quins poden ser els seus límits màxim o mínim?

- Ens han buscat ells a nosaltres o tot el contrari?
- Estarien disposats a canviar preu per qualitat?
- Busquen solament compensacions de tipus comercial?
- És una negociació aïllada o per contra preveiem una relació estable en el temps?

De l'altra part és important conèixer:

- Si es negocia per iniciativa pròpia o hi ha persones o empreses que hi donen suport. Si té suficient autoritat per acceptar les diferents alternatives o simplement pretenen sondejar i consultar.
- Si la forma de negociar ve condicionada per una sèrie de variables.
- Si està condicionada per la necessitat de serveis o productes. Així, el seu estil serà participatiu i cooperador.
- Si alguna part està en inferioritat perquè necessita l'oferta. Així, la forma de negociar és de confrontació. Depenent de la situació de poder, els objectius i les metes de l'altra part, cal preparar les tàctiques i els arguments.
- Si no es coneix gaire la part contrària, la millor estratègia és cercar una primera trobada per a preguntes que ajudin a obtenir informació i ajornar l'acord per a un altre moment.

A banda de fer preguntes, la **recerca d'informació** se centra a:

- Cambres de comerç (www.cambrescat.es)
- Professionals del sector
- Registres
- Associacions empresarials (www.acedecatalunya.org)
- Contactes personals amb la competència
- Informes i altres

Amb la informació de les diferents fonts, el següent pas és confeccionar una taula de preguntes i observacions pràctiques davant d'una negociació, per saber els interessos, la posició i les necessitats de l'altra part.

Exemple de taula de recollida d'informació

Vegeu com elaborar una taula de preguntes per recollir informació per tal de començar a negociar. Podeu seguir la següent estructura per elaborar totes les preguntes i respostes.

TAULA 1.2.

Preguntes abans de negociar	Observacions i respostes

Finalment, cal procedir a identificar les pròpies motivacions i les del contrari. Així, s'aconsegueix:

- Adaptar l'oferta de negociació a les necessitats de tots dos.
- Preveure amb prou antelació les possibles objeccions.
- Preparar l'estratègia argumental i demostrativa.
- Definir les concessions que esteu disposats a fer, calculant el cost que ens suposa o el valor que pugui donar l'altra part...

Fixació dels objectius i els límits de la negociació

La següent fase és **establir els objectius primaris i secundaris** i determinar amb els objectius quines són les aspiracions i les metes que es pretén aconseguir.

- Les **aspiracions** són el conjunt d'objectius proposats, és a dir, aquells que es volen aconseguir en una negociació per cobrir les necessitats. S'han de marcar les aspiracions més altes possibles.
- Les **metes** són els interessos conceptualitzats de forma més global que els objectius. La seva projecció és a mitjà o llarg termini.

Exemple d'objectiu primari i secundari

Els directius de la cadena hotelera XXXX comuniquen als seus comercials la negociació que tenen prevista per a l'any 2020:

"Desitgem penetrar en el mercat de Cuba en un 20 per cent (meta). Per a això els tres mesos vinents hem d'intensificar la introducció de la cadena hotelera XXXX amb promocions a l'Havana (objectiu) A més, hem d'aconseguir negociar amb els clients del tipus X contractes d'exclusivitat per a la temporada alta de vacances (un altre objectiu)".

- Els **objectius** són realitzacions parcials a curt termini i parts necessàries a complir per aconseguir les metes proposades. Es refereixen a accions clares i concretes que es pretenen. A més, han d'estar proveïts de mitjans per realitzar-los.

Exemple de meta i objectiu

La Dolors fa diversos anys que treballa a la universitat i desitja ocupar el càrrec de cap de departament (meta), ja que per al curs 2018/19 quedarà vacant. La Dolors es fixa dos objectius: negociar amb el director la possibilitat d'ocupar el lloc i millorar el *coaching* amb un màster especialitzat (objectius).

La preparació de l'estratègia serveix per definir la finalitat i els **objectius principals** de la negociació:

- **Resultat òptim**, que equival al millor resultat possible de la negociació.
- **Resultat acceptable**, per sota del primer però suficient per tancar un acord o negociació.
- **Resultat mínim**, que marca el mínim acceptable per sota del qual no interessa tancar cap acord.

En tota negociació s'han de conèixer les metes del client per intuir quins poden ser els objectius planejats per aconseguir-les. I, per altra banda, s'ha d'intentar trobar una via comuna d'acord entre les metes.

Consells per definir els objectius:

1. La negociació és una via de doble sentit i no es poden satisfer els interessos d'ambdues parts. L'única forma de trobar un comú acord és intercanviant compensacions mútues.
2. En cas que no hi hagi consens, és millor posposar una negociació o no acceptar-la que arribar a un mal acord.
3. Per establir les aspiracions i metes s'han de determinar els objectius:
 - Jerarquia d'objectius per ordre d'importància
 - Determinació d'objectius principals i secundaris
 - Previsió d'alternatives compensatòries
 - Avaluació de si són adequats i reals
 - Síntesi (per exemple, amb xifres, terminis d'execució o valors.)

Elaboració del pla estratègic

El pla estratègic és el conjunt d'activitats coherents i integrades dirigides a la consecució dels objectius en la resolució del conflicte.

“La negociació és un procés en el qual es pren una decisió conjunta per part de dos o més negociadors. Les parts verbalitzen primer les seves demandes contradictòries i es mouen,

posteriorment, cap a l'acord, mitjançant un procés de realització de concessions o recerca de noves alternatives.”

Dean G. Pruitt (1986). Dins de Villa, Juan Pablo. *Manual de negociación y resolución de conflictos*.

El negociador pot utilitzar estratègies o tàctiques d'interacció per solucionar conflictes i poden aparèixer en qualsevol moment del procés de negociació. La solució de problemes és l'intent de trobar alternatives acceptables i satisfactòries per a ambdues parts. La rivalitat té l'objectiu d'aconseguir els objectius propis, forçant l'altra part. És necessari mantenir: flexibilitat, amb una reducció d'objectius i aspiracions, i inacció, amb una activitat mínima per part dels negociadors.

- L'estratègia de solució de problemes persegueix la col·laboració i la conciliació, generant majors resultats conjunts i permetent el compromís amb l'acord i millorant les relacions interpersonals. Aquesta estratègia pot aparèixer en diferents moments:

1. A l'inici, amb la identificació del problema.
2. Durant la negociació, quan es proposen alternatives i solucions al conflicte.
3. Al final del procés de negociació.

L'objectiu d'un pla estratègic és influir en les converses per obtenir alguna cosa que l'altra part no vol donar. El negociador necessita traçar un pla estratègic, perquè l'ajuda a mentalitzar-se i a enfrontar l'inesperat.

Les dues opcions estratègiques bàsiques són:

1. Prendre la iniciativa, per imposar les preferències quant al temps, la durada, el ritme, el lloc i l'agenda de treball.
2. No prendre la iniciativa, per mantenir-se a l'espera i/o arribar a forçar l'altra part a prendre la iniciativa. En aquest cas, el negociador només ha de preocupar-se de mantenir el llistó mínim i aconseguir els seus objectius.

Una estratègia és un **grup de decisions coherents** relatives als objectius, els mitjans i les accions en un món en constants rivalitats.

Una **estratègia de fermesa** eleva el risc de no arribar a un acord, suscitant reaccions de confrontació. Per això és convenient establir una **estratègia d'equitat** i fer concessions equitatives. Els camins per obtenir algun producte o servei són la força, la diplomàcia, l'astúcia i la negociació.

Perquè una negociació tingui èxit, el negociador ha de complir tres premisses:

- Disposar en ordre les fases d'anàlisi i preparació (estratègia = habilitat per dirigir un assumpte).

- Tenir habilitat per negociar, entendre i precisar (tàctica = habilitat per aconseguir un fi)
- Desenvolupar amb habilitat arguments i tancar el tracte (tàctica).

Hi ha diferents tipus de tàctiques que s'utilitzen:

Cal anar amb compte en la forma d'utilitzar la tàctica de l'assalt directe, ja que l'objectiu és acoquinar però mai ofendre i humiliar.

- **Assalt directe:** tàctica dissenyada per pressionar i impressionar el contrari. S'utilitza amb arguments poderosos i contrastats, amb la finalitat de produir en l'adversari intimidació i incomoditat. Realment el que desitja és afeblir o desorientar la part contrària.

Exemples d'assalt directe

Una acadèmia fa compres setmanals a una empresa proveïdora de material d'oficina per proveir els alumnes de material per a l'estudi i abans de canviar a uns proveïdors més econòmics, utilitza la següent tàctica amb el proveïdor actual:

"Fins que no efectuï una bonificació del 10% de les compres que hem realitzat durant aquest any a la seva empresa, no farem noves negociacions. A més, pot ser que ens perdi com a clients".

Un comprador que negocia les condicions de compravenda d'un vehicle amb un comercial d'un concessionari utilitza la següent tàctica:

"Té autoritat suficient per tancar el tracte?"

- **Recés:** ajornament de temps curt (normalment 15-30 minuts) per reconsiderar alguns aspectes de la negociació. Els avantatges de la tàctica de recés són que si el ritme del procés no és favorable, aconsegueix començar en un altre moment, i que permet valorar o revisar i si és necessari utilitzar altres arguments en el descans.
- **Fal·làcia:** atreure o despistar l'oponent amb arguments falsos, per persuadir-lo i influir en ell amb l'ànim que cedeixi a les pretensions del negociador. És una tàctica utilitzada per grans empreses, quan entaulen negociacions per primera vegada amb nous proveïdors.

Exemple de fal·làcia

Un empresari fa una comanda a un comercial d'una empresa per un servei d'àpats:

"Passi'm un pressupost per a 300, així que concedeixi'm totes les possibles bonificacions per aquesta quantitat".

Quan l'empresari, després de rebre el pressupost, fa la comanda, aquesta és menor de la pactada amb les bonificacions al pressupost.

- **Cimbell:** tàctica per fer creure a l'altre que tot estava acordat, però a l'últim moment sol·licitar més coses.
- **Gran muralla o disc ratllat:** tàctica que consisteix a ser inflexible i no cedir; es caracteritza per desgastar l'altra part indicant que no hi ha una altra alternativa possible.

Exemple de gran muralla

“Lamento molt no poder concedir-li aquest desig, són normes de la meva empresa.”

“Si la seva pretensió és que redueixi un 20% el preu, li prego que no passem a altres qüestions, ja que solament estic autoritzat per realitzar fins a un 10% de descompte. Ho lamento moltíssim.”

El negociador, per suscitar la seva estratègia, ha de plantejar-se, entre d'altres, algunes de les següents preguntes:

- Quins riscos hi haurà?
- Hi haurà un clima de confiança i cooperació?
- Què penso obtenir?
- Què penso atorgar?
- Quin és el llistó mínim?
- Com puc conèixer l'altra part?
- Utilitzaré tàctiques de pressió?
- Parlaré de la competència?

Qualsevol estratègia implica eleccions preparades o prèvies.

Estratègies i tècniques de negociació

Un cop coneguts els objectius principals i les possibles alternatives per si no prospera la negociació, cal plantejar-se si és convenient arribar a uns acords intel·ligents i reformular la situació. Aquest procés passa per:

1. Explorar els interessos de cada part, també els que hi ha darrere de les seves posicions explícites.
2. Detectar els interessos comuns, els divergents i els antagònics.
3. A partir de l'exploració d'interessos, generar noves propostes d'atributs per donar resposta als interessos en comú, fins on sigui possible.
4. Organitzar l'inventari obert de qüestions en la negociació, els intercanvis i les transaccions que optimitzin les utilitats dels negociadors i formin l'acord.
5. Remetre la resolució dels aspectes més antagònics o distributius a criteris o procediments imparcials i independents de la voluntat dels negociadors.

A partir d'aquesta reformulació, els negociadors passen a ser corresponsables de la resolució intel·ligent d'un problema utilitzant les seves **pròpies estratègies**.

L'**estratègia** és la manera en què cada part tracta de conduir la negociació amb la finalitat d'aconseguir els objectius. Es poden definir estratègies genèriques a partir de les quals cada part ha de decidir les seves pròpies estratègies específiques.

Les dues estratègies genèriques són:

- **Estratègia guanyar-guanyar:** es busca que ambdues parts guanyin intentant arribar a un acord que sigui beneficiós per a totes dues. Es defensen tots els interessos en joc. L'altra part es percep com a col·laboradora. Aquest tipus de negociació genera un **clima de confiança**, ja que ambdues parts assumeixen concessions. Probablement cap de les parts obtingui un resultat òptim, però sí un acord suficientment favorable. Així les parts se senten satisfetes, garantint d'aquesta manera que cadascuna tracti de complir la seva part de l'acord. Aquest clima d'entesa fa possible que al final de la negociació el benefici a compartir puguis ser major que l'inicial, a més d'estrènyer relacions personals. Per tant, les parts volen mantenir viva aquesta relació professional, la qual cosa els porta a maximitzar en el llarg termini el benefici de la seva col·laboració.
- **Estratègia guanyar-perdre:** cada part tracta d'aconseguir el màxim benefici a costa de l'oponent, sense preocupar-se per la situació en la qual queda l'altre. Mentre que en l'estratègia guanyar-guanyar es genera un ambient de col·laboració, en aquesta estratègia l'ambient és de confrontació, ja que es veu l'altra part com a contrincant a qui cal derrotar. Les parts desconfien mútuament i utilitzen diferents tècniques de pressió amb la finalitat d'afavorir la seva posició. Un risc de seguir aquesta estratègia a força de pressionar l'oponent és que la part pot sortir-ne guanyadora, però quan l'oponent veu la injustícia del resultat pot resistir-se a complir la seva part de l'acord i acabar recorrent a la llei, dificultant així les relacions futures o les perllongades en el temps.

En la venda, les **tècniques** que utilitza un venedor mitjançant la negociació per poder aconseguir resultats satisfactoris són:

1. Recollir informació relacionada amb allò que el client vol obtenir de l'acord.
2. Amb l'ajuda de la informació obtinguda, influir en les seves decisions i utilitzar recursos com:
 - El **mètode del cop:** consisteix a oferir una raó contundent per tractar de convèncer el client.
 - El **mètode del pas a pas:** consisteix a ordenar els temes o arguments des d'aquells que són menys importants fins als més importants.
 - La **dialèctica:** consisteix a exposar els arguments utilitzant figures retòriques.
3. Conduir la conversa quan l'altra part intenti desviar-la o plantejar objeccions.

4. Afavorir l'enteniment, amb l'objecte que ambdues parts puguin arribar a un acord, per fixar una data, un lloc i una hora per a l'entrevista, amb l'objectiu que cada part pugui planificar la forma en què exposarà els seus arguments.

El venedor sempre ha de negociar tenint en compte totes les alternatives o possibles solucions que aportin beneficis, tant per al client com per a l'empresa per a qui treballa.

1.6.2 Desenvolupament de la negociació

La trobada entre les parts es desenvolupa en les següents fases:

1. La **presentació de la posició** d'una part i l'**anàlisi de la posició de la contrapart**. Es refereix a quines són les condicions de la venda planejades pel venedor i com és manifestat l'interès per part del comprador per tancar la venda, però aquest no està disposat a acceptar les condicions proposades pel venedor. S'inicia l'etapa per conèixer al client, la seva personalitat, les seves prioritats i necessitats. Es fa la identificació i valoració de la posició inicial del client i la recerca de les posicions comunes de les parts que intervenen en la negociació.
2. La **determinació de les condicions de la negociació i recerca del punt en comú de les parts**.
3. La **realització de propostes i concessions**. Donat el cas, cada part justifica les condicions a aconseguir, accepten o rebaten les diferents propostes. L'intercanvi de propostes generalment està basat en les diferents ofertes econòmiques.

1.6.3 El pacte o acord de la negociació

Amb l'acord es dona pas a l'última etapa del procés de negociació, ja que és el moment de reafirmar el desig d'efectuar el tancament de la negociació.

L'acord marca el **final d'una negociació** que ha conclòs amb èxit.

L'acord s'ha de plasmar **per escrit**, perquè posteriorment es puguin interpretar fidelment els termes si sorgeixen diferències. També pot servir de model per a futures renovacions. El document on es recull l'acord exigeix:

- Un recull fidel de tots els punts tractats i acordats. Qualsevol dubte que sorgeixi ha de plantejar-se abans de signar-lo i tenir la seguretat plena que recull exactament el que un ha negociat.

- Un recull dels acords específics que poden ser necessaris en les futures negociacions.
- La renovació tàcita o expressa de l'acord.
- Els esdeveniments que permeten cancel·lar-lo anticipadament.
- Les garanties aportades per cada part.
- Els actes que es consideren causa d'incompliment.
- Les possibles sancions a aplicar, etc.

Com més a prop estigui l'acord definitiu, s'ha de fer saber a la contrapart que s'aproxima un tracte acceptable perquè no esperi més concessions. Abans d'arribar a l'acord també és recomanable haver tractat tots els punts per evitar que l'altra part pugui realitzar demandes durant els últims minuts de la negociació. Finalment, al moment d'arribar a un acord cal tenir present el valor de les relacions, és a dir, crear i conservar bones relacions amb l'altra part. Per exemple, per a un bon tracte és recomanable buscar un acord on l'altra part també estigui satisfeta i, després de l'acord, si en sortim afavorits, mantenir-hi una bona relació, preguntar si tot està correcte.

Per concloure una negociació no és necessari que ambdues parts estiguin en les seves respectives posicions límit, ja que la **incertesa** sorgeix quan cap de les parts està segura de quin és realment el límit de l'altra. El negociador s'enfronta a la incertesa de la negociació quan no se sap si realment ha aconseguit obtenir de l'opositor totes les concessions possibles:

1. Si la negociació s'allarga més temps de l'esperat, hi ha temps per obtenir totes les concessions possibles de l'opositor i viceversa.
2. Si la contrapart pensa que ja té el que volia, el tancament **augmenta la confiança**, i amb més rapidesa i menys cost s'arriba a l'acord.

La decisió de tancar la fase d'intercanvis és una qüestió de criteris. Si creieu que esteu en la vostra posició límit, tindreu un gran interès a tancar. Qualsevol pròrroga de l'intercanvi provoca unes concessions que excedeixen els límits. El més probable és que quan tanqueu no estigueu en la vostra posició límit. La credibilitat del tancament és la que determina la reacció del nostre opositor. Un intent de tancament prematur pot suposar arriscar la mateixa possibilitat de tancar. El tancament ha de ser creïble. Perquè sigui acceptable, la proposta de tancament ha de satisfer necessitats de l'altra part, presentar l'alternativa de manera que quedi clara la determinació de no fer més concessions i que el que interessa a l'altra part és tancar un acord en aquest moment. És clau l'elecció del moment correcte per tancar.

Tipus de tancament de l'acord

Hi ha diferents tipus i maneres de tancar un acord, depenent de la postura que adopta cada part negociadora. Al final de l'acord se n'ha de fer **seguiment i signatura**.

- **Tancament amb concessió:** és la forma de tancament més freqüent en les negociacions. L'intercanvi que ofereix una concessió per aconseguir l'acord. L'acord és immediat i global en tots els aspectes negociats. És millor fer el tancament amb una concessió petita que amb una concessió sobre un punt important. Si no es pot fer cap concessió dels punts discutits, és recomanable concedir un punt no suscitat en la negociació. L'elecció exigeix imaginació i creativitat.
- **Tancament amb resum:** es tracta d'acabar la fase d'intercanvi amb un resum dels acords destacant les concessions aconseguides i l'avantatge d'arribar a un acord. És a dir, es tracta de fer una llista de les concessions de cada part i de la venda. Si l'altra part accepta el resum respon que sí. Pot ser que l'altra part respongui "sí, però" i doni la volta a alguns dels punts que considera pendents. En aquest cas hi ha dues opcions: passar a un tancament amb concessió o a una declaració formal que aquesta és l'última oferta. És perfectament possible utilitzar el tancament amb concessió abans o després del tancament amb resum. El tancament amb concessió està condicionat a l'obtenció d'un acord immediat.
- **Tancament amb descans:** s'utilitza per donar temps a l'altra part de considerar l'oferta, i també les alternatives de desacord. Si necessita aquest temps i això no perjudica, és bo concedir-ho.
- **Tancament amb ultimàtum:** es resumeix amb la frase "o l'altra part accepta el que se li ofereix, o en cas contrari...". És molt arriscat i convé pensar-s'ho molt bé abans d'utilitzar-lo. Com més gran sigui l'audiència del tancament amb ultimàtum, més difícil resulta per a la part que ho rep retrocedir sense una pèrdua de prestigi.
- **Tancament disjuntiu:** és la forma de tancament amb la presentació a l'oposició de la tria de dues solucions, ambdues dins dels límits pressupostaris de la part que tanca. Té l'avantatge de donar certa llibertat d'elecció a la contrapart, ja que el que ha decidit en l'últim terme té l'èxit psicològic.

El propòsit de la fase de tancament és **aconseguir un acord**. L'acord és el punt final de la negociació.

Cal tenir present que la negociació es fa per arribar a un acord, encara que hi ha negociacions en les quals cal preguntar-se si les parts volen realment arribar a aquest punt. Cal tenir en compte que quan hi ha molt d'interès a arribar a un acord, es poden descurar detalls acordats i com a conseqüència tenir problemes a l'hora d'executar l'acord i cadascuna de les parts tenir la seva opinió. En les negociacions més formals, cada part sol disposar d'un **esborrany de treball**. Si la negociació ha estat oral, és convenient enviar a l'altra part un **resum escrit** de la negociació, resumir l'acordat i aconseguir que l'altra part accepti el resum. Si no hi està d'acord o vosaltres no esteu d'acord amb alguna cosa del seu, cal buscar un acord sobre aquest punt. Les negociacions més complexes són les que deixen més marge a la confusió.

1.6.4 Control i seguiment de la negociació

Després de signar l'acord, el següent pas és el control i seguiment perquè es compleixin totes les condicions pactades en l'acord. Per exemple, el compliment dels terminis de pagament, de renovació de lloguer, de drets de traspàs, etc. S'ha de fer un seguiment diari i un control de les condicions amb clients, proveïdors, entitats financeres o col·laboradors.

L'acord marca el final d'una negociació i és plasmat per escrit. Això permet interpretar fidelment els termes de l'acord si durant la seva execució sorgeixen diferències i, a més, pot servir de model per a futures renovacions. Per tant, el document de l'acord exigeix una lectura reflexiva, sentir que recull fidelment tot el que s'ha tractat i acordat en la negociació. En el cas que sorgeixi un dubte, s'ha de plantejar abans de signar l'acord i recollir exactament el que s'ha negociat. L'altra part de la negociació reforça la seva posició davant futures negociacions si durant el seguiment reclama els errors detectats, ja que aquests errors es poden utilitzar per forçar millors condicions.

El document de l'acord ha de recollir:

- Punts principals tractats
- Acords específics que poden tenir transcendència durant la vida de l'acord.
- Garanties de cadascuna de les parts.
- Renovació tàcita o expressa.
- Actes que es consideren causa d'incompliment.
- Possibilitat de sancions a aplicar, etc.

1.7 Àmbits i límits de la negociació

Per tenir èxit en una negociació abans de començar les converses és necessari un treball d'anàlisi i planificació, tenint en compte que planificar és un avantatge per al negociador. Cal insistir que la disposició de temps es fonamental per qüestionar si convé o no continuar amb la negociació.

A l'oferta inicial hi ha el **límit de sortida** o posició de partida, que és el que defineix l'oferta inicial. Gairebé sempre és un valor allunyat de la realitat que permet fer concessions fins a la zona objectiu. Un criteri a utilitzar per establir-lo és el de plantejar ofertes inicials el màxim d'elevades o de baixes possibles (depèn de si és oferta o demanda), però que permetin contestar racionalment a la pregunta.

La **zona objectiu** són els valors entre els quals s'espera que es tanqui l'acord. Si l'acord és d'un valor superior serà clarament beneficiós, mentre que si està per

sota pot ser acceptable encara que no compleixi totes les expectatives. La zona objectiu ha de quedar definida objectivament a través de l'anàlisi de les necessitats, interessos i desitjos de cada part negociadora.

El **límit de ruptura** o no acord és el punt per sota del qual és millor no tancar l'acord, ja que les conseqüències del mal acord serien pitjors que el fet de trencar la negociació. Cal preguntar-se què passarà si no s'arriba a cap acord, quines conseqüències del no acord facilitaran establir fins on s'està disposat a arribar.

Un bon negociador sap **fixar els seus límits de sortida i de ruptura**. Fora d'ells no hi ha acord i no els modifica una vegada iniciada la negociació.

La promptitud per arribar a un acord pot arribar a temptar acceptar acords per sota del límit de ruptura. Cal demanar un ajornament i analitzar de nou la negociació si s'arriba a aquest punt, per poder controlar les emocions i evitar acords no desitjats.

1.8 Resolució de conflictes

El conflicte es genera quan dues o més parts no són capaces d'arribar a un acord perquè les seves visions no coincideixen. La diferent percepció és un "sentiment enfrontat" que va dirigit cap a l'altra part en la creença que aquesta obstaculitza la proposta. Hi ha conflictes quan l'autoritat no és prou forta, ni és capaç d'evadir-los.

Davant dels conflictes s'ha de perdre la por, fer ús de la bona voluntat i posar en pràctica habilitats com la creativitat i altres. Un mètode de tractament per poder solucionar els conflictes:

1. Identificar clarament el problema.
2. Delimitar cada conflicte i tractar de resoldre'l de forma separada.
3. Centrar-se en els fets i no en els comportaments de les persones. Per exemple, una afirmació com "vostès han tingut molts problemes amb el veïnat perquè no compleixen les normes de convivència" incrementa el conflicte.
4. Donar temps per buscar solucions i seleccionar la millor.
5. Expressar el problema com un interès mutu, ja que s'ha d'aconseguir la col·laboració de l'altra part i per fer-ho ha de percebre que hi "guanya" alguna cosa.

La resolució de conflictes indica la necessitat de conèixer l'origen i el final del conflicte, buscant el benefici i la convergència dels interessos de les persones que hi estan implicades. Els conflictes poden plantejar-se de diverses maneres, no hi ha només una pauta que garanteixi la millor solució en tots els casos. Hi ha conflictes

La capacitat per resoldre conflictes satisfactoriament és el que caracteritza un bon directiu.

que són molt complexos perquè hi ha en joc aspectes que impliquen perdre o guanyar coses molt importants per a alguna de les parts implicades i es necessiten maneres més formals i elaborades per resoldre'ls. Aquests procediments més formals poden ser exògens o endògens. Sense violència, és la llei del més fort.

Les **vies exògenes** de solució de conflictes són: la justícia, l'arbitratge i la mediació.

- La **justícia**: representa la intervenció del poder de l'Estat i el conflicte es resol mitjançant processos judicials en els tribunals.
- L'**arbitratge**: requereix la intervenció d'una tercera persona aliena al conflicte que representa alguna institució amb autoritat per fer complir els pactes als quals s'arribi.
- La **mediació**: és un mètode o tècnica per resoldre conflictes de manera amigable mitjançant la intervenció confidencial d'una tercera persona imparcial que assisteix, redueix les emocions negatives i facilita la resolució tot restablint el diàleg d'ambdues parts i ajuda a trobar solucions acceptables per a les parts implicades. Sense la seva intervenció difícilment les parts implicades haurien arribat a un acord.

Les **vies endògenes** per resoldre conflictes són: la confrontació i la negociació.

- La **confrontació** és la forma primària de resoldre els conflictes. Es resol per la llei del més fort; per tant, sempre hi ha un guanyador i un perdedor.
- La **negociació** és una tècnica mitjançant la qual les parts en conflicte dialoguen i arriben a un acord mutu ja que ambdues parts interaccionen per arribar a una solució òptima.

Un conflicte mal gestionat és la causa principal de nous conflictes i dels objectius no coberts. Per tant, la cerca de solucions dels conflictes passa a tenir les solucions acceptades per ambdues parts per la via de la **negociació col·laboradora**.

1.9 Estratègies i tàctiques de negociació portades a terme per l'equip directiu

Les tàctiques i les estratègies són diferents línies d'actuació utilitzades per les parts durant el procés negociador.

Les **tàctiques** defineixen les accions de cada part en l'execució de la seva estratègia i l'**estratègia** marca la línia general d'actuació. Per tant, les tàctiques són les accions en les quals es concreta l'estratègia.



Tàctiques de negociació

L'**estratègia** marca l'horitzó, és la forma en què es defineixen els objectius. L'estratègia és la manera de gestionar incidències anticipadament. És a dir, és la capacitat d'anticipar esdeveniments que probablement tindran lloc en un futur, marca les indicacions que han de seguir els membres d'una organització. Per regla general tot directiu ha de saber gestionar les estratègies, per exemple, a l'hora de definir com gestionar les incidències en el departament d'atenció al client o quin tipus de client és el més rellevant per a l'organització.

La **tàctica** és el mètode d'execució per aconseguir els objectius marcats. Són els passos que s'han de seguir per poder aconseguir els objectius. Per exemple, una tàctica pot ser obrir un perfil d'Instagram de l'empresa, saber com a artesà del vidre confeccionar vitralls per incloure-ho en un projecte de la construcció d'un palau, innovar un servei d'enviament en 24 hores...

Els directius han de tenir una visió estratègica. Sobre això, vegeu el vídeo basat en el *best-seller* d'Spencer Johnson "Qui s'ha endut el meu formatge?" a la secció "Annexos".

1.9.1 Tipus d'estratègies enfront dels canvis de posició i per assegurar la credibilitat de la negociació.

La negociació i les actuacions que duu a terme una empresa amb diferents objectius a aconseguir es poden trobar diferents estratègies depenent de les situacions; per una banda, canvis de posició i, per l'altra, per assegurar la credibilitat del compromís pactat.

Schelling suggereix dues recomanacions molt útils per facilitar els canvis de posició (d'un mateix i de l'altra part) en la negociació, per tant, els tipus d'estratègia són:

- **Negociació de regateig** o patró de concessió: són els intervals entre la primera oferta i les successives concessions, que revelen informació sobre si encara són possibles més concessions. El patró de concessions està dissenyat per fer creure que s'ha aconseguit la màxima rebaixa raonable possible i que s'ha d'acceptar el preu. Com a recomanació, cal evitar fer concessions de gran interval, sigui quina sigui la posició en el regateig. Si es fan, es posa de manifest que encara es pot perdre molt més.
 1. Referit a un mateix. Quan es considera fer-se una concessió, cal tenir en compte que afecta les estimacions de l'adversari sobre la nostra pròpia fermesa i a més pot suggerir que l'anterior posició és un frau, la qual cosa afectarà la credibilitat de la resta de propostes. Per això, és necessari trobar una justificació per al canvi, fent una reinterpretació racionalitzada dels fonaments de la nostra posició anterior perquè resulti persuasiva per a l'adversari.
 2. Referit a l'altra part. Quan l'adversari és a punt de cedir i no ho fa perquè se sent compromès amb l'anterior presa de posició, hem de mostrar-li que pot fer-ho de manera consistent, suggerint, per exemple, que no li representa cap contradicció, perquè una anàlisi dels principis que hi havia darrere de la seva posició li permet canviar-la.

- **Presa d'ostatges:** es basa en conèixer el valor que té per a l'altra part un dels elements en joc. Es pren aquest element com a ostatge i s'esbrina el valor real que té per a l'altra part. Aquesta estratègia funciona en un context conflictiu, quan hi ha diverses qüestions en joc. Si un dels elements és molt valuós per a una part, l'altra part pot exigir un preu molt alt a canvi de cedir en un altre.

Exemple de presa d'ostatge

Un pintor que ha de fer unes modificacions en les pintures dels paisatges de les parets del menjador d'un hotel ha de perdre més temps del pactat. Per aquest motiu el preu pactat s'incrementa.

- **Amenaça estratègica:** és el tipus de resposta que castiga l'altra part si no fa o deixa de fer una determinada acció, però el compliment efectiu de l'acció no està en l'interès de qui la formula. Les accions constitutives de resposta no es duren a terme si no estiguessin compromeses. La raó d'això és que qui compleix efectivament una amenaça estratègica castiga l'altre, però també a si mateix i, de fet, actua contra els seus propis interessos. Si l'amenaça estratègica té èxit, indueix o dissuadeix el comportament de l'altre i no ha de ser utilitzada. Però, per tenir èxit, l'amenaça necessita estar dotada de credibilitat. La credibilitat de les amenaces estratègiques es funda en la proporcionalitat, el compromís i el valor de reserva. La credibilitat és que l'amenaça sigui proporcionada a l'objectiu que es pretén obtenir, així l'adversari pensa que es farà efectiva. El compromís irreversible amb l'amenaça és el que pot fer que ens prenguin de debò. Quant al valor de reserva, aquest subministra credibilitat precisament a l'amenaça estratègica més freqüent: la que consisteix a donar a entendre que s'abandonarà la negociació, si l'altra part no concedeix el que es demana. Per tant, convé utilitzar la tàctica de transmetre la mateixa informació constitutiva de l'amenaça però sense presentar la conseqüència de càstig com alguna cosa aliena a la voluntat de qui la formula. Per exemple, en lloc de "abaixi el preu de la nau o no m'interessa" és millor "em van oferir anar a veure altres naus, però tinc pressa i vull deixar aquest tema tancat al més aviat possible".

Exemple d'amenaça estratègica

Un empresari negocia el lloguer d'un restaurant amb el propietari. En un punt de la negociació l'empresari amenaça de llogar un altre restaurant.

Si el propietari no abaixa el preu, l'empresari està obligat a renunciar al restaurant si no vol perdre credibilitat.

- **Promesa estratègica:** implica una recompensa si fa o deixa de fer una determinada acció. En termes de negociació, una vegada obtinguda la cooperació, hi ha un incentiu de no complir la promesa. La promesa és un compromís amb l'altra part i sol ser necessària quan les últimes accions d'una o les dues parts no estan sota el control de l'altra i pot haver-hi algun incentiu per traïr. Serà necessari, doncs, oferir una garantia perquè

la promesa sigui creïble i motivi l'altra part a cooperar. L'instrument que assegura el compliment de les promeses són els contractes. D'altra banda, el compromís com a mecanisme de restricció, dota les promeses de credibilitat. Perquè el compromís produeixi el resultat desitjat, l'adversari l'ha de conèixer i entendre'l).

Dixit i Nalebuff (1991) proposen diferents **fórmules per dotar de credibilitat** els compromisos i les agrupen sota els següents principis:

- **Canviar l'estructura de recompenses:** fer més costós trencar el compromís que mantenir-lo. El canvi es pot obtenir mitjançant la subscripció de contractes i mitjançant l'establiment i l'ús d'una reputació. Els contractes canvien els guanys del joc perquè creen obligacions amb l'altre negociador o amb un tercer l'incompliment del qual porta aparellada una sanció. La reputació la crea i la manté un mateix, però pot tenir el mateix efecte que els contractes. Si només es negocia una vegada, la reputació té poca importància per garantir un compromís. Però si es negocia moltes vegades amb uns i amb uns altres, la reputació s'estendrà i amb ella la percepció generalitzada sobre la falta de compromís en la negociació.
- **Canviar el model de funcionament del joc,** per limitar la possibilitat de renegar del compromís.
 1. Tallar la comunicació després d'anunciar una operació pot fer irreversible el compromís amb una opció determinada.
 2. Negar-se la possibilitat de la retirada reforça la credibilitat del compromís de mantenir la posició fins al final.
 3. Establir un mecanisme automàtic de resposta: es tracta de crear intencionadament un risc que no es controla del tot, així el descontrol resulta intolerable a l'altra part, i l'obliga a cedir.
 4. Moure's pas a pas, o descompondre el compromís en parts per fer creïble el compromís de complir cada part.
- **Utilitzar unes altres persones com a intermediàries** per ajudar a mantenir el compromís. Si l'altra part ho accepta és un desavantatge, perquè només ella pot fer concessions efectives per avançar en la negociació. Així, l'intermediari, després de les "consultes", sempre té l'última paraula.

1.9.2 Tàctiques de negociació

Les **tàctiques de solució de problemes** estan basades en dos estils de gestió del conflicte:

- Mitjançant **la integració:** les parts de la negociació intenten aconseguir resultats satisfactoris mutus per als interessos en conflicte.

- Mitjançant **el compromís**: les persones intenten aconseguir acords satisfactoris mitjançant la reducció mútua de les aspiracions i la realització de concessions.

Una tàctica és una actuació deliberada, amb l'objectiu d'influir en el procés negociador, pressionant la part contrària perquè cedeixi davant les exigències de l'altra part.

Les **tàctiques negociadores** estan orientades en dues dimensions:

- La generació de solucions alternatives a les propostes iniciades per les parts en conflicte; a més, requereixen un alt grau de creativitat.
- La cerca d'un compromís acceptable per a les parts.

Els resultats són possibles gràcies a l'ampliació dels elements sobre els quals es negocia, el desenvolupament de noves opcions satisfactòries per a ambdues parts.

Quan les persones utilitzen una estratègia de resolució de problemes com la cerca d'un compromís, mitjançant la utilització del nivell d'aspiracions propis o de l'altra part i la resposta a les necessitats subjacents, intenten donar resposta a aquestes necessitats subjacents més que als punts concrets que s'estableixen en l'agenda negociadora. Així, és possible que la solució acordada respongui a aquestes necessitats sense que necessàriament hi quedin plasmats els punts concrets negociats.

1. Tàctiques de desenvolupament:

- Concreten l'estratègia triada, tant si és de col·laboració com de confrontació, sense que suposin un atac a l'altra part.
- No tenen perquè afectar la relació entre les parts.

2. Tàctiques de pressió:

- Tracten d'enfortir la mateixa posició i afeblir la del contrari.
- Poden deteriorar greument la relació personal, ja que busquen confondre, intimidar o afeblir la posició del contrari.
- Busquen crear una atmosfera tibant en la qual un se sap moure i que perjudica l'altra part.

Exemples de tàctiques de pressió

Pressionar l'altra part a través d'un ultimàtum, forçant-la que prengui una decisió sense donar-li temps per reflexionar.

Aferrar-se a la mateixa decisió sense concessions o amb condicions mínimes, buscant el desgast de l'interlocutor. Es busca el seu esgotament fins que cedeixi.

3. Tàctiques de potestat:

- Basades en negociar sota l'aparença que es compta amb l'autonomia per tancar el tracte i, finalment, quan després de moltes cessions de l'altra part s'ha aconseguit un acord, es comunica que queda pendent de la conformitat de la resta de socis (que plantejaran noves exigències).
- Són útils si s'utilitzen per forçar que s'acceptin unes condicions determinades sota l'amenaça que si aquestes es modifiquen, caldrà remetre la proposta a la resta dels socis (més exigents).

Una persona assertiva utilitza el "no" amb naturalitat i espontaneïtat, sense provocar cap tipus de tensió amb l'altra part.

Una negociació no es pot improvisar, sinó que el negociador s'ha d'adaptar a l'evolució dels esdeveniments i **saber detectar l'estratègia i/o les tàctiques de l'altra part**. D'aquesta manera és més fàcil anticipar els seus moviments i prendre mesures oportunes.

Les tàctiques estan en mans del negociador i les fa servir depenent de les situacions concretes en les quals es trobi amb l'altre interlocutor.

Les tàctiques més habituals són:

- Sol·licitar petites concessions abans de tancar l'acord.
- Exigir a l'altra part diverses cessions prèvies per negociar. Amb una posició molt exigent es busca reduir les expectatives de l'altra part, marcant qui mana.
- Reclamar la intervenció d'un mediador, assegurant la legalitat de la negociació plantejada.
- Concedir un ultimàtum, basat en la necessitat d'una decisió immediata o en un altre client interessat.
- Fer peticions contínuament, i que no siguin mai suficients les cessions de l'altra part.
- Amençar amb trencar negociacions.
- Sol·licitar a l'altra part repartir la distància que separa les dues postures, buscant un acord en el punt intermedi.
- Donar informació falsa a l'altra part i prometre concessions que no es compliran.
- Pressionar l'altra part amb terminis curts i innegociables. D'aquesta manera l'acord portarà més ràpid al tancament de la negociació, ja que en tota negociació sempre hi ha una part conciliadora que intenta aconseguir un acord i una altra d'inflexible.
- Procedir al canvi de negociador, si el negociador arriba a concessions inassumibles.
- Comunicar a l'altra part que l'acord queda condicionat a l'aprovació per un òrgan superior i noves exigències després d'haver cedit.

Perquè les tàctiques funcionin s'ha d'actuar amb **professionalitat, preparació** de la negociació, **franquesa, respecte** per l'altra part i **defensa** dels mateixos interessos.

Tècniques i tàctiques de la negociació, segons G. Kennedy

Al llibre *Com negociar amb èxit* G. Kennedy presenta alguns principis bàsics sobre les tàctiques negociació:

- Les tàctiques són els mecanismes i models de conducta que les parts utilitzen per influir sobre l'altra part i aconseguir una solució satisfactòria d'un conflicte. Aquestes accions tàctiques les usen les parts en la negociació.
- L'objectiu de la tàctica és, per part del negociador, la consecució del millor acord possible. Són més efectives les tàctiques que procuren aconseguir les màximes concessions de l'oponent en l'acord. Cal que l'acord resulti avantatjós per a les parts implicades, per poder negociar en un futur.
- La tàctica bàsica per arribar a un acord consisteix a manipular la percepció de poder entre les parts, donant a entendre qui controla els recursos, incrementant el grau de dependència de la resta i la necessitat d'anar reduint les seves aspiracions amb la finalitat d'aconseguir un acord.

Tàctiques habituals

Hi ha un nombre de moviments i tàctiques que es donen amb freqüència:

1. **Expectatives de futur.** És un dels arguments principals de tota negociació. S'usa en tots els nivells de la vida. Les empreses parlen de possibilitats de beneficis futurs, promoció, etc. Els compradors parlen de comandes futures, però en realitat són una forma d'aconseguir que en l'actual situació es vengui barat. Cal saber reaccionar davant d'aquesta tàctica, per exemple posant a prova les promeses o demanant detalls dels oferiments futurs. Si com a conseqüència s'esvaeixen, això ens retornarà novament a negociar la situació actual.
2. **Àncora.** S'usa quan l'opositor obre la negociació amb una petició extremadament alta, més enllà de totes previsions. Ens enfrontem amb l'alternativa de retirar-nos o tractar de posar-nos a la seva altura. El seu objectiu consisteix a temptar-nos a fer una oferta molt més alta de la que hauríem fet en un altre cas, de la que teníem previst fer, cosa que pot aconseguir si nosaltres creiem que la fermesa de la seva petició és gran. Abans de fer res, si l'oferta que rebem és veritablement inacceptable, el més important és fer-li veure ràpidament al nostre interlocutor la realitat de la situació.
3. **Bo i dolent.** En el cas de dos negociadors, és quan una fa la pressió i l'altre és amigable i comprensiu. L'objectiu primer és desequilibrar l'adversari, actuant primer com el policia dolent i, després, al cap de poc temps, com el policia bo, i aconseguir de l'altra part el que desitgem amb bones maneres. Una vegada coneixem que estan utilitzant aquesta tàctica amb nosaltres, cal no deixar-se impressionar ni pel to desagradable del primer, ni per l'amigable del segon.

4. **Enllaç.** Es dona quan, a vegades, l'altra part pot voler començar per algun punt en el qual es veu la nostra feblesa, amb l'objectiu d'aconseguir algunes concessions afegides per la nostra banda. Utilitzar aquesta tàctica consisteix a enllaçar aquest tema en el qual som febles amb uns altres en els quals siguem més forts.
5. **Apuntar al cor.** És quan una de les parts de la negociació tracta de despertar la compassió de l'altra part, relacionant el tema en conflicte amb els possibles efectes negatius als quals aquesta situació podria conduir. Aquesta tàctica amb determinades persones pot funcionar, dependrà de la personalitat del negociador amb el qual tractem.
6. **Ploma en l'aire.** Posa en evidència que anunciar els èxits abans de tenir-los segurs pot ser perillós. L'altra part pot usar aquesta tàctica i a l'últim moment demanar una sèrie de concessions en les quals no hauria estat necessari cedir, si no haguéssim fet públics els nostres resultats o acords de forma precipitada. L'altre negociador només ha de retardar la signatura de l'acord, quan el negociador es pensava que ja estava tot gairebé tancat i, malauradament, li tocarà fer concessions imprevistes. La millor defensa, en aquest cas, és no anunciar els nostres acords fins que no estiguin signats.
7. **Falta d'autoritat** ("És política de l'empresa"). És important saber amb qui estem negociant i qui representa l'altra part. Si qui representa l'altra part no té autoritat per decidir, serà impossible arribar a un acord amb ell, ja que les propostes presentades només seran aprovades pels qui tenen l'última paraula i en aquesta ocasió no estan presents en la negociació. La falta d'autoritat d'un negociador pot portar a la pèrdua de marge de negociació. Té com a avantatge que està lliure de tota pressió (ningú pot forçar-lo a dir "sí") i únicament farà de missatger de les nostres propostes. Quan calgui negociar amb algú que necessita l'aprovació dels seus superiors, el millor que es pot fer és presentar la nostra proposta inicial i sol·licitar conèixer la d'ells.
8. **Butxaques buides.** És de les tàctiques més poderoses que un negociador utilitza després d'una preparació acurada. És gairebé irresistible. Consisteix a convèncer l'altra part que desitgem arribar a un tracte però que no hi ha cap possibilitat d'accedir a les seves demandes inicials, amb l'objectiu que redueixin les seves exigències de vegades de manera significativa. En realitat, se'ls fa creure que estan a punt de tancar el tracte, però no veiem la manera de pagar-los aquest preu. Naturalment no ens creurà. La tàctica de butxaques buides suposa presentar proves de la impossibilitat de pagar-los el preu que demanen. Ensenyar per escrit els preus als quals podríem arribar a pagar. L'escrit comporta més autoritat que la comunicació oral i fa augmentar les possibilitats que acceptin el que veuen.
9. **Catxa.** És quan una de les parts exigeix de forma explícita a l'altra part que millori el seu oferiment, perquè té una altra proposta que li ofereix condicions més avantatjoses. Hi ha tres possibles reaccions davant d'aquesta tàctica:
 - Catxa sobre catxa: "En aquest cas li aconsello que les accepti".

- Cartes cap per amunt: “Si m’ exigeix que iguali aquesta oferta haurà d’ ensenyar-me-la”.
- Prendre la iniciativa: “He d’ entendre que vostè prefereix la meua oferta, però desitja que en justifiqui el preu?”

10. **A dalt i a baix.** S’empra per bloquejar una demanda inacceptable, no sols s’ha de dir “no”. La millor resposta és una contraoferta “a dalt i a baix”: forçar l’altra part a retirar la seva petició en imposar una condició inacceptable.

Exemples de tàctica "a dalt i a baix"

“Sol·licitem un descompte del 10% pels pagaments fets dins de les 72h.”

“Hi accedirem, si vostès accepten un recàrrec del 10% sobre tots els pagaments que arribin després de 72h.”

2. Elaboració de contractes de compravenda i altres d'afins

Per poder tancar una venda de productes o contractació de serveis es requereix que en el procés de negociació entre les parts es produeixi un acord de voluntats, amb les condicions establertes en la normativa. Les diferents normatives regulen els diferents tipus de contracte i els requisits per poder formalitzar-los.

2.1 El contracte: característiques i requisits bàsics

El contracte com a acord de voluntats genera obligacions i drets entre les parts contractants i els seus causahavents; a més, alguns contractes a l'hora de perfeccionar-se requereixen una sèrie de requisits formals.

Causahavent

Persona física o jurídica que té un dret derivat o transmès d'una altra i, fins i tot, el pot exercir judicialment a la mort d'aquesta. Drethavent.

Un contracte és un **acord entre dues o més parts** pel qual una d'elles s'obliga a realitzar una prestació o lliurar un bé a canvi d'un preu. Pot ser oral o escrit i en qualsevol tipus de format.

El contracte pot ser, d'una banda, un **document públic**, autoritzat per un notari o un empleat públic competent, d'acord amb l'article 1216 del Codi civil, o, de l'altra, un **document privat**, que simplement es du a terme amb la intervenció de les parts contractants.

Exemple de contracte privat

Un contracte de treball, on hi ha un acord entre dues parts: el treballador, que fa una feina a canvi d'un sou, i l'empresari, que paga un salari per la feina feta.

SEPE

El Servei Públic de Treball Estatal (SEPE) ofereix la tramitació en línia de la comunicació del contracte de treball a través del seu web:

bit.ly/2zd25ls

El contingut dels contractes:

- Títol identificador de la finalitat del contracte
- Dades de les parts contractants
- Antecedents (si n'hi ha).
- Objecte i finalitat
- Pactes o acords

- Fórmula final
- Exposició de motius sobre el perquè del contracte
- Clàusules (vacances o salari en un contracte de treball, per exemple)
- Datació
- Signatures de les parts del contracte
- Annexos (si és el cas).

Determinat i determinable

Determinat: la determinació pot fer-se en el moment que se subscriu el contracte.

Determinable: la determinació de l'objecte es fa posteriorment al moment de la subscripció del contracte.

Hi ha alguns contractes que per imperatiu legal s'han de fer de determinada forma. Per exemple, el contracte d'hipoteca.

Determinat i determinable al Codi civil

L'article 1155 del Codi civil: l'objecte del contracte ha de ser possible, lícit, determinat o determinable. Els articles 1170 i 1171 del Codi civil diuen que si l'objecte no està determinat, ha de ser determinable.

Per exemple, fixar les regles per mesurar la quantitat, qualitat, etc. I, si no és possible la determinació, ho farà el jutge amb l'ajuda dels perits.

2.1.1 Elements del contracte

Els **elements reals** són els elements objecte del contracte:

- Prestació
- Contraprestació

Hi han de constar l'objecte del contracte, que pot ser un bé o servei, i també el preu en diners (o un signe que els representi).

Els **elements personals** són les persones físiques o jurídiques que tenen capacitat jurídica i d'obra per poder formalitzar acords i poder assumir drets i obligacions. Poden ser:

- Persones majors de divuit anys.
- Persones majors de setze anys, legalment emancipades o a qui, amb l'autorització dels pares o tutors, se'ls permet actuar.
- Totes aquelles persones que no han sigut declarades incapacitades.

Els **elements formals** són les formalitats que han de tenir els contractes. En funció de cada normativa contractual s'estableix com han de quedar plasmats els contractes. Habitualment són escrits, però també poden ser verbals. També hi ha l'obligació de registrar-los oficialment i deixar una còpia perquè en quedi constància. Per exemple, les hipoteques.

2.1.2 Requisits del contracte

Un contracte, perquè sigui plenament vàlid, ha de contenir el consentiment dels contractants, l'objecte determinat i un fonament o causa. La forma del contracte, d'altra banda, només de vegades és un requisit imprescindible perquè existeixi (principi de llibertat de forma).

“Les condicions requerides per a l'existència del contracte són:

1. Consentiment de les parts
2. Objecte que pugui ser matèria de contracte
3. Causa lícita”

Article 1141 del Codi civil

Els requisits del contracte són:

- El consentiment donat per ambdues parts per quedar vinculades contractualment, ja que el consentiment ha de ser expressat lliure i voluntàriament.
- L'objecte pot ser un bé o un servei que es pugui transmetre, cedir, permutar, etc. La “cosa” objecte del contracte ha de ser lícita, real i determinada.
- La causa ha de ser verdadera, lícita i existent. La causa és l'objectiu que desitgen les parts contractants, per tant, assumeixen obligacions i adquireixen drets conforme a l'acord.

Article 1142 Codi civil: “El contracte pot ser anul·lat per incapacitat de les parts o d'una d'elles; i per vicis en el consentiment.”

2.1.3 Classes de contracte

D'acord amb els criteris a seguir els contractes es poden classificar en:

- **Unilaterals i bilaterals:** segons les obligacions generades per les parts. Són unilaterals quan només generen obligacions en una de les parts, i bilaterals si generen obligacions per a les dues parts.
- **Onerosos i gratuïts:** si els beneficis són recíprocs són contractes onerosos; en canvi, quan només es beneficia una part són contractes gratuïts.
- **Commutatius i aleatoris:** en els commutatius des d'un principi apareix determinada la relació existent entre beneficis i sacrificis que les parts assumeixen. Per exemple, la compravenda i l'arrendament (articles 1445 i 1546 del Codi civil). En els aleatoris la relació no està determinada, depèn d'alguna circumstància desconeguda per les parts o imprevisible (article 1790 del Codi civil). Per exemple, contracte d'assegurança, contracte de renda vitalícia...

- **Principals i accessoris:** els principals existeixen per si mateixos, ja que la seva formalització no depèn de l'existència d'altres contractes, mentre que els contractes accessoris existeixen en funció de la celebració del contracte principal. Per exemple, un contracte d'assegurança.
- **Instantanis i de tracte successiu:** els instantanis es compleixen al mateix moment en què es formalitzen, és a dir, es duen a terme en un sol acte. Per altra banda, el compliment de les prestacions del contracte de tracte successiu es fa en un període determinat i les parts decideixen si es pot estendre per satisfer les seves necessitats primordials. Admet diferents tipus d'execucions:
 - Execució continuada: execució única però sense interrupció.
 - Execució periòdica: diverses prestacions que s'executen en dates establertes.
 - Execució intermitent: es dona quan ho sol·licita l'altra part.
- **Consensuals i formals o solemnes:** els contractes solemnes són els que per al perfeccionament han de complir amb certes formalitats especials, la falta de les quals fa que no es produeixi cap efecte. Per exemple, el contracte d'hipoteca sobre un bé immoble és un contracte solemne perquè per considerar que té validesa *erga omnes* i que produeixi els seus efectes legals es requereix de la seva inscripció en el registre. En canvi, els contractes consensuals es perfeccionen amb el simple consentiment.
- **Públics i privats:** els contractes públics són un tipus de contracte en els quals almenys una de les parts és una Administració pública quan actua com a tal, i està sotmesa a un règim jurídic que col·loca el contractant en una situació de subordinació jurídica enfront de l'Administració. Se celebren amb la participació d'un funcionari públic o notari que dona fe de l'acte. El contracte privat és el realitzat per la sola intervenció de les parts contractants. Entre els subjectes intervinents hi ha una relativa igualtat contractual, i no hi ha potestats que un pugui imposar a l'altre.
- **Nominats o típics i innominats o atípics:** l'article 1143 del Codi civil defineix el contractes nominats com aquells als quals la llei assigna una denominació especial i els innominats com aquells que no la tenen assignada. Els contractes nominats tenen una denominació especial en el Codi civil i en les lleis especials, on tenen el tractament, la formació i els efectes. Això significa que estan tipificats o, dit d'altra manera, són típics. L'article 1197 del CC defineix els contractes innominats com aquells en què les parts es regeixen pels seus drets conforme al principi d'autonomia de la voluntat i per la força obligacional dels contractes segons ho creguin més convenient.

Fe pública

Garantia que l'Estat dona en el sentit que els fets que interessen al dret són veritables i autèntics. En la realitat hi ha una sèrie de fets i actes amb rellevància jurídica que no tots els ciutadans poden presenciar. Aquests fets han de ser creguts i acceptats com a veritat oficial.

CC = Codi civil

Els tipus de contractes més comuns són de compravenda, d'arrendament, de facturatge, de lísing, d'hipoteca, d'assegurança o de treball.

Alienable: béns o drets que poden ser venuts o transmesos en propietat.

- **Compravenda.** Contracte pel qual una de les parts (venedor) s'obliga a lliurar una cosa determinada i l'altra part (comprador) en paga un preu cert en diners o en un signe que el representi.

- **Arrendament.** Mitjançant aquest contracte l'arrendador s'obliga al lliurament d'un bé moble o immoble perquè l'arrendatari el tingui a nom i en lloc de l'amo, i l'usi i pugui gaudir-ne, pagant a l'arrendador un preu de forma periòdica.
- **Facturatge.** És el contracte en el qual una persona dedicada al comerç o bé d'una empresa encarrega a una altra entitat el maneig de la seva facturació mitjançant la transmissió dels seus crèdits enfront de tercers.
- **Lísing.** En aquest tipus de contracte l'arrendador traspasa el dret a usar un bé a canvi del pagament de rendes d'arrendament durant un termini determinat.
- **Hipoteca.** És el contracte unilateral del qual només poden ser objecte béns immobles i drets reals (alienables).
- **Assegurança.** L'assegurador s'obliga, amb el cobrament d'una prima, a cobrir un esdeveniment. Aquest és el risc del qual és objecte de cobertura en la pòlissa dins dels límits pactats.
- **Treball.** Una de les parts s'obliga a pagar una remuneració determinada al treballador, que prestarà serveis sota la subordinació de l'ocupador.

2.2 El contracte de compravenda

El concepte de compravenda és molt genèric i pot aplicar-se tant a la compravenda civil, regulada pel Codi civil, com a la compravenda mercantil, regulada pel Codi de comerç.

2.2.1 Característiques del contracte de compravenda

El contracte de compravenda és el document que contempla l'acord entre comprador i venedor, pel qual una persona física o jurídica adquireix el producte o servei a un preu fixat i acordat per ambdues parts.

Tant el contracte mercantil com el civil són contractes obligatoris, ja que el venedor està obligat a fer l'entrega de la cosa venuda, però sense transmetre directament el seu domini. Així doncs, adquirim la propietat de la cosa venuda, en el moment de la *traditio*.

La **compravenda civil** es dona quan el venedor és un empresari i el comprador és un consumidor i usuari. La regula el Codi civil i la Llei general de consumidors i usuaris (LGDCU). L'article 1445 del Codi civil defineix la compravenda com el contracte pel qual un dels contractants s'obliga a lliurar a un altre una cosa determinada i aquest a pagar-ne un preu cert en diners o en un signe que el representi.

Es coneix amb el terme *traditio* l'entrega de la cosa venuda.

En la compravenda civil:

- Un dels dos contractants no ha de ser empresari.
- Les parts contractants tenen capacitat per poder prestar el consentiment.
- L'objecte de la compravenda ha de ser lícit.
- La compravenda ha de ser onerosa, és a dir, amb contraprestació.

La **compravenda mercantil** s'origina quan el comprador i el venedor són empresaris. Presenta unes característiques especials, perquè té lloc entre dues empreses. L'article 325 del Codi de comerç defineix la compravenda mercantil de les coses mobles per revendre-les, bé amb la mateixa forma de compra o bé amb una altra de diferent, amb l'ànim de lucrar-se en la revenda.

En el cas de la compravenda, el contracte regula les condicions en les quals es fa l'intercanvi: el preu, el termini de lliurament, la forma de pagament, etc.

El contracte de compravenda mercantil:

- És consensual, es perfecciona amb el consentiment de les parts.
- És bilateral, perquè estableix obligacions al venedor i el comprador.
- És commutatiu, perquè es consideren equivalents l'obligació de pagament del preu que té el comprador i el valor de la cosa que entrega el venedor.
- És oneros, perquè cal pagar un preu per la cosa objecte del contracte i això implica un benefici per al venedor.

Sobre l'adquisició de la propietat en el contracte de compravenda el Codi civil segueix la teoria del títol i manera, la qual cosa implica que no és suficient un títol vàlid perquè s'entengui produïda la transmissió, sinó que ha de donar-se la *traditio* o lliurament de la cosa venuda. S'entén lliurada quan es posa en poder i possessió del comprador.

2.2.2 Requisits del contracte de compravenda mercantil

Sobre la compravenda mercantil, els requisits del contracte són:

- L'objecte de contracte és que sigui un bé moble, i en els casos de les vendes de béns immobles que s'adquireixin amb intenció de revenda i amb ànim lucratiu.
- És necessària l'existència d'ànim de lucre, ja que un comerciant adquireix un bé amb intenció d'obtenir un benefici amb la revenda.
- La intenció de revenda ha d'estar present en el contracte, bé sigui el bé transformat o no.

En el cas que un comerciant adquireixi el bé per al seu ús és una compravenda civil; els béns destinats al consum del comprador no es consideren compravendes mercantils.

Compravendes no mercantils i realitzades amb ànim lucratiu, d'acord amb l'article 326 del Codi de comerç:

- Vendes realitzades pels empresaris als particulars.

- Vendes realitzades pels agricultors i ramaders dels fruits o productes de les collites o ramaderia.
- Vendes realitzades per artesans dels objectes fabricats en els seus tallers.
- Vendes realitzada per qualsevol persona no comerciant dels seus béns de consum.
- Compra que fa l'empresa de productes per al consum i maquinària destinada a l'ús de l'explotació industrial.

2.2.3 Elements del contracte de compravenda

D'acord amb l'article 1254 del Codi civil, el contracte és un negoci essencialment consensual. És el consentiment a obligar-se respecte a una altra persona o altres persones, a donar o fer alguna cosa o servei que determini el naixement del contracte. Perquè hi hagi un contracte, ha de reunir elements reals, personals i formals.

Els elements reals del contracte de compravenda són l'objecte (el bé) i el preu:

- El bé que s'intercanvia. Poden ser tant béns mobles com immobles comprats amb l'objectiu de fer-ne una revenda i obtenir un benefici a canvi. L'objecte venut i comprat, ha de ser determinat i estar en el comerç (s'exclouen, per exemple, els òrgans o els objectes contraris a l'ordre públic). En el moment que es faci l'entrega del bé, aquesta ha de ser total, no es pot imposar al comprador rebre sols una part de l'acordat, excepte si ho han acordat.
- El preu de l'objecte de la compravenda que ha de ser entregat al venedor. D'aquesta manera el comprador rep el dret a rebre l'objecte del contracte. El preu és la quantitat monetària o signe que el representa, fixat lliurement per les parts i cert, és a dir, la quantitat exacta. La quantitat es pot fixar en el moment de la formalització del contracte i en el moment de lliurament. Es pot pagar al comptat o en diversos terminis. En canvi, en el cas que s'hagi de determinar el preu posteriorment s'anomena contracte de preu variable.

El venedor està obligat al lliurament del bé i al sanejament de la cosa objecte de la venda, tant dels seus vicis ocults com de la seva posició legal i pacífica.

Els elements personals poden ser tant persones físiques com jurídiques. Són parts del contracte de compravenda:

- Comprador
- Venedor

Un menor d'edat s'emancipa quan té més de setze anys i es casa o quan qui n'ostenta la pàtria potestat l'hi concedeix.

També poden formalitzar contractes de compravenda els menors emancipats, però no poden obtenir diners en préstec, ni vendre béns immobles, ni establiments mercantils o objectes de valor considerable.

D'acord amb l'article 1457 del Codi civil, "podran subscriure contracte de compra i venda totes les persones a qui el Codi autoritza per obligar-se". I d'acord amb l'article 1263 del Codi civil, "no poden prestar consentiment els menors d'edat no emancipats; els bojos o dement; els sordmuts que no sàpiguen llegir, ni escriure".

En referència a l'article 1265 del Codi civil, el consentiment en el contracte ha de ser prestat de forma **voluntària i conscient**.

El contracte no és vàlid si en la prestació de consentiment:

1. Hi ha error sobre la cosa objecte del contracte o les seves condicions.
2. Utilitza la violència o força irresistible per obtenir el consentiment.
3. Amenaça amb un mal greu la persona, familiars o els seus béns.
4. Existeix engany intencionat per una part, perquè l'altra part formalitzi el contracte.

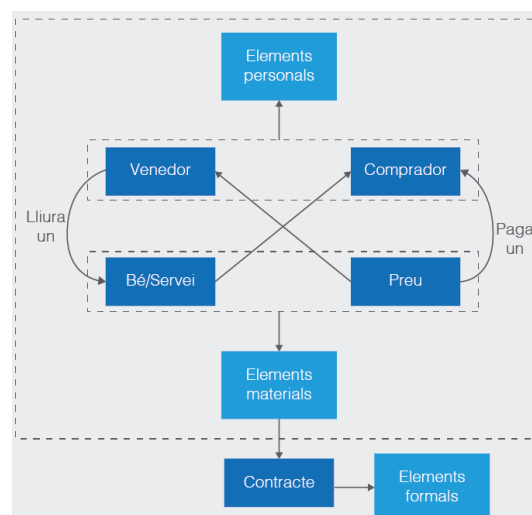
Els elements formals depenen de com les parts manifestin el seu consentiment en l'acord:

- Verbals
- Escrits

És necessari que les parts tinguin la capacitat per signar perquè expressin el seu consentiment en la signatura del contracte (en el cas dels contractes importants o inhabituals en el tràfic jurídic, no la tenen els menors no emancipats ni els incapacitats judicialment). En la venda de béns immobles, després de ser formalitzat, serà elevat l'acord a document públic, llavors el contracte podrà ser provat mitjançant aquest document.

Vegeu a la :figura 2.1 tots els elements del contracte de compravenda:

FIGURA 2.1. Elements del contracte de compravenda



Quan l'objecte està determinat, el preu establert i les parts estan d'acord, es perfecciona el contracte de compravenda i ja és possible passar a la **redacció del contracte i la signatura**.

2.3 Normes que regulen la compravenda

En general el contracte de compravenda es regeix pel títol IV del Codi civil (article 1445 i següents). Si el comprador és un consumidor, s'aplica el Text refós de la Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris, especialment referent a l'obligació de proporcionar-li informació precontractual (articles 60 i següents, i 97 i següents), i a les garanties i servei postvenda (article 114 i següents). Si es tracta de béns mobles, en els contractes de compravenda on el pagament del preu s'ajorna per un període superior a tres mesos i el comprador és un particular, és aplicable la Llei 28/1998, de 13 de juliol, de venda a terminis de béns mobles.

La legislació mercantil general a la qual s'atenen els empresaris està regulada per:

- Codi de comerç
- Codi civil
- Llei canviària i del xec
- Llei sobre l'impost sobre la renda de les persones físiques i el seu reglament
- Llei de societats de responsabilitat limitada
- Llei de societats anònimes
- Llei del comerç minorista
- Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris i altres normes complementàries (aprovada per RD 1/2007, de 16 de novembre)
- Reial decret 2485/1998, que desenvolupa l'article 62 de la Llei 7/1996, d'ordenació del comerç minorista, relatiu a la regulació del règim de franquícia, i es crea el Registre de franquiciadors
- Reial decret 1133/1997, que regula l'autorització de vendes a distància i la inscripció en el registre d'empreses de vendes a distància

S'han de tenir constantment en compte les modificacions que es puguin produir en la normativa.

2.4 Formació del contracte de compravenda: oferta i acceptació

La formació del contracte entre particulars procura la satisfacció dels seus interessos de forma personal i individual, sense reclamar la intervenció arbitral.

Contracte de compravenda = oferta + acceptació

No hi ha una normativa específica per a la formació dels contractes, però, pel que fa a la legislació civil:

- Article 1254 del Codi civil. El contracte existeix des que una o diverses persones **consenten obligar-se**, respecte d'una altra o unes altres, a donar alguna cosa o prestar algun servei.
- Article 1262 del Codi civil. Explica que el consentiment es manifesta pel **concurs de l'oferta i de l'acceptació** sobre la cosa i la causa que han de constituir el contracte.
- Article 1258 del Codi civil. Els **contractes es perfeccionen pel consentiment**, i des de llavors obliguen no només al compliment del que s'ha pactat expressament, sinó també a totes les conseqüències que, segons la seva naturalesa, siguin conformes a la bona fe, a l'ús i a la llei.
- Article 1450 del Codi civil. Explica que la venda es perfeccionarà entre comprador i venedor, i serà **obligatòria per a tots dos**, si haguessin convingut en la cosa objecte del contracte, i en el preu, encara que ni l'un ni l'altre s'hagin lliurat.

Sol precedir la formació d'un contracte una fase preparatòria, on s'intercanvien ofertes i propostes. En el contracte els interessos de les parts solen ser contraposats, però excepcionalment hi ha tipus de contractes en què no es constitueixen parts oposades sinó parts concurrents. Per exemple, en el contracte de societat.

En l'acord final, les posicions de les parts (oferta i acceptació) donen el seu consentiment i llavors neix o es perfecciona el contracte. L'acord entre les parts del contracte pot ser verbal o escrit. Si se'n deixa constància per escrit, les parts manifesten la seva voluntat, sempre d'acord amb les disposicions legals. A més, per exemple, el contracte de compravenda de béns immobles ha de ser formalitzat per escrit.

El contracte s'inicia quan l'**oferent**, com la part que pren la iniciativa, mostra l'oferta a l'**acceptant**.

El contracte és una **declaració unilateral de voluntat** per la qual l'ofertant proposa la formalització d'un contracte a una persona concreta o indeterminada.

Les fases de formació del contracte són l'oferta contractual i l'acceptació de l'oferta.

L'oferta contractual:

- És una declaració de voluntat, emesa amb intenció de formalitzar un contracte.

- Conté els elements necessaris per a la formalització del contracte, que s'han de mantenir fins a l'acceptació de la contrapart.
- És un acte unilateral.
- Pot ser revocable.

L'article 1262 del Codi civil enuncia que el consentiment es manifesta pel concurs de l'oferta i de l'acceptació. Per tant, la proposta contractual que fa un oferent serà acceptada per l'acceptant. Finalment comporta la formalització del contracte o la seva perfecció amb el consentiment manifestat en el contracte. Segons la Llei del contracte d'assegurança: la proposició d'oferta, que s'estableix en l'assegurança per part de l'assegurador, vincularà el proponent durant un termini de quinze dies. Si l'acceptant modifica les condicions de l'oferta, s'estaria fent una nova oferta, la **contraoferta**, que hauria de ser acceptada per qui inicialment assumia la posició d'oferent.

L'article 1262 del Codi civil ha estat modificat per la Llei 34/2002, d'11 de juliol, de serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic.

“El consentiment es manifesta pel concurs de l'oferta i l'acceptació sobre la cosa i la causa que han de constituir el contracte. Trobant-se en llocs diferents el que va fer l'oferta i el que la va acceptar, hi ha consentiment des que l'oferent coneix l'acceptació o des que, havent-la-hi remès l'acceptant, no pugui ignorar-la sense faltar a la bona fe. El contracte, en tal cas, es presumeix celebrat en el lloc en què es va fer l'oferta. En els contractes subscrits mitjançant dispositius automàtics hi ha consentiment des que es manifesta l'acceptació.”

Article 1262 del Codi civil

L'acceptació de l'oferta:

- És realitzada per l'acceptant del contracte, mitjançant la declaració de voluntat dirigida a l'oferent. Es limita a acceptar en tots els seus termes l'oferta, per tant perfecciona el contracte. Si en canvi hi introdueix alguna modificació, per mínima que sigui, no accepta la formalització del contracte, sinó que fa una contraoferta.
- És una declaració de voluntat receptiva, dirigida a l'oferent i concordant amb l'oferta o contraoferta, segons la situació, amb independència que pugui fer-se tant de forma expressa, tàcita com a través de fets concloents que no deixin lloc a dubtes sobre l'admissió de les condicions contractuals ofertes.

D'acord amb el Tribunal Suprem, si abans no existia cap tracte previ entre les parts, el silenci o la manca d'actuació de qui no pot ser considerat eventual acceptant no pot considerar-se com una manifestació positiva de voluntat, que el vincularia contractualment. En canvi, si entre les parts hi havia relacions prèvies, i s'imposa a l'eventual acceptant l'adopció de mesures de caràcter positiu i aquest es limita a callar com a resposta, cal considerar **el silenci com a declaració de voluntat**.

Quan els contractants duen a terme les negociacions en la distància i no tenen un mitjà que de forma immediata els permeti concloure-les, es dificulta determinar el moment de perfecció del contracte. La Llei 34/2002 estableix que el consentiment es manifesta pel concurs de l'oferta i de l'acceptació sobre la cosa i la causa que

han de constituir el contracte. En canvi, respecte de l'acceptació s'ha unificat el contingut de l'article 1262 de Codi civil i l'article 54 del Codi de comerç. Ambdós articles estableixen ara que "hi ha consentiment des que l'oferent coneix l'acceptació o des que, havent-la-hi remès l'acceptant, no pugui ignorar-la sense faltar a la bona fe".

Com a regla especial s'estableix que l'**acceptació** és determinant en els casos de **contractació automàtica**.

2.4.1 Obligacions i drets de les parts

El fet de formalitzar un acord de compravenda genera una sèrie d'obligacions i drets per a ambdues parts, tant per al comprador com per al venedor.

- Drets del comprador: rebre l'objecte del contracte en les condicions pactades en l'acord.
- Obligacions del comprador: són correlatives a l'obligació del venedor de lliurament de la cosa i les obligacions de sanejament, la seva regulació està continguda fonamentalment en els articles 1500 a 1505 del Codi civil (CC).

Les **obligacions del comprador** són:

1. Acceptar la cosa objecte del contracte en el lloc i moment acordats. No és possible refusar unilateralment o no acceptar una mercaderia una vegada realitzat el contracte. El venedor pot rescindir el contracte quan el comprador no es faci càrrec de la cosa o es retardi. El comprador quedarà obligat a dur a terme el contracte dipositant els béns judicialment.
2. Pagar el preu en el lloc i moment acordats. En el cas de retard s'ha d'abonar el pagament dels interessos. El pagament és al comptat. El pagament de la compravenda civil es fa quan es formalitza el contracte, en canvi, la compravenda mercantil es paga quan la cosa objecte del contracte es troba en mans del comprador.

- Drets del venedor: rebre el pagament acordat en temps i forma.
- Obligacions del venedor: obligacions legals establertes al contracte.

Les obligacions del venedor són:

1. Conservar l'objecte del contracte fins a la seva entrega. Pel que fa al risc de pèrdues i la deterioració per causes no imputables a cap de les dues parts, d'acord amb el Codi de Comerç, des del moment que s'entrega o es posa a disposició el risc recau en mans del comprador. En canvi, en la compravenda civil, qui compra corre amb els riscos des del moment del contracte.
2. Entregar la "cosa" en el temps i moment acordats en les mateixes condicions en què es trobava en el moment de la formalització del contracte.
3. Sanejar i reparar els defectes de la "cosa" venuda, perquè el venedor ha de garantir la possessió pacífica de les coses adquirides. Els defectes de caràcter jurídic (per evicció), poden ser: de qualitat, de vici, de quantitat i vicis ocults.
4. Respondre a vicis ocults que tingui la cosa en el moment de l'entrega, si no es declaren en aquell moment.
5. Entregar la cosa objecte de contracte amb el compliment de les condicions pactades tant de qualitat, com de quantitat.
6. Garantir que la "cosa" està lliure de càrrecs i gravàmens durant l'inici de la formalització del contracte.
7. Garantir ser el propietari legal de la cosa.

Si la venda es fa en un establiment obert al públic, l'entrega de la cosa es fa dins de l'horari de comerç i en el mateix establiment. Si la venda es du a terme fora de l'establiment comercial (per exemple, en fires), l'entrega de la mercaderia es fa dins dels termes acordats (tant el lloc, com la data) en la negociació. El comprador pot rescindir el contracte per incompliment si no es fa l'entrega acordada.

Defectes en el producte

D'acord amb el Codi civil, per al sanejament per defectes el comprador disposa del termini de sis mesos per exigir bé la resolució del contracte o una rebaixa de preu. Segons el Codi de comerç són trenta dies, que poden ser quatre si el comprador en el moment de l'entrega ja l'examina o renuncia a fer-ho.

Els **tipus de defecte** de la cosa adquirida poden ser:

- De caràcter jurídic (per evicció)
- Funcionals: de qualitat, de vici, de quantitat i vicis ocults.

Evicció

Dret de propietat que té l'anterior propietari, que en realitat és el legítim posseïdor de la "cosa" objecte de contracte.

Exemples de defectes

- Defecte per evicció: la compravenda d'un cotxe que es troba pendent de judici i la sentència ha condemnat el venedor a tornar el cotxe al legítim propietari.
- Defectes ocults: la compra d'un immoble. Al moment de l'entrega el sostre aparentment està en perfectes condicions, però quan plou es filtra l'aigua.
- Defectes de quantitat: l'entrega de deu cadires quan en realitat el nombre negociat eren dotze.
- Defectes de vici: la compra d'un assecador de cabells que té diferents velocitats i no funciona correctament.
- Defectes de qualitat: la compra d'un assecador de cabells té la qualitat de ser iònic i realment no ho és.

Termini de prescripció per reclamar en una compravenda civil i mercantil

Segons l'article 1962 del Codi civil, "les accions reals sobre béns mobles **prescriuen al cap de sis anys** d'haver-ne perdut la possessió, llevat que el posseïdor hagi guanyat per menys termini el domini, d'acord amb l'article 1955, i excepte els casos d'extraviament i venda pública, i els de furt o robatori, en què cal atènyer-se al que disposa el paràgraf tercer del mateix article esmentat".

L'article 1967.4 del Codi civil estableix que el termini de prescripció per al compliment de l'obligació de pagament de la cosa venuda serà de **tres anys per a la compravenda civil**.

Segons l'article 1967.4 del Codi civil, "pel transcurs de tres anys prescriuen els accions per al compliment de les obligacions següents: 4) La d'abonar als hostalers el menjar i l'habitació, i als mercaders el preu dels gèneres venuts a altres que no ho siguin, o que, sent-ho, és dediquen a un tràfic diferent".

L'article 1955 del Codi civil estableix que "el domini dels béns mobles es prescriu per **la possessió no interrompuda de tres anys amb bona fe**". També es prescriu el domini de les coses mobles per la possessió no interrompuda de **sis anys**, sense necessitat de cap altra condició. "Pel que fa al dret del propietari per reivindicar la cosa moble perduda o de què ha estat privat il·legalment, així com respecte a les adquirides en venda pública, en borsa, fira o mercat, o d'un comerciant legalment establert i que es dedica habitualment al tràfic d'objectes anàlegs, cal atènyer-se al que disposa l'article 464 d'aquest Codi."

L'article 943 del Codi de comerç estableix un termini (per remissió a l'article 1964 del Codi Civil) de **prescripció de cinc anys**.

L'article 943 del Codi de comerç esmenta "les accions que en virtut d'aquest Codi no tinguin un termini determinat per deduir-se'n judici es regiran per les disposicions del dret comú."

2.5 Clàusules generals del contracte de compravenda

El contracte de compravenda és un contracte escrit, redactat en un document, que conté les dades de les parts contractants, la descripció de l'objecte de contracte, el preu, la forma de pagament, **les clàusules, els pactes o estipulacions acordades** i la firma dels contractants.

Clàusules generals:

- Especificació de la "cosa" objecte del contracte

- Preu de la “cosa”
- Lloc de l’entrega
- Forma i lloc del pagament
- Declaració de sanejament per evicció i vicis ocults
- Responsabilitat de les despeses derivades del contracte
- Reconeixement del caràcter contractual i de la seva legislació especial
- Acceptació de les autoritats territorials a què estan sotmeses les parts.

L’estructura del contracte de compravenda és:

- Encapçalament
 1. Lloc i data de celebració
- Cos
 1. Identificació de les parts (“reunides les parts...”)
 2. Manifestació de la voluntat de les parts (“Manifesten / Exposen que...”)
 3. Voluntat de les parts d’arribar a un acord per escrit
 4. Descripció de l’objecte del contracte: clàusules, estipulacions o pactes
- Peu
 1. Còpies del contracte
 2. Signatures

En el contingut del contracte hi ha de constar:

- Lloc i data de celebració del contracte.
- Identificació de les parts que intervenen en el contracte. Les dades identificadores del venedor i comprador: nom, cognoms, domicili i identificació fiscal, per tant, si són persones físiques o jurídiques, i les dades del representant. Cal insistir en si les parts contractants tenen capacitat legal per a contractar.
- Manifestació de la voluntat de les parts. El contracte neix de la manifestació de la voluntat del comprador i del venedor.
- Clàusules del contracte. Són les estipulacions o pactes acordats, on es descriu l’objecte del contracte, el bé, el preu i totes les condicions establertes per les parts sempre que no siguin contràries a la llei. També indiquen els tribunals als quals es sotmetran en cas de conflicte. Les condicions es refereixen a la quantia, la forma de pagament, el termini, qui es fa càrrec de les despeses i les conseqüències de l’incompliment de contracte.

Vegeu el model de contracte de compravenda a la secció “Annexos”.

- Còpies del contracte.
- Signatura de les parts. Al final de tota la redacció del contracte, cal indicar el nom i cognoms de les parts contractants més la signatura de cadascuna de les parts.

Al lateral esquerre de tots els fulls del contracte hi ha de constar la signatura o la rúbrica de les parts.

2.5.1 Clàusules d'extinció d'un contracte

Els contractes poden finalitzar per múltiples raons. Algunes poden estar previstes en el mateix contracte i d'altres poden ser al·legades per alguna de les parts *a posteriori*. La finalització d'un contracte origina conseqüències jurídiques i econòmiques, tant per a les parts del contracte com per a tercers.

El contracte de compravenda s'extingeix pels següents motius, segons l'article 1156 del Codi civil:

- **Pagament o compliment** del contracte segons les condicions pactades en l'entrega de l'objecte del contracte, així com la recepció i el seu pagament en el moment, forma i lloc establerts.
- **Pèrdua** de la "cosa" objecte del contracte. Quan el venedor posseeix la cosa objecte del contracte i la perd i, per tant, no la pot lliurar, en haurà d'indemnitzar el comprador pels danys i perjudicis ocasionats.
- **Novació**, quan l'obligació antiga és substituïda per una de nova, i queda extingida la primera. Ha de declarar-se de forma expressa.
- **Confusió dels drets del creditor i del deutor**, quan ambdós són la mateixa persona, les obligacions s'extingeixen.
- **Condonació** del deute per part del creditor al deutor, per la qual cosa es perdona el deute gratuïtament i s'extingeix el dret a cobrar.
- **Compensació**. Quan ambdues parts són recíprocament deutores i creditores s'entenen extingides les seves obligacions per la quantia coincident.

En els articles 327, 328, 329, 331, 332 i 336 del Codi de comerç es regulen una sèrie de **particularitats per a l'extinció del contracte**:

- Si la venda es realitza sobre mostres, el comprador no pot refusar la mercaderia, si és conforme a les mostres.
- Quan es desconeix la mercaderia, el comprador es reserva la facultat d'examinar-la i, si no li convé, pot rescindir el contracte.
- Si la mercaderia no és entregada en el termini establert, el comprador pot demanar el compliment o la rescissió del contracte.

- Si hi ha pèrdua o deteriorament abans de l'entrega de la mercaderia, el comprador pot rescindir el contracte.
- Si el comprador refusa sense justificació rebre les mercaderies, el venedor pot demanar el compliment o la rescissió del contracte.
- Si en rebre la mercaderia el comprador detecta vicis o defectes en la quantitat o qualitat, podrà optar per la rescissió del contracte o pel seu incompliment amb indemnització.

2.6 Tipus de contractes de compravenda

Dins de la compravenda hi ha nombroses modalitats diferents de contracte, cadascun amb les seves característiques pròpies i peculiaritats. Els tipus de contracte de compravenda són: a terminis, de subministrament, estimatori i especials.

2.6.1 Contracte de compravenda a terminis

El contracte de compravenda a terminis s'utilitza quan es fa la compra de béns duradors i que tenen un alt valor econòmic. Es tracta d'un finançament per part del venedor al comprador, ja que és un ajornament del pagament i facilita al comprador l'accés a aquest tipus de béns perquè pugui fer una compra més assequible.

El contracte de compravenda a terminis es regula per la Llei 50/1965, de venda a terminis de béns mobles, que defineix aquest tipus de compravenda. Aquesta llei posteriorment es perfecciona per la Llei 28/1998, de 13 de juliol, on s'estableixen les condicions de compravenda, els préstecs del comprador i les garanties per assegurar aquest tipus de compravenda.

Es defineix el **contracte de compravenda a terminis** com aquell pel qual una de les parts lliura a l'altra una cosa moble corporal i aquesta part s'obliga a pagar-ne un preu cert de forma total o parcialment ajornada en temps superior a tres mesos des de la perfecció del contracte.

En la venda a terminis, el venedor és un comerciant i el comprador ha d'adquirir el bé per al seu ús, no per fer una revenda.

Elements personals:

- Venedor
- Comprador

Elements reals:

- Béns mobles
- Preu ajornat total o parcialment, durant almenys tres mesos des de la data de formalització del contracte.

Elements formals:

- Escrit
- Clàusules que indiquen el preu, els ajornaments, la periodicitat i l'import del pagaments.

Les característiques principals del contracte a terminis són:

- El venedor ha de lliurar al comprador el bé moble.
- El comprador es compromet a pagar totalment o parcialment el preu ajornat.
- La “cosa” objecte del contracte ha de ser un bé moble, corporal, no consumible i identificable.
- La contraprestació ha de ser un preu concret.
- El termini per abonar la contraprestació s'ajorna totalment o parcialment, almenys des del dia de celebració del contracte.
- El preu figura com una quantia determinada o bé s'indica la forma de determinar-la.
- La propietat del bé es transmet al comprador en el moment que en paga totalment la quantia.
- La garantia de pagament que s'utilitza és la “cosa” objecte del contracte.
- El contracte es formalitza per escrit i ha d'inscriure's en el registre de la venda a terminis.

La resolució per incompliment de pagament dona lloc dret al venedor a:

1. rebre un 10% dels terminis vençuts com a indemnització per la tinença del bé per part del comprador.
2. rebre una quantitat igual al desemborsament inicial, si existeix, per la pèrdua del valor comercial del producte.

El comprador pot pagar anticipadament el preu pendent de liquidar que es va ajornar en formalitzar el contracte. En aquest cas no ha d'incloure els interessos que produeixen els ajornaments, encara que sol pactar-se una compensació.

Els requisits necessaris per a la formalització del contracte de venda a terminis de béns mobles són:

El **TAE** és la taxa anual equivalent. És un indicador que, en forma de tant per cent anual, revela el cost o rendiment efectiu d'un producte financer, ja que inclou l'interès i les despeses i comissions bancàries.

- S'ha de formalitzar per escrit, perquè tingui validesa.
- El preu del bé es paga al comptat.
- L'import inicial entregat a compte i les quantitats ajornades.
- L'import de cada termini i la periodicitat dels pagaments.
- Cal especificar el TAE.
- Cal especificar el cost total del crèdit.
- Clàusules de reserva de domini. És quan la propietat no passa al comprador fins que no pagui la totalitat dels ajornaments del pagament.
- Clàusules de prohibició d'alienar o de disposar. El comprador no pot vendre o embargar el bé fins que no es pagui el preu total.

Perquè aquestes clàusules siguin vàlides han d'estar inscrites al Registre de vendes a terminis de béns mobles de la província on es formalitzi el contracte. La formalització es fa en models oficials que són necessaris per a la inscripció. Aquests models han de ser aprovats per la Direcció General dels Registres i del Notariat.

2.6.2 Contracte de subministrament

El contracte de subministrament és el contracte pel qual una part (el proveïdor o subministrador) s'obliga a lliurar a l'altra (subministrat), a canvi del preu unitari que pot pagar-se periòdicament o cas per cas, coses mobles que han de ser objecte de lliuraments successius, al moment i quantitat establerts de manera determinada o determinable.

El **contracte de subministrament** es du a terme per mitjà de la companyia subministradora a canvi d'un preu. S'obliga a realitzar una sèrie de prestacions periòdiques i contínues a favor del subministrat.

La característica principal del contracte de subministrament és **la periodicitat** de la prestació, de manera que només es fa un contracte de forma contínua i per a temps indefinit. Per exemple, el subministrament de gas, electricitat, aigua o comunicacions.

Vegeu el model de contracte de subministrament a la secció "Annexos".

Les característiques principals del contracte de subministrament són:

- No té una regulació específica, s'apliquen les normes legals de la compra-venda.
- Com a contracte d'adhesió que és, accepta les condicions imposades pel subministrador o renuncia al subministrament.

- No inclou assistència tècnica ni el manteniment.
- És un contracte de serveis, però discontinu.
- El preu del subministrament en alguns casos està regulat, ja que el Govern aprova les tarifes màximes que poden cobrar les companyies subministradores als subministrats. A part d'això, les companyies, a més del cost que suposa l'import del consum, inclouen altres imports, com per exemple lloguers d'aparells, o afegixen altres impostos sobre electricitat. Per exemple, en el rebut de l'aigua s'inclouen tributs de recaptació municipal.

Exemple de subministrament d'aigua a Barcelona

A la ciutat de Barcelona, subministrat per Aigües de Barcelona, el que es paga per al subministrament d'aigua inclou diferents conceptes: el contracte de subministrament d'aigua (un únic pagament a Aigües de Barcelona), l'equip de mesura i el manteniment (a l'empresa subministradora i de manteniment), el servei de subministrament i el consum d'aigua (en la factura bimestral d'Aigües de Barcelona), els tributs i altres conceptes.

Consulteu més informació sobre això a: bit.ly/2zbrD2o.

Al contracte de subministrament, una part, anomenada subministrador, es compromet a un lliurament de subministraments per a les seves necessitats contínues i periòdicament a l'altra part, a canvi d'un pagament.

L'objecte del contracte de subministrament han de ser coses susceptibles de ser **explicades, mesurades o pesades**.

Els lliuraments es determinen en referència a un període concret de temps, en el qual el subministrador ha d'atendre les comandes que li fa el client, o bé per obligació de lliurament d'una determinada quantitat de coses en lliuraments preestablerts, que tenen lloc en un determinat període.

- Pot ser un contracte civil o mercantil.
- La finalitat del contracte consisteix en el lliurament periòdic i successiu de les coses objecte del contracte.
- El subministrat s'obliga a pagar el preu dels lliuraments periòdics i d'acord amb les condicions pactades.

Vegeu a la secció "Annexos" l'article 9 de la Llei de contractes del sector públic, que defineix el contracte de subministrament.

El contracte de subministrament del sector públic apareix regulat en el dret administratiu, en el Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre, pel qual s'aprova el Text Refós de la **Llei de contractes del sector públic**.

La diferència entre el **contracte de subministrament** i el **contracte d'aprovisionament** és que el contracte d'aprovisionament és aquell que fan les empreses per rebre de forma constant i periòdica una determinada quantitat de mercaderia.

2.6.3 Contracte estimatori o de vendes en consignació

El contracte estimatori és aquell pel qual un fabricant o venedor majorista, anomenat consignat, lliura en dipòsit durant un període de temps determinat un nombre de béns mobles a un establiment detallista anomenat consignatari, que procura vendre'ls en un cert termini de temps, i deixa condicionada la contraprestació a la seva venda final.

Els béns estan dipositats durant un temps determinat i es paga el valor estimat dels béns que es venen en el termini pactat. Quan els béns no són venuts es retornen al fabricant o majorista, o bé es retenen fins que es venen.

La diferència amb el contracte de compravenda és que el lliurament dels béns per part del productor o distribuïdor no genera transmissió de la propietat al detallista; en canvi, sí la seva plena disposició.

El **contracte estimatori** és aquell pel qual una de les parts (*tradens*) lliura a una altra part (*accipiens*) coses mobles amb un valor amb quantitat certa. L'*accipiens* s'obliga a procurar la venda de les coses dins d'un termini i a retornar el valor benvolgut i el preu de venda, mentre que al *tradens* se li permet la difusió dels seus productes.

'Tradens' i 'accipiens'

Tradens és el que lliura o fa *traditio*. És la persona que lliura a l'*accipiens* la cosa objecte del contracte, traslladant-li la possessió, la seva propietat o la simple tinença. *Accipiens* és la persona que rep el pagament.

Un exemple de contracte estimatori és el realitzat per les editorials de premsa diària.

Les característiques principals del contracte estimatori són:

- Pot ser oral o escrit.
- El consignatari adquireix la disponibilitat de les coses, no la propietat, i assumeix, excepte pacte en contra, els riscos que poden sofrir les mercaderies mentre estan en el seu poder.
- L'element essencial és la determinació del termini de compliment de les obligacions de les parts. Dins del termini concedit es realitza la venda dels béns.

Les clàusules indiquen el termini establert:

1. Per a la devolució dels béns no venuts.
2. Per al pagament dels béns venuts.

Benefici del distribuïdor = valor estimat dels béns que rep - preu de venda

Elements personals:

- **Consignant:** fabricant o majorista, és aquell que dona a conèixer els seus productes (béns mobles), en un establiment detallista per a formar part de l'oferta del consignatari i els deixa en dipòsit.
- **Consignatari:** rep els béns i es compromet a vendre'ls. El detallista rep els béns durant un període determinat i paga, en el termini pactat, el valor benvolgut dels béns que ven, per tant els béns no venuts són retornats al fabricant o majorista, o bé es retenen fins que es venen. Permet al *tradens* l'exhibició dels seus productes en les seves infraestructures (botigues). El contracte estimatori o de vendes en consignació s'utilitza entre productors o majoristes i minoristes per distribuir els seus productes.

El contracte estimatori o de vendes en consignació s'utilitza entre productors o majoristes i minoristes per distribuir els seus productes.

El lliurament de la cosa no produeix transmissió de la propietat, sinó l'atribució del *accipiens* d'un poder exclusiu de disposició sobre l'objecte. L'*accipiens*, que sense adquirir la propietat de les mercaderies rebudes ha de suportar la seva pèrdua o deterioració mentre romanguin en el seu poder, una vegada complert el termini ha de retornar els productes rebuts, o bé el valor que tenien.

Econòmicament, respon als interessos de les parts. Es tracta d'un mitjà de finançament del detallista o *accipiens* que es proveeix sense necessitat de desemborsar l'import de la mercaderia que rep.

2.6.4 Contractes de compravenda especials

En els contractes de compravenda especials es tenen en consideració les modalitats del consentiment atorgat, el seu objecte, o la incorporació de pactes complementaris que condicionen tot el seu funcionament.

- **Compravenda sobre mostres.** En aquest tipus de compravenda el comprador adquireix un producte basant-se en els trets o característiques d'una mostra proporcionada pel venedor. Així, el comprador no està obligat a acceptar la mercaderia si no és idèntica a la mostra. De vegades poden sorgir discrepàncies, aleshores decideixen els perits de les dues parts (art. 327 del Codi de comerç).
- **Compravenda d'assaig o prova.** Contracte mitjançant el qual el comprador es reserva el dret de provar o assajar la mercaderia i, si no li agrada, la pot retornar al proveïdor (art. 328 del Codi de comerç).
- **Compravenda per catàleg.** Les mercaderies lliurades han de coincidir amb les del catàleg.
- **Compravenda per correspondència.** L'enviament de la carta de comanda determina les obligacions que ha de complir el comprador; en canvi, les del venedor comencen quan es remet la comanda.

- **Compravenda de plaça a plaça.** Aquest tipus de contracte està relacionat amb el contracte de transport. La venda inclou el trasllat de la mercaderia des del lloc on és el venedor (origen) fins on es troba el comprador (destinació). Generalment el contracte de compravenda de plaça a plaça va acompanyat d'un contracte de transport i un contracte d'assegurança sobre les mercaderies transportades. Respecte al trasllat de la mercaderia, es parla de comerç nacional quan la mercaderia no surt del país i l'origen i el destí estan ubicats dins del mateix país, i de comerç internacional quan les mercaderies són traslladades a un país de destí diferent del d'origen.

La Llei 7/1996, de 15 de gener, d'ordenació del comerç minorista, dins del grup de vendes especials, inclou les vendes a distància, ambulants i en subhasta pública (articles 49 al 52):

- Venda automàtica o *vending*
- Venda en subhasta pública
- Venda en fira o mercat i venda ambulant o no sedentària
- Venda a distància: les relacions de consum a distància són les formalitzades sense la presència física de l'empresari i de la persona consumidora. Cal dir que l'oferta que realitza l'empresari i l'acceptació del consumidor es realitzen de forma exclusiva mitjançant una tècnica de comunicació a distància i dins un sistema de contractació a distància organitzat per l'empresari.

Els mitjans de proposta de contractació a distància són: el correu, els catàlegs amb butlleta de resposta, la telebotiga de la televisió, els anuncis de la premsa amb butlletes de comanda, el telèfon, el fax i el correu electrònic.

En el supòsit de propostes de contractació electrònica, cal insistir que el **contracte electrònic** no és un contracte especial "pur", ja que, per una banda, és un contracte regulat sota les normes generals de contractació i, per l'altra, és electrònic, és a dir, regulat per normes especials: Llei 34/2002, sobre serveis a la societat de la informació i comerç electrònic, títol IV (art. 23 al 29), Codi civil i Codi de comerç, i normativa civil i mercantil sobre contractació. La definició de contracte electrònic de la Llei 34/2002 és: "Tot contracte en què l'oferta i l'acceptació es transmeten per mitjà d'equips electrònics de tractament i emmagatzematge de dades connectat a una xarxa de telecomunicacions."

La contractació pot ser en línia i fora de línia (es lliura la mercaderia al domicili).

Les normes específiques que regeixen el contracte electrònic són:

- Abans de la contractació s'informarà el comprador de les condicions del contracte.

Vegeu més informació de les vendes a distància a: bit.ly/2z63ZET.

- L'ofertant està obligat a confirmar la recepció de l'acceptació; normalment s'envia a les 24 hores.
- El formulari de desistiment s'ha de facilitar amb la informació prèvia, (normalment 14 dies naturals).
- El comprador ha d'atorgar de manera expressa el seu consentiment, per a qualsevol despesa addicional a l'obligació principal. El lloc de formalització del contracte per poder determinar la legislació aplicable és:
 - En el cas de contractes entre empresaris i professionals, el lloc on estigui establert el venedor o el prestador de serveis.
 - En els contractes amb intervenció d'un consumidor, el lloc de residència d'aquest.

2.7 Els contractes de transport i d'assegurança

La importància econòmica i social del transport requereix l'establiment de normativa de transport, per poder controlar el desenvolupament de les activitats relacionades amb el transport així com les seves infraestructures, sobretot de transport terrestre.

El transport és una activitat mercantil que forma part del sector serveis i s'aplica tant al trasllat de persones com al de mercaderies. El més utilitzat és el **contracte de transport per al trasllat de mercaderies**.

La normativa que regeix el contracte de transport és:

- Llei d'ordenació dels transports terrestres (LOTT) de 30 de juliol de 1987 i el seu Reglament general de desenvolupament, de 28 de setembre de 1990 (ROTT). L'última modificació de la LOTT és la Llei 9/2013, de 4 de juliol (on la terminologia de concessió de transport regular de viatgers i títol concessional és substituïda per contracte de gestió de servei públic de transport regular de viatgers d'ús general. Cal afegir que el mot *cessionari* se substitueix pel de contractista del servei públic).
- Llei 39/2003, de 17 de novembre, del sector ferroviari (LSF).
- Llei sobre el contracte de transport terrestre de mercaderies (LCTTM). Llei 15/2009, d'11 de novembre. La doctrina diferencia la definició de contracte depenent del que es transporta, ja siguin persones o mercaderies. En el contracte de transport una persona anomenada *portador* s'obliga, a canvi d'un preu, a traslladar mercaderies o persones sota la seva responsabilitat d'un lloc a un altre i en el temps previst.

2.7.1 Contracte de transport

L'element essencial del contracte de transport és el trasllat o desplaçament. El traspass ha d'efectuar una activitat, és a dir, el transport, i, a més, assumir una obligació de resultats indivisibles.

El contracte de transport és un **arrendament d'obra** i no de serveis.

Els caràcters del contracte de transport són:

- El portador, que assumeix l'obligació de dur a terme el trasllat d'una cosa o una persona d'un lloc a un altre.
- La prestació, que té com a contrapartida el pagament d'una determinada quantitat.

Segons el **tipus de trasllat**, el contracte ofereix:

- Trasllet de passatgers, sense que sofreixin lesions ni perjudicis en la seva persona, ni en el seu equipatge.
- Trasllet de mercaderies, tal com van ser lliurades al seu transportista.

El contracte de transport és un contracte **onerós i de caràcter consensual** i pot ser dut a terme pel portador o per tercers o un altre transportista. El contracte té caràcter fungible. L'objecte del transport són béns materials. Hi ha la possibilitat que l'acord es materialitzi o no. Per exemple, es materialitza amb la compra d'un bitllet de tren i el lliurament d'aquest, també amb la compra per internet, o a través d'aplicacions mòbils.

La classificació dels contractes de transport, com a norma general, atén als criteris següents:

- La **mercantilitat** es refereix al transport mercantil quan té per objecte les mercaderies. La mercantilitat del contracte queda regulada en la LCTTM, ja que l'objecte del contracte són mercaderies i el transportista és un comerciant o donat el cas el portador comerciant aquell que es dedica al transport per al públic. Per altra banda, en la resta de situacions el contracte és civil.
- En funció del **mitjà utilitzat**: el transport terrestre (per carretera o ferroviari), el transport aeri i el transport fluvial o marítim. El **transport mixt** és quan s'utilitzen diversos mitjans de transport de diferent naturalesa.
- El contingut del contracte és un transport de coses o de persones.

El contracte de transport de mercaderies depèn de l'**objecte transportat**:

Fungible, és aquella cosa que es consumeix amb l'ús. Consensual, que ha estat decidit per acord o consens.

No constitueixen transport: l'enviament de notícies per via telefònica, electrònica, telegràfica...

El concepte de mercantil es reflecteix en l'exercici d'una activitat d'empresa.

Semovent

Que es mou per si mateix, s'aplica especialment al bestiar.

- Persones o coses: matèries primeres, productes manufacturats i semovents.
- Efectes mercantils: títols de crèdit, bitllets de banc...
- Postal: paquets i correspondència.

Vegeu com a exemple les restriccions del transport terrestre a Espanya per al 2017 d'acord amb la publicació del 18/01/2017 de FENADISMER (Federació Nacional d'Associacions de Transport d'Espanya): bit.ly/2IH5i7P

Vegeu el model de contracte de transport de mercaderies a "Annexos".

El **contracte de transport de mercaderies** és aquell pel qual una part s'embarca a transportar mercaderies d'un lloc a un altre, i a entregar-les a la persona designada, a canvi d'un preu que ha de satisfer l'altra part. El contracte és signat entre el remitent i el transportista, però en algunes situacions l'operador de transports passa a ser el portador enfront del remitent, com si hagués fet el transport.

El **termini màxim** per realitzar la càrrega i l'estiba d'una càrrega completa són dues hores.

Intervinents en el procés del transport:

- Des de l'origen: el **carregador o remitent**.
- Durant el transport: el **portador o transportista**.
- En destí: el **consignatari o destinatari**.

Obligacions del remitent o carregador:

- Pagar el preu del transport.
- Condicionar la mercaderia.
- Identificar els paquets, que han de coincidir amb l'escrit de la carta de ports.
- Fer l'entrega al portador en el lloc i moment acordats.

Drets del carregador:

- Si el transportista no arriba puntual al lloc acordat, desistir de l'expedició.
- Disposar de les mercaderies transportades, amb la possibilitat de: suspendre el contracte indemnitzant el destinatari, variar la consigna però no el lloc d'entrega.

Obligacions del transportista o portador:

- Deixar el vehicle en mans del remitent segons els pactes i, si no hi hagués un pacte, abans de les 18.00 de l'inici de ruta.
- Anar en compte i guardar els documents mercantils i la mercaderia des de la recollida fins al destí.

- Realitzar càrrega i descàrrega si es tracta de càrrega fraccionada o paqueteria.
- Realitzar el transport per la ruta més convenient.
- En el cas que sigui contra reemborsament, ha d'entregar en el termini de 10 dies la quantitat cobrada.
- Respondre dels danys ocasionats, si durant el trajecte es produeixen desperfectes o pèrdua de la cosa.
- Realitzar l'entrega al destinatari en el moment i lloc acordats, d'acord amb la carta de ports.

Drets del portador:

- Dret al registre dels embalums que se li lliuren per a repartiment.
- Dret a procedir a la venda judicial dels efectes transportats que corren risc de perdre's per la seva naturalesa.
- Acordar amb el destinatari l'examen pericial de l'estat de la mercaderia entregada.
- Adoptar mesures o tornar la mercaderia a l'origen quan es detecta perillositat i no n'hagi estat informat prèviament.
- Exigir el pagament del preu quan la mercaderia ja estigui en mans del destinatari.
- Pot exigir una indemnització al carregador quan el mitjà de transport estigui esperant més de dues hores durant la càrrega i estiba o desestiba i descàrrega.

Obligacions del destinatari:

- Si es tracta de càrrega completa, ha de fer la descàrrega, excepte pacte en contrari.
- Si són ports deguts, pagarà el ports i les despeses.
- Rebre mercaderia, excepte si aprecia desperfectes i no és tracta de la mercaderia esperada.

Drets del destinatari:

- Rebre la mercaderia en el termini previst.
- Abandonar o deixar a compte del portador la mercaderia que ha quedat inutilitzada per al seu consum o venda.

Els elements del contracte de transport de mercaderies són:

En els transports de paqueteria, si passats tres mesos des de l'intent d'entrega al destinatari no hi ha resposta, el portador pot vendre la mercaderia per cobrar el preu i les despeses o destruir-la si no és vendible i reclamar danys i perjudicis.

- **Portador o transportista.** Persona física o persona jurídica (empresa) que ofereix el servei, és a dir, que presta el servei de transport i assumeix l'obligació de transportar la mercaderia a nom propi.
- **Carregador o remitent.** Persona física o jurídica que contracta el transportista i a qui entrega la mercaderia. El contracte pot consistir en: una càrrega completa, és a dir, el servei que ofereix és de porta a porta i contracta els serveis i la capacitat del vehicle o pot consistir en una càrrega fraccionada, que vol dir que comparteix vehicle amb altres clients.
- **Consignatari o destinatari.** Persona o empresa que rep la mercaderia transportada. Es designa bé en la carta de port, a l'ordre o al portador. No forma part del contracte, però pot rebre mercaderia sense reclamació, denúncia per danys i avaries o rebutjar la mercaderia o negar-se a fer el pagament del servei. Si el consignatari refusa de la mercaderia, el transportista té la possibilitat de torna-la al remitent o dipositar-la en la Junta Arbitral de Transport.

El transportista, després de l'acceptació del contracte, s'obliga a:

1. Respondre de la pèrdua o deterioració de la mercaderia durant el viatge.
2. Mantenir el mateix recorregut pactat (itinerari), excepte casos de força major.
3. Abonar al remitent tots els danys causats, encara que hi hagi retard en lliurament.

El destinatari no és part en el contracte però li corresponen una sèrie de drets:

1. Rebre les mercaderies sense reclamació.
2. Pagar els ports si aquests són a ports deguts i les despeses causades per culpa seva.
3. Reconèixer les mercaderies abans del seu lliurament i en les 24 h següents fer la reclamació contra el portador per danys o pèrdues.

La **prestació** del servei està basada en el trasllat de la mercaderia.

La **contraprestació** és el preu o port, una quantitat de diners fixa o variable, ja que es fixa a tant per quilòmetre i es determina abans de realitzar el viatge, a priori. En funció del moment del pagament del preu, si es du a terme abans del servei és a ports pagats i, si es fa després, és a ports deguts.

El contracte de transport, si és necessari, queda reflectit en un document que s'anomena, segons el mitjà utilitzat, carta de ports per carretera, carta de ports per ferrocarril, coneixement d'embarcament o coneixement aeri.

La **carta de ports** és el document que formalitza el contracte de transport terrestre. **No és un document obligatori**; amb l'acord verbal n'hi ha prou, tret que el

transportista demani la constància per escrit del contracte amb carta de port al carregador o viceversa. Les dades que hi han de constar són:

- Dades del transportista: CIF, domicili fiscal, etc.
- Dades del carregador i del consignatari
- Preu o port
- Lloc de sortida i destinació
- Dates de càrrega i descàrrega
- Indemnitzacions per incompliment de contracte, si és el cas.

Les indemnitzacions poder tenir constància en la carta de port o judicialment, quan les parts no es posen d'acord, però aquesta indemnització mai no és superior al valor real de les mercaderies.

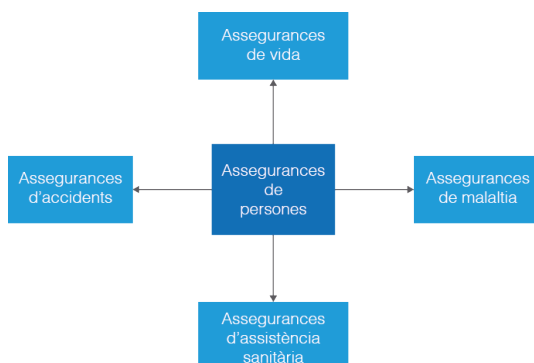
2.7.2 Contracte d'assegurança

La finalitat de l'assegurança és reparar el dany sofert per l'altra part mitjançant el pagament d'una indemnització, la conseqüència econòmica de la qual és suportada per l'assegurador en virtut de l'assegurança. L'assegurat queda compromès a rescabalar el dany causat a l'altra part contractant. La Llei del contracte d'assegurança és la Llei 50/1980, del 8 d'octubre.

El **contracte d'assegurança** és el contracte per al qual una persona (assegurador) s'obliga a canvi d'una prestació pecuniària, anomenada prima, a indemnitzar una altra persona (assegurat), sense sobrepassar els límits convinguts, pels danys soferts per a la realització d'un esdeveniment incert.

Vegeu els tipus d'assegurança en la imatge figura 2.2.

FIGURA 2.2. Contractes d'assegurança



Les característiques principals del contracte d'assegurança són:

La **prima** és la quantitat de diners que periòdicament ha de pagar la persona que contracta la pòlissa (anomenada prenedor) a la companyia asseguradora per a la cobertura del risc. És el preu del contracte.

- És un contracte bilateral, ja que estan obligades les dues parts.
- Té tracte successiu, ja que darrere d'una primera prestació segueixen prestacions successives.
- És un contracte aleatori, perquè el pagament d'una prestació depèn d'un esdeveniment incert.
- És d'adhesió, ja que l'assegurat està sotmès a les condicions generals establertes per l'assegurador.
- És oneros, es busca un avantatge patrimonial.
- És un contracte de bona fe, que significa lleialtat recíproca d'ambdues parts.

L'element essencial del contracte d'assegurança és la **prima**, ja que si no es paga no pot existir l'assegurança.

Sense risc no pot existir l'assegurança.

Elements personals:

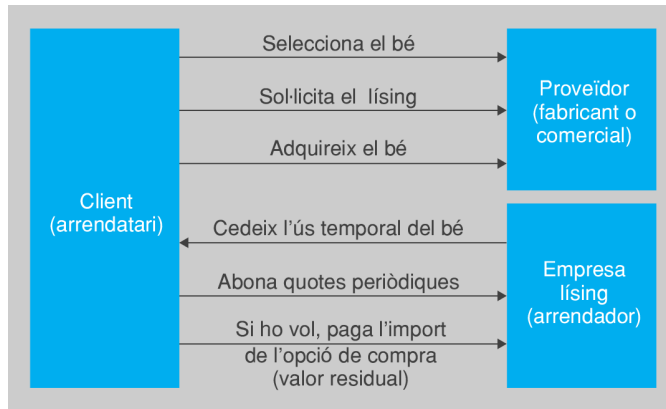
- Assegurador. És la part que suporta el **risc** i indemnitza el dany a canvi del pagament d'un preu.
- Assegurat. És el titular de l'assegurança; es tracta de la persona o objecte que es troba amenaçat per un risc i es vol cobrir mitjançant una assegurança.
- Tenidor. És qui signa la pòlissa de l'assegurança i contracta amb l'assegurador.
- Beneficiari. És un tercer, en favor del qual es pacta l'assegurança. És a dir, és la persona legitimada per rebre la prestació.

2.7.3 Contractes de lísing

Vegeu l'exemple de lísing del concessionari SEAT a "Annexos".

El **contracte de lísing** o arrendament financer és una operació que permet a l'empresa l'ús per temps determinat, d'un bé moble o immoble, mitjançant el pagament o el cànon d'una quota periòdica. És un **lloguer amb opció de compra d'actius fixos**, com els béns d'equip, elements de transport o equipaments per a professionals liberals i empresaris.

Vegeu un esquema del contracte de lísing en la figura [2.3](#):

FIGURA 2.3. Contracte de lísing

En el contracte de lísing, a més de l'arrendament, és possible adquirir la propietat del bé cedit en el moment que el contracte d'arrendament es dona per finalitzat amb l'entrega de l'última quota, que correspon al valor residual objecte del contracte.

Elements personals:

- Usuari o empresa que ofereix a la societat de lísing adquirir un bé, amb la declaració de voluntat de realització del contracte.
- Societat de lísing o intermediari financer que adquireix el bé per arrendar-lo. Generalment són entitats financeres.
- Proveïdor, que és el distribuïdor que ven el bé.

La **fiscalitat del lísing** és més avantatjosa que altres tipus de finançament. Per a l'usuari comptabilitza com a despesa de lloguer i fiscalment és deduïble.

Per al proveïdor i usuari és una **operació financera**: el proveïdor cobra la venda al comptat i, en canvi, l'usuari el paga a terminis. Per a l'entitat financerera és una **operació comercial**, ja que el bé és una garantia de cobrament, no és propietat de l'usuari fins que no exerceix l'opció de compra i paga el valor residual.

Les característiques principals del contracte de lísing són:

- És un contracte d'arrendament amb opció de compra.
- És una font de finançament, ja que es disposa del bé sense necessitat d'abonar tot el valor.
- El manteniment del bé va a càrrec de la societat.
- Intervenien en l'operació tres subjectes: societat de lísing, usuari del bé i proveïdor del bé.
- No hi ha opció a la rescissió del contracte abans del termini convingut.

- La durada del contracte depèn del bé: per als béns mobles, entre dos i sis anys, i per als immobles, més de deu anys.
- Si es paga el valor residual de l'objecte de l'ísing, una vegada finalitzat el contracte es pot exercir l'opció de compra i adquirir la propietat.

El procés de contractació de l'ísing segueix tres etapes:

1. L'empresa necessita un bé o equip i es posa en contacte amb l'entitat financera perquè aquesta adquireixi el bé.
2. Quan l'entitat financera ha comprat el bé, l'arrenda per un temps determinat, durant el qual l'arrendatari paga les quotes d'arrendament.
3. Quan ha finalitzat el temps pactat, l'arrendatari pot:
 - Prorrogar el contracte d'ús.
 - Tornar el bé.
 - Comprar el bé a la societat de l'ísing.

Valor residual = valor del bé - valor total de les quotes d'arrendament pagades.

Hi ha diferents tipus de l'ísing, oferts per les diferents entitats financeres:

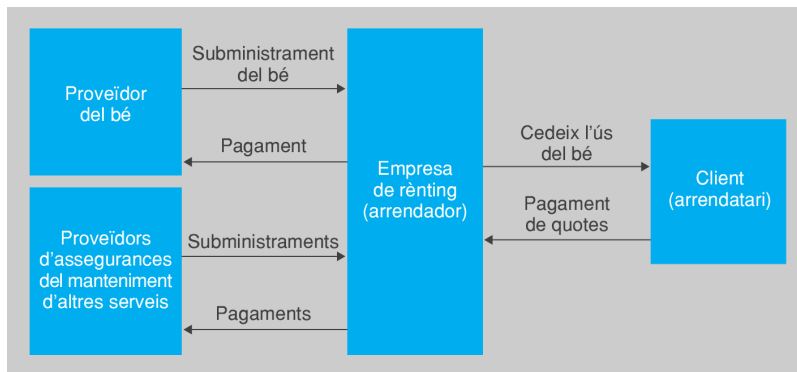
- **Lísing d'importació.** És una fórmula de finançament que permet a empreses i professionals disposar d'equips productius adquirits a l'estranger destinats al desenvolupament de la seva activitat i utilitzar-los durant un termini determinat de temps. Quan finalitza el termini estipulat al contracte, el client té una opció de compra sobre el bé, normalment per import equivalent a una quota més. El termini mínim és de dos anys. El l'ísing d'importació constitueix una alternativa per finançar l'adquisició, en els mercats exteriors, de l'equipament necessari per a l'activitat productiva.
- **Lísing mobiliari.** És una operació de finançament que permet a empreses i professionals poder disposar d'equips productius destinats al desenvolupament de la seva activitat i utilitzar-los durant un temps determinat. Quan finalitza el termini estipulat al contracte, el client té una opció de compra sobre el bé, normalment per import equivalent a una quota més. El termini mínim és de dos anys.
- **Lísing immobiliari.** És una operació de finançament que permet a empreses i professionals poder disposar d'immobles de capital productiu destinats al desenvolupament de la seva activitat i utilitzar-los durant un determinat temps. Quan finalitza el termini estipulat al contracte, el client té l'opció de compra sobre l'immoble.

2.7.4 Contracte de rènting

El **contracte de rènting** és el lloguer establert entre una part i una altra part durant un temps determinat d'una part d'actius fixos, com ara vehicles o equipament d'ofimàtica i informàtica per a professionals liberals i petits empresaris. Incorpora serveis addicionals a canvi de quotes periòdiques.

Vegeu l'esquema del contracte de rènting en la figura 2.4.

FIGURA 2.4. Contracte de rènting



Qualsevol particular pot formalitzar un contracte de rènting. El rènting no es considera un producte financer, ja que no es troba sota la disciplina reguladora i el control del Banc d'Espanya (mentre que el contracte de lísing sí). La legislació aplicable és la continguda en el Codi civil sobre arrendament de béns mobles. Els contractes específics que signen les companyies de rènting amb els seus clients (el contracte a canvi d'una quota mensual) atorguen el dret d'ús i gaudi del bé durant el termini establert, a més d'incloure diferents serveis. Per exemple, quan es tracta d'un vehicle inclou l'assegurança a tot risc, el manteniment i les reparacions, el canvi de rodes, el pagament d'impostos, els vehicles de substitució, etc.

El procediment per realitzar la contractació d'un bé en rènting és:

1. Una empresa necessita un bé immobilitzat i vol llogar-lo. Per fer-ho contacta amb empreses especialitzades en rènting.
2. L'empresa arrendadora té el bé i ofereix el servei de rènting, i a més presta serveis addicionals pactats prèviament en el contracte.
3. L'empresa arrendatària obté:
 - Ús i gaudi del bé
 - Prestació de serveis (a canvi de la quota de lloguer pactada)

Tant el rènting com el lísing arrenden **a llarg termini** un bé, que pot ser un vehicle, un immoble o equips tecnològics.

Hi ha similituds entre el contracte de rènting i de lísing perquè ambdós contractes obtenen beneficis fiscals per a les empreses, més en el cas del lísing. En els dos casos es permet també la renovació del contracte: el lísing basa la seva fórmula de finalització del contracte afegint com a opció final la compra, i també pot concloure amb la devolució del bé.

Les diferències entre el contracte de rènting i lísing es veuen en l'ús, l'objectiu, el tractament comptable i la durada i forma del contracte:

En el rènting no s'observa l'opció de compra, ja que s'utilitza en béns mobles que es deterioren molt en el temps o el seu valor residual tendeix a zero amb el pas del temps. Les quotes de rènting solen ser més altes que les del lísing.

- Ús:

1. El lísing, s'aplica a les empreses. Es considera un arrendament financer i està concebut per a béns que puguin ser emprats en una activitat econòmica, per tant, és aplicable a les empreses i no als particulars.
2. El rènting poden utilitzar-ho també particulars.

- Objectiu:

1. El lísing funciona com un instrument de finançament per a l'adquisició d'un bé. En això consisteix el seu objectiu principal, que l'empresa en finalitzar el contracte es quedi amb el bé que ha estat objecte de l'arrendament. L'opció de compra permet que la propietat del bé llogat passi a mans de l'arrendador.
2. El rènting és una operació de lloguer, l'empresa arrendadora no té previst adquirir la propietat del bé que contracta.

- Tractament comptable:

1. En el lísing, sí que des del principi es planteja la propietat del bé en finalitzar el contracte; es comptabilitza des de l'inici com un actiu amb el deute corresponent en el passiu.
2. En el rènting, es comptabilitza directament com una despesa, amb un sol assentament cada mes, aplicant la quota mensual completa a un compte de despesa per arrendament, amb l'IVA corresponent, i així queda comptabilitzat.

- Avantatges addicionals en la quota mensual:

1. En el rènting, quan es tracta d'un vehicle, la quota inclou el manteniment, el pagament dels impostos necessaris per al seu ús (de matriculació i circulació) i l'assegurança obligatori. També es poden afegir serveis com l'assistència en carretera, la substitució de pneumàtics o altres que s'estableixin en el contracte.
2. En el lísing la quota no inclou res, excepte casos concrets.

- Durada del contracte:

1. El lísing és un contracte orientat al mitjà i llarg termini, i exigeix uns terminis mínims concrets. La durada pot variar. Aproximadament, en el cas dels béns mobles entre tres i sis anys, i en els immobles, entre vint i trenta anys.

2. El rènting en els terminis és més flexible, ja que la propietat del bé sempre és de l'empresa arrendatària. Sol existir una clàusula de compromís de devolució amb la utilització adequada. La durada és d'un a tres anys.

- Propietat:

1. El lísing basa la seva fórmula de finalització del contracte afegint com a opció final l'opció de compra o, en cas contrari, la devolució del bé.
2. En el rènting no s'adquireix la propietat, és un arrendament.

- Forma de contracte:

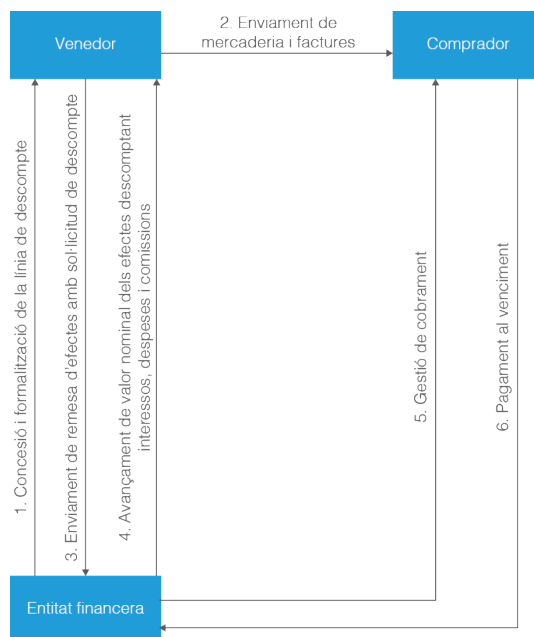
1. El rènting és lliure i es regeix pels pactes disposats, sempre d'acord amb el Codi civil i el Codi de comerç. Per tant, la durada, les cobertures o les indemnitzacions per rescissió anticipada s'inclouen en les clàusules del contracte.

2.7.5 Contractes de facturatge i de forfetatge

El facturatge (*factoring*) és un conjunt de serveis administratius i financers dirigit a aquelles empreses que cobren a termini dels seus clients. S'instrumenta mitjançant la cessió de crèdits comercials derivats de les vendes dels clients.

Vegeu l'esquema del contracte de facturatge en la figura 2.5.

FIGURA 2.5. Contracte de facturatge



El **contracte de facturatge** és el contracte a través del qual una empresa cedeix totes les seves factures i crèdits cap a una altra empresa, anomenada *factor*, perquè aquesta pugui gestionar-ne el cobrament. Per l'altra part, l'empresa que és client rep els diners del cobrament, s'aprofita de la gestió administrativa i financera rebuda pel factor.

Les empreses sol·liciten els serveis del facturatge, quan tenen dificultats per cobrar deutes dels clients que tenen problemes financers o són morosos. Per exemple, a través de la contractació dels serveis com el cobrador del frac, les empreses poden cobrar deutes de clients. El facturatge ofereix els serveis següents:

- Estudi i classificació de deutors
- Cobertura d'insolvència de deutors
- Servei de finançament, mitjançant el descompte dels documents pendents de cobrament del client
- Servei de gestió de cobrament de crèdits cedits pel client i acceptats per la societat
- Servei de gestió de recobrament

Els avantatges per a l'empresa que contracta el facturatge són:

- Aconseguir finançament flexible des del moment que factura.
- Cobrir el possible risc d'insolvència dels clients.
- No cal modificar la forma de pagament dels teus clients (pagaré, transferències, rebuts, etc.).
- Agilitzar la gestió de cobrament de l'empresa.
- Es pot adreçar tant a clients nacionals com internacionals.
- Reduir els comptes a cobrar sense consum d'endeutament CIRBE (en cas de "sense recurs").

El risc d'insolvència dels deutes pendents de cobrar del client els assumeix la societat de facturatge. Per altra banda, el client es compromet a pagar les despeses.

Els **costos del facturatge** són: comissió pels tràmits administratius i interès en el cas que hi hagi finançament.

Tipus de facturatge:

- Facturatge amb recurs: finançament de circulat i gestió de cobraments de l'empresa.

- Facturatge sense recurs: finançament de circulat i gestió de cobraments de l'empresa amb cobertura d'insolvència de clients.
- Facturatge d'exportació: finançament de circulat i gestió de cobraments de l'empresa per a vendes a clients a l'exterior, amb la possibilitat de disposar de cobertura d'insolvència.

Contracte de forfaitatge

El contracte de forfaitatge és una modalitat de finançament d'exportacions.

El **contracte de forfaitatge** és aquell mitjançant el qual el client ven els seus drets de cobrament de factures d'exportacions fetes i formalitzades en documents de crèdit a l'altra part, anomenada *forfeter*, a canvi de rebre un avançament de menys valor que l'import del deute.

Els instruments susceptibles de ser finançats són les lletres i els pagarés, tots dos amb l'aval de bancs. El termini admès sol ser d'entre sis mesos i cinc anys.

Les característiques principals del forfaitatge són:

- Liquidació immediata del deute sense repercussió en la capacitat creditícia de l'exportador.
- Eliminació de riscos de canvi i d'impagament, i la càrrega financera en balanç.
- Tipus d'interès de descompte fix per a tot el període.
- Reducció dels controls i les tasques administratives del deute en divises.

2.8 Resolució de conflictes per incompliment

La **negociació** és un sistema de resolució de conflictes mitjançant el qual dues o més parts amb interessos contraposats es comuniquen per arribar a un acord, cedint en alguna cosa cadascuna d'elles. Per tant, **lincompliment de contracte** és un dels riscos als quals s'enfronten les parts quan fan un determinat negoci jurídic. Cal evitar incomplir els acords als quals haguessin pogut arribar les parts, i que poden donar lloc a indemnitzacions per danys i perjudicis.

El **contracte**, tal com el defineix el Codi civil, és l'acció en què una o diverses parts consenten obligar-se, respecte d'una altra o unes altres, a donar alguna cosa o prestar algun servei. Mitjançant la formalització del contracte, consten els que s'obliguen, l'objecte i la causa.

L'**incompliment del termini de durada** del contracte és un dels supòsits més freqüents pels quals es recorre a resoldre els acords per via amistosa o per via judicial.

Hi ha diferents tipus d'incompliment de contracte:

- Incompliment de contracte laboral
- Incompliment de contracte d'arres per a la compravenda. És important fixar un termini i una quantia determinada. La jurisprudència diu que ha d'existir un retard o una frustració per realitzar el negoci.
- Incompliment del reconeixement de deute. És aconsellable incorporar alguna clàusula que determini les conseqüències de l'incompliment contractual. Per exemple, incloure una determinada quantitat econòmica en concepte de danys i perjudicis.

Si la negociació prospera amb un acord, hi ha una transacció i, per tant, es genera un contracte entre parts (article 1809 i següents del Codi civil).

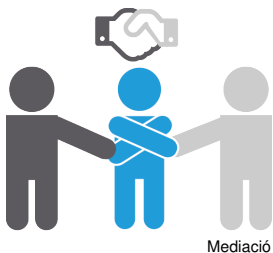
La transacció (negociació) pot ser:

- Extraprocessal, amb caràcter previ. D'aquesta manera s'evita el procés jurisdiccional o arbitral, ja que és un contracte entre parts.
- Processal, per posar fi a un procés jurisdiccional o arbitral ja iniciat.

L'**incompliment contractual** neix quan una part no compleix el que estableix el pacte, si alguna de les parts incompleix tot o part del que està obligada a complir.

S'exigeix **extrajudicialment** el compliment del contracte al subjecte que no ha complert la seva part del pacte, perquè ho compleixi com més aviat millor, així es deixa a la voluntat de les parts.

És aconsellable provar per algun tipus de mitjà (per exemple, un burofax) que s'ha rebut l'exigència de compliment per l'altra banda, per poder requerir-li el compliment.



Abans de demandar la persona que no ha complert i no ha fet cas de les reclamacions, l'altra part pot optar per posar-ho en mans d'**un tercer neutral** (mediació), que decideix i acosti les parts sobre el compliment. Regulada per la Llei 5/2012, de 6 de juliol, de mediació en assumptes civils i mercantils, la mediació sempre és potestativa, tant per als assumptes civils com per als mercantils.

La mediació és un **sistema de gestió de controvèrsies voluntari**. Les parts en conflicte, quan no poden arribar a un acord per si mateixes, recorren a l'ajuda de la mediació per resoldre les diferències i arribar a un acord.

La mediació pot funcionar com un sistema alternatiu a la jurisdicció o arbitratge, o com un sistema per posar fi a la jurisdicció o a l'arbitratge iniciat. Es pot intervenir en la fase d'execució i en la fase declarativa. Per tant, les parts poden arribar a acords per evitar l'inici de l'execució forçosa o posar-hi fi. Es tracta d'una tramitació **voluntària**, i requereix que ambdues parts decideixin acudir a la mediació per tenir un nou pacte vinculant entre les parts o bé no aconseguir l'acord.

Si no s'aconsegueix cap tipus d'acord en la mediació, es pot acudir a l'acte de conciliació.

La **conciliació** consisteix a presentar un escrit davant els jutjats sol·licitant que l'altra part reconegui judicialment l'incompliment contractual que ha realitzat o els errors en el compliment.

Les parts, per l'autonomia de la voluntat, i sempre que la matèria sigui disponible, poden evitar l'inici d'un judici o posar fi al judici ja començat, per consens en la solució del seu conflicte, aconseguit davant un tercer (jutge de pau, o secretari judicial) abans del procés. És difícil que una de les parts reconegui de *motu proprio* l'incompliment, per la qual cosa és una via més enfocada a deixar constància de la intenció d'arribar a un acord amb vista a la futura tramitació judicial que per resoldre l'incompliment contractual. Si la conciliació és anterior al judici i amb la **finalitat d'evitar-lo, és preprocessal**, i té naturalesa d'acte de **jurisdicció voluntària**. Si la conciliació **no acaba amb avinença**, les parts poden acudir posteriorment a la **resolució** de controvèrsies per la **jurisdicció o l'arbitratge**. Si el judici està iniciat, es pretindrà finalitzar-lo; llavors, si la conciliació va endavant, serà processal i l'òrgan jurisdiccional resoldrà com a tercer imparcial del conflicte per sentència.

Si després dels intents de reclamació amistosa o extrajudicial, no s'aconsegueix acord, s'ha d'**acudir a la via judicial**. S'interposa una demanda verbal o procediment ordinari, segons l'objecte del contracte incomplert o bé de la quantitat a reclamar. Per exemple, el procediment monitori: quan l'incompliment sigui per no pagar un preu determinat, exigible perquè ha transcorregut determinat temps.

La **resolució** del contracte imposa que es restableixi la situació, la qual cosa obliga a restituir la cosa per la qual estaven vinculades ambdues parts. El jutge és l'encarregat de resoldre l'assumpte fent la interpretació de resolució dels contractes per incompliment. Els judicis en què poden acabar ambdós procediments són:

- Procediment verbal: és un procediment per a la reclamació de deutes amb valor inferior a 6.000€, però es requerirà la presència d'advocat i procurador

El que s'acorda en la conciliació pot ser títol executiu, si les parts l'elevem a escriptura pública davant notari, d'acord amb la llei i al dret (art. 25 de la Llei 5/2012)



Conciliació

per sobre de 2.000 euros. En aquest procediment s'interposa una demanda a l'altra part, a la qual es dona trasllat perquè contesti i després de la contestació es fixa una data per a la celebració de judici, on es practicaran els interrogatoris a les parts o altres proves que vulguin o puguin proposar per provar l'incompliment contractual o el compliment depenent de la part.

- Procediment ordinari: és un procediment més llarg, i s'utilitza únicament quan la quantia o valor que es reclama és superior als 6.000 euros o no es pot quantificar per la seva complexitat. Sempre és necessari la presència d'un advocat i procurador. En aquest procediment s'interposa la demanda, que l'altra part ha de contestar en un termini de vint dies; una vegada ha contestat, es fixa l'audiència prèvia, un tràmit processal on les parts expliquen al jutge les proves que volen utilitzar i amb quines finalitats, i són admeses o no pel jutge. Després d'això es fixa data per a la celebració del judici, on les parts aportaran i provaran les proves que van sol·licitar, interrogatori de les parts i altres tràmits judicials.

D'acord amb l'article 1124 Codi civil, la facultat de resoldre les obligacions s'entén implícita en les recíproques, per al cas que un dels obligats no compleixi el que li pertoca. El perjudicat pot escollir entre exigir el compliment o la resolució de l'obligació, amb el rescabament de danys i abonament d'interessos en tots dos casos. També pot demanar la resolució, fins i tot després d'haver optat pel compliment, quan aquest sigui impossible. El tribunal ha de decretar la resolució que es reclami, si no hi ha causes justificades que l'autoritzin per assenyalar termini. Això s'entén sense perjudici dels drets de tercers adquirents, d'acord amb els articles 1295 i 1298 i amb les disposicions de la Llei hipotecària. L'incompliment resolutori de l'article 1124 del Codi civil ha de ser greu o substancial. És a dir, que doni lloc a un negoci frustrat.

Vegeu més informació respecte a l'arbitratge de consum en Catalunya, sobre les controvèrsies en els assumptes de consum a Catalunya, a la secció "Annexos".

Els procediments a seguir per a la **resolució de conflictes per incompliment de contracte** són:

- Extrajudicials
 - Exigir el compliment del contracte amb una **reclamació amistosa**, per voluntat de les parts contractuals.
 - Mediació, si no s'arriba a un acord, apareix la figura del tercer mediador voluntari.
 - Conciliació, si no prospera la mediació, amb la presentació d'un escrit al jutjat.
- Judicials
 - Presentació de la demanda, si no hi ha conciliació.

2.8.1 Els procediments d'arbitratge de consum a Catalunya

Els **procediments d'arbitratge de consum** a Catalunya estan dirigits pels següents òrgans:

- **Junta Arbitral de Consum de Catalunya (JACC)**. Posa al servei dels ciutadans de Catalunya dues vies per resoldre els conflictes de consum que poden sorgir entre consumidors i empresaris, com a conseqüència de la compra d'un producte o la contractació d'un servei: la mediació i l'arbitratge de consum. Qualsevol de les dues vies s'inicia amb la presentació per part del consumidor de la sol·licitud d'arbitratge, sense necessitat d'assessorament jurídic.
- Agència de consum i arbitratge
- Adhesió a la Junta Arbitral de Consum

Aquest sistema de resolució de conflictes és viable per a als conflictes de caràcter civil o mercantil on hi ha una relació de consum: consumidors i comerciants, i sobre matèries de lliure disposició conforme a dret.

- El reclamant fa ús de l'arbitratge de consum perquè es puguin atendre i resoldre les reclamacions sorgides en una relació de consum. D'acord amb l'article 111.2 de la Llei 22/2010, del 20 de juliol, del Codi de consum de Catalunya, s'entén per persones consumidores i usuàries les persones físiques o jurídiques que actuen en el marc de les relacions de consum en un àmbit aliè a una activitat empresarial o professional. Aquesta prerrogativa és la que tenen les persones consumidores enfront de l'empresari/ària, que no pot iniciar el procediment.
- La persona a qui es reclama en l'arbitratge de consum haurà de ser una persona física o jurídica, pública o privada que, en compliment d'un negoci o una professió comercialitza béns o serveis, o de qualsevol altra manera, actua en el marc de la seva activitat empresarial. Per tant, per poder reclamar un particular ha de desenvolupar una activitat professional.

Els conflictes entre dos particulars, ja sigui com a parts contractants o per un altre tipus de relació (per exemple, veïns), no poden ser plantejats en l'arbitratge de consum, però sí en altres tipus d'arbitratge, administrat per altres organismes.

La Junta Arbitral de Consum

La **Junta Arbitral de Consum de Catalunya (JAAC)** és un òrgan administratiu al servei dels consumidors i empresaris que depèn de l'Agència Catalana de Consum del Departament de Comerç, Turisme i Consum de la Generalitat de Catalunya. Aquest òrgan ofereix als establiments la possibilitat d'adherir-se a la Junta Arbitral



Junta Arbitral de Consum

de Consum per solucionar possibles conflictes entre comerciants i consumidors d'una manera objectiva, àgil i gratuïta. Els establiments que s'hi adhereixen disposen d'un distintiu per acreditar el seu compromís envers els consumidors i aconseguir la seva confiança envers aquest establiment.

Podeu obtenir el full de reclamació i la normativa de consum a www.consum.cat.

En la mediació de consum una tercera persona, el mediador, intervé per tal de trobar entre les dues parts solucions negociades i assolir un acord acceptat entre les dues parts. Si no s'arriba a cap acord per la via de la mediació, s'inicia l'arbitratge. És un sistema extrajudicial i voluntari on les parts implicades se sotmeten a un tribunal perquè resolgui el conflicte i es comprometen a complir la solució que aquest tribunal dicti.

Característiques de l'arbitratge:

- **Gratuït:** aquest procediment està finançat per l'Administració i cap de les dues parts no ha d'abonar cap despesa, excepte en cas que se sol·liciti un peritatge.
- **Voluntari:** per fer un arbitratge de consum, tant el consumidor com l'empresari han d'acordar-lo voluntàriament, ja que només en aquest cas poden quedar vinculats per la decisió presa pel tribunal arbitral.
- **Àgil i senzill:** és un procediment que s'inicia amb la presentació de la sol·licitud d'arbitratge del consumidor davant de la Junta Arbitral de Consum.
- **Objectiu:** un tribunal independent acorda la resolució del conflicte que estimi més justa, després d'escoltar les al·legacions de les parts i analitzar les proves presentades.
- **Executiu:** la decisió, o laude, del Col·legi Arbitral vincula ambdues parts amb els mateixos efectes que una sentència judicial. El laude és d'obligat compliment i per tant no és possible presentar recurs contra aquesta decisió ni interposar demanda judicial pels mateixos fets.

L'adhesió a la Junta Arbitral de Consum es fa mitjançant:

1. Sol·licitud d'adhesió. L'empresari es compromet a acceptar aquesta via amb vista als futurs conflictes que puguin plantejar els seus clients. La sol·licitud d'adhesió: document de compromís d'adhesió d'empreses.
2. Presentació de la documentació a la Junta Arbitral de Consum.
3. Lliurament del distintiu de la Junta Arbitral a l'empresari, que es posarà en lloc ben visible en els establiments comercials.
4. Enganxar l'adhesiu d'adhesió a l'aparador de l'establiment.

3. Planificació de la gestió de les relacions amb el client

En tot procés de venda és necessari un seguiment del client, per rebre informació, cobrir i satisfer les necessitats plantejades pels consumidors, perquè un equip amb una adequada formació en els serveis postvenda proporciona a l'empresa una diferenciació respecte a la competència. Amb el Servei d'Atenció al Client i la utilització del CRM, entre altres eines, l'empresa manté un contacte amb els clients. L'empresa que ofereix i manté una bona comunicació amb els clients és convenient que ofereixi: una bona qualitat, garanties, servei de recanvis i d'atenció als clients-consumidors facilitant i resolent les reclamacions i suggeriments amb celeritat. Així, l'empresa com a conseqüència d'una bona planificació de la gestió de les relacions amb els clients, obtindrà una fidelització de la clientela.

3.1 Seguiment de la venda i atenció al client

El seguiment de la venda és una de les estratègies més eficaces per obtenir el màxim rendiment dels clients actuals i potencials. El seguiment és cada contacte que s'estableix amb el client després de la primera trobada.

El **seguiment de la venda** és fa per comprovar com és l'actitud del client respecte a la compra del producte. Amb el seguiment es pretén mantenir tant la satisfacció del client com una cartera de clients fidels en el temps.

Aquest seguiment de la venda l'han d'establir els directius de les empreses perquè l'executin els venedors i la resta del personal de l'empresa.

El seguiment de les vendes té dues vessants:

1. Per part del client, amb l'objectiu d'augmentar la seva satisfacció.
2. Per part del venedor o comercial, per millorar i mantenir la seva reputació.

Hi ha diversos moments en els quals s'ha de fer seguiment:

1. Abans d'una venda. Prèviament s'analitzen les necessitats del client i els beneficis dels productes. Aquest seguiment pot durar mesos o anys.
2. Després d'una venda, cal assegurar que la compra ha complert les expectatives del client i identificar les necessitats noves.
3. Si s'ha rebutjat una oferta. S'envia al client informació sobre l'empresa i el producte perquè en un futur pot haver-hi un canvi d'opinió i d'opció de compra per part del client.

4. Un cop rebuda la comanda per part del client, l'empresa venedora finalitza la venda, supervisa la negociació duta a terme i comprova si s'han complert les condicions acceptades per ambdues parts.

El seguiment ha de disminuir les possibilitats de dubtes que el client pot tenir després d'haver realitzat la compra: se l'assessora, se l'informa i se li faciliten tots els serveis que assegurin el consum i ús satisfactori del servei o bé demanat.

El **contacte periòdic** amb els clients permet obtenir informació actualitzada dels clients, perquè l'empresa pugui rendibilitzar la seva cartera de clients.

Vegeu exemples de realització d'enquestes en les imatges figura 3.1 i figura 3.2:

FIGURA 3.1. Enquesta d'avaluació UAB



FIGURA 3.2. Enquesta CEM utilitzant un codi QR



Tot venedor o comercial, per obtenir una solució més efectiva, ha d'anteposar-se als problemes. Els problemes que poden sorgir durant la fase de seguiment de la venda són:

- Modificacions dels preus pactats prèviament.
- Incapacitat de manteniment del producte.
- Tramitació de la forma de pagament.

- Incompliment en els terminis pactats i les formes d'entrega pactades.
- Instal·lacions i posada en marxa del producte comprat incorrectes.

El seguiment del client contempla:

- Verificació de les condicions del compliment del contracte.
- Gestió correcta i adequada de les queixes.
- Oferta d'altres productes de l'empresa que puguin ser útils per als clients.
- Reforçament de les relacions comercials amb els clients potencials i reals:
 1. Manteniment d'un contacte amb regularitat amb els clients per conèixer les seves necessitats i quins canvis cal fer per part de l'empresa, a les seves instal·lacions per millorar-ne les prestacions.
 2. Realització de visites.

3.1.1 Mètodes de seguiment

Per a un seguiment efectiu hi ha cinc mètodes. No tots són fàcils d'implantar en les organitzacions, ja que necessiten majors recursos, personal especialitzat i una acurada planificació.

Els **mètodes de seguiment** són:

1. **Bústia de suggeriments**, a través de la qual els clients tenen a la seva disposició formularis on fan comentaris, suggeriments i queixes.
2. **Enquestes periòdiques** als clients per analitzar la diferència entre expectatives i satisfacció. Són enquestes fetes per instituts d'investigació especialitzats.
3. **Enquestes** que entrevisten un grup representatiu de clients.
4. **Compradors espies** o *mystery shoppers* que, com a personal eventual, s'exposen a les activitats promocionals d'un producte determinat fins que realitzen la compra i en fan un informe.
5. **Anàlisi d'exclients** o clients "perduts". S'acudeix als clients que han canviat de proveïdor o han deixat de comprar, ja que coneixen els punts febles de l'empresa o del producte.

3.1.2 Servei d'atenció al client

El **servei d'atenció al client** (SAC) té com a finalitat atendre el client potencial i actual mentre manté relacions amb l'empresa: abans, durant i després de la compra d'un bé o la prestació d'un servei. Un bon servei d'atenció al client ha de crear i mantenir **una cultura corporativa** que vinculi tot l'equip humà de l'empresa i els clients per afavorir que s'aconsegueixin els objectius de l'empresa.

El servei d'atenció al client és el conjunt d'activitats que relacionen el client amb l'empresa per aconseguir la seva satisfacció.

La realització del servei d'atenció al client pot dur-la a terme **la mateixa organització o bé externalitzar el servei**; aquesta externalització és una bona eina estratègica perquè l'empresa centri els seus esforços en el negoci. Si dins de l'organització de l'empresa hi ha un departament d'atenció al client, s'aconsella que sigui independent; normalment està supeditat al departament de màrqueting o vendes.

Exemple d'externalització d'atenció al client

Les empreses a vegades contracten empreses externes per millorar la qualitat i eficiència en el servei d'atenció al client, d'aquesta manera tenen accés a tecnologies especialitzades i processos que augmenten la seva productivitat i per aquest motiu externalitzen el servei. És el cas d'una filial d'Adecco, anomenada **Adecco outsourcing**, que s'encarrega de les tasques d'atenció al client, deixant en mans de l'empresa que els contractes puguin dedicar-se exclusivament al seu *core business*.

L'empresa pot atendre els usuaris de maneres diferents:

- Línia d'atenció telefònica gratuïta. De vegades pot atendre una gravadora i segons el problema després l'atén un operador especialitzat.
- Correu electrònic
- Oficines comercials

Els serveis prestats des de l'atenció postvenda poden ser:

1. **Serveis tècnics:** instal·lació i posada a punt, manteniment i reparacions.
2. **Serveis d'atenció al client:** informació i assessorament dels productes adquirits i el seu ús, la devolució dels productes i la recepció i gestió de queixes i reclamacions.

3.2 Qualitat del servei postvenda

La Llei general de defensa dels consumidors i usuaris (LGDCU) i altres normes complementàries, aprovada pel Reial decret legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, regula les garanties i serveis postvenda. Amb un funcionament correcte del servei postvenda, l'empresa es pot estalviar les despeses de venda i promoció, per aconseguir amb aquest instrument fidelitzar i recuperar clients.

Tipus de serveis postvenda:

- Serveis d'atenció al client:
 - Informació i assessorament
 - Devolució de productes
 - Gestió de queixes i reclamacions
- Serveis tècnics:
 - Instal·lació i posada en marxa
 - Manteniment
 - Reparacions

La **qualitat** són totes les característiques, aspectes d'un producte o servei en què es basa la seva aptitud per satisfer una determinada necessitat.

La qualitat representa:

- L'oferta comercial respon a les necessitats dels clients.
- L'obtenció de la qualitat al preu més baix possible.
- La formació de l'emprenedor/fabricant/prestador de serveis o la contractació externa per aconseguir els objectius / els certificats de qualitat.

Un sistema de qualitat és l'estructura organitzativa, les responsabilitats, els procediments, els processos i els recursos necessaris per dur a terme la gestió de la qualitat. L'objectiu fonamental de les empreses és aconseguir la plena satisfacció dels seus clients. La satisfacció com a concepte subjectiu està relacionat amb: les expectatives del client, els costos que suposa la compra del producte i el valor ofert pel venedor.

La **satisfacció del client** és la percepció menys les expectatives.

Per tant, la **qualitat total de servei** és la situació per la qual una empresa atorga qualitat i serveis superiors als seus clients, propietaris i empleats. El **nivell de**

qualitat són totes les característiques, actes i informació que han d'augmentar la capacitat de produir valor per al client.

Per tant, s'obtenen diferents nivells de qualitat:

- **Qualitat objectiva:** són característiques relacionades amb la capacitat de prestació del servei per satisfer les necessitats dels clients.
- **Qualitat comercial:** a cada país hi ha una regulació legal que garanteix que els béns i serveis que es comercialitzen en cada país compleixen uns mínims de qualitat.
- **Qualitat percebuda:** a més dels aspectes de la qualitat objectiva que s'aprecien, es refereix també als percebuts pel client per la seva experiència amb l'ús.
- **Qualitat diferenciada:** són les característiques del servei que el fan diferent de la resta de serveis oferts pels competidors del mercat.
- **Qualitat certificada:** són les característiques d'un producte ajustades a una normativa controlada per un organisme independent de certificació de la qualitat. Les empreses amb aquesta certificació aconseguixen uns serveis reconeguts, i això millora la seva comercialització.

Hi ha dues concepcions del terme **qualitat**:

- Qualitat percebuda. Es refereix a com percep el client la qualitat que l'empresa li ofereix pel que fa a la informació rebuda, el tracte, la facilitat d'accés, etc.
- Qualitat concebuda. Consisteix a complir les especificacions o els requeriments, és a dir, adaptar el desenvolupament del servei a les normes ISO (*International Organization for Standardization*).

La qualitat en les empreses de servei adquireix diferents nivells en funció de com satisfan els seus clients, i la percepció que tenen amb relació al servei. El **nivell d'excel·lència** significa aconseguir que els clients tinguin una percepció superior a les expectatives prèvies.

Exemples d'organitzacions certificadores de qualitat

A Espanya, una de les organitzacions certificadores de qualitat més coneguda és l'Associació Espanyola de Normalització i Certificació (AENOR).

La LGAI Technological Center, SA certifica el sistema de qualitat de l'organització Institut Obert de Catalunya (IOC) per a les activitats d'ensenyament de graduat en educació secundària, batxillerat, idiomes, cicles de formació professional, preparació a les proves d'accés a cicles formatius de grau superior a distància, conforme als requisits de la norma ISO 9001:2008.

La **normativa ISO** és un conjunt de normes sobre qualitat i gestió de qualitat establertes per l'Organització Internacional de Normalització (ISO). Es poden aplicar en qualsevol tipus d'organització o activitat orientada a la producció de béns i serveis.

L'empresa, per diferenciar-se de la competència, ha d'incorporar un valor afegit creatiu i original als serveis que presta per aconseguir sorprendre el client amb idees noves.

ISO 9000 fa referència a com una organització opera els seus estàndards de qualitat quant a materials, temps de lliurament i nivells de servei.
ISO 14000 conté normativa per a la gestió mediambiental.

3.2.1 Avaluació i control del servei de qualitat

Les empreses han de definir quins seran els mecanismes que els permetran ajustar les seves accions per satisfer les necessitats del client. Per una banda, la informació queda recollida en el **manual de procediments** i, per l'altra, en el document conegut com el **manual de qualitat** d'una organització.

Applus és un organisme que avalua la conformitat de productes i serveis segons especificacions tècniques basades en reglaments de les administracions públiques.

El manual de qualitat s'implanta després d'establir els procediments exigits per la normativa. Es tracta d'un document on s'especifica la missió i visió d'una empresa, fent referència als objectius dirigits cap al compliment d'una política de qualitat exposant l'estructura del sistema de gestió de la qualitat. Si l'empresa ho desitja, el document és públic, cosa que no ocorre amb els manuals de procediments o d'instruccions. El manual de qualitat exposa a més l'estructura del Sistema de Gestió de la Qualitat.

Manual de qualitat

Document *Maestro* en el qual l'organització (empresa) estableix com donar compliment als punts que marca la norma (per exemple, ISO 9001:2008) i se'n deriven instruccions d'ús d'equips, procediments, formats, etc. S'hi recull la gestió de l'empresa, el compromís que té amb la qualitat, la gestió de recursos humans, materials...

Els controls de qualitat del servei tenen la funció d'assegurar que els productes i serveis compleixin amb les condicions d'ús adequades. Atès que la satisfacció del client i, com a conseqüència, la qualitat del servei depenen de la diferència entre les percepcions del client i les expectatives que s'havia format prèviament, per mesurar la satisfacció dels clients els controls de qualitat acostumen a mesurar cinc dimensions que relacionen les percepcions amb les expectatives:

1. Fiabilitat o confiança
2. Capacitat de resposta
3. Seguretat
4. Empatia
5. Elements tangibles

Exemple d'enquesta SERVQUAL

SERVQUAL és un dels models més utilitzats per a l'avaluació d'aquestes cinc dimensions que defineixen la qualitat del servei. Vegeu més informació a bit.ly/2H9bACs.

3.2.2 Assessorament i formació

És recomanable disposar de personal que conegui perfectament tots els productes que ofereix l'empresa, les condicions comercials i la gestió de processos amb els clients. L'empresa ha de formar i reciclar constantment el seu personal perquè pugui atendre correctament el client.

Els processos interns de l'atenció al client de les empreses han de tenir un control, perquè l'abandonament o la renúncia a un producte o servei es produeix per errors durant la comunicació en l'atenció al client.

Per exemple, una atenció de qualitat en el procés de comunicació amb el client o possible client s'ha de fer amb una presentació adequada, fent ús d'una expressió oral i corporal correcta, a més de tenir la informació necessària en mà i mostrar una atenció personal i amable.

3.2.3 Garanties

D'acord amb l'article 118 de la LGDCU, s'estableix que el consumidor i usuari té dret a la reparació, substitució, rebaixa del preu o a la resolució del contracte, quan el producte no sigui conforme al contracte de compravenda realitzat. Per tant, el client pot elegir entre la substitució del producte o exigir la reparació.

La garantia regulada per la LGDCU s'aplica tant als contractes de compravenda de productes que es fabriquen o distribueixen com als contractes de subministrament. D'acord amb l'article 115 de la LGDCU, **no s'aplicaran aquestes garanties** en cas de:

- Productes adquirits durant una venda judicial.
- Serveis: aigua i gas, sempre que no estiguin envasats per a la venda en quantitats determinades (així ho determina l'article 115 de la llei LGDCU) i electricitat.
- Productes de segona mà adquirits en subhasta administrativa pels consumidors.

Tipus de garanties:

- Garantia mínima d'un producte o servei
- Garantia comercial addicional

La garantia protegeix el consumidor dels defectes del producte i obliga el venedor a solucionar-ho de forma completament gratuïta per al consumidor. La **garantia legal** d'un producte tecnològic és de dos anys, excepte quan per part del venedor o del fabricant pot oferir-se una **garantia comercial** o extra del producte. La **garantia comercial** s'ha de formalitzar per escrit o en qualsevol suport durador i disponible per al consumidor.

La garantia comercial ha d'expressar:

1. Bé o servei cobert
2. Nom i adreça del garant
3. No ha d'afectar els drets legals del consumidor davant la falta de conformitat dels productes amb el contracte.
4. Termini de la garantia i abast territorial
5. Possibles vies de reclamació per part del consumidor

En els **productes tecnològics** durant el període de temps que dura la garantia el venedor es fa càrrec de l'**assistència tècnica** sense cap tipus de cost addicional per al consumidor.

3.2.4 Servei de recanvis

D'acord amb la LGDCU, està prohibit incrementar els preus dels recanvis utilitzats durant les reparacions i prohibeix carregar al consumidor quantitats superiors dels preus de cost de la mà d'obra, trasllats o visites al client.

3.2.5 Servei d'assistència tècnica i reparacions

El servei postvenda inclou l'assessorament al client, la informació sobre els productes (sobretot els productes tecnològics i el seu maneig), les garanties del producte, reparacions i devolucions en les condicions pactades, finançament dels pagaments ajornats, etc.

L'article 120 de la LGDCU regula la reparació i la substitució del producte per a l'usuari o consumidor:

El servei de l'àrea postvenda és un **valor afegit** (valor diferencial) que ofereixen les empreses.

- És gratuïta.
- S'ha d'aplicar en un termini raonable i sense conseqüències negatives per al consumidor i usuari.
- La reparació suspèn el compte dels terminis de la garantia.
- La substitució suspèn els terminis de garantia des de l'exercici de l'opció del consumidor o usuari fins a l'entrega del producte.
- No es pot exigir la substitució de productes no fungibles (quan no sigui possible ser substituït per un altre d'idèntic o per tenir un valor sentimental i únic per a la persona), ni tampoc de productes de segona mà.
- Si la reparació o la substitució no és conforme al contracte pactat, el consumidor podrà exigir la seva substitució o reparació respectivament.

L'article 127 de la LGDCU estableix que els productes duradors tenen dret a un servei tècnic i a l'existència de recanvis durant un termini mínim de cinc anys des que es deixa de fabricar el producte.

D'acord amb la LGDCU, el dret del consumidor per recuperar el producte entregat per reparar prescriu als **tres anys** des de la seva entrega.

El cost d'assistència i reparació durant el període de garantia és gratuït, però un cop vençuda la garantia mínima o la garantia addicional comercial, el client pagarà els costos. Les llistes de preus de reposicions dels productes han d'estar a disposició del públic.

3.3 Servei d'informació i atenció al client, consumidor i usuari

El servei de vendes ha de mantenir una **cultura corporativa** de l'empresa, la qual vincula tot l'equip de l'empresa amb el client per aconseguir els objectius empresarials.

La informació que espera el públic ha de ser:

- Comprensible
- Completa
- Necessària
- Exacta i actualitzada
- Resumida i sintetitzada.

La **cultura empresarial** orientada a l'atenció al client destaca:

- El client és la persona més important del negoci, ja que és la font d'ingressos i se li ha d'oferir el millor tractament que sigui possible i col·laborar-hi.
- El client compra un producte per satisfer una necessitat, és a dir, per obtenir un benefici, l'empresa ha de tenir cura que no se senti decebut en la compra.
- No importa el temps que es perdi en atendre el client, sempre cal buscar que estigui satisfet del servei o compra realitzada.
- El client no depèn de l'empresa, és l'empresa qui depèn d'ell. Un client satisfet sempre dona bona publicitat i atrau nous clients. Per tant, són els clients qui reporten els beneficis perquè una empresa sigui rendible econòmicament.
- El client és un ésser humà, per tant, el tractament especial és essencial per no ser considerat com una cosa.

Les relacions entre l'organització i els clients les pot establir qualsevol de les dues parts o mitjançant l'equip de vendes. Compartir informació amb tots els departaments de l'empresa és primordial.

Les relacions entre tots els membres d'una organització i el client han de seguir les següents pautes:

1. Contactar.
2. Comunicar.
3. Informar.
4. Satisfer.
5. Fidelitzar.
6. Prescriure.

3.3.1 Control de la qualitat del servei d'atenció i informació al client consumidor i usuari

A causa de la competència en el mercat, la qualitat serveix per satisfer les expectatives del client. D'aquesta manera el client podrà obtenir: una percepció del producte fiable, un servei ràpid, unes característiques del producte, la confiança en la informació rebuda, l'empatia demostrada dels empleats, etc.

La informació que el públic espera rebre ha de ser completa, comprensible, necessària, exacta, actualitzada, resumida i sintetitzada.

Per fer i garantir una millora contínua de la qualitat, s'ha de dur a terme un **control de la qualitat**, seguint un itinerari:

1. Triar què controlar
2. Definir les unitats de mesurament
3. Establir un sistema de mesurament
4. Establir uns estàndards de funcionament
5. Mesurar el funcionament actual
6. Diferenciar el real i l'estàndard
7. Prendre acció sobre la diferència

A més de controlar la qualitat, s'ha de gestionar per planificar i millorar la qualitat.

La qualitat en la gestió de queixes: si el seu funcionament és correcte, repercuteix en el grau de satisfacció del clients i en la seva fidelització. Els protocols de qualitat a destacar en la gestió de queixes són la normativa ISO vigent.

L'excel·lència empresarial consisteix a produir una oferta comercial que superi i sorprengui les expectatives de la clientela de l'empresa.

3.4 Normativa vigent en matèria de protecció del consumidor

A l'article 51 de la Constitució Espanyola (CE) s'estableix que els poders públics estan obligats a garantir la defensa dels consumidors i usuaris, protegint la seva seguretat, salut i interessos econòmics. Així mateix, han de promoure la informació i l'educació dels consumidors i usuaris fomentant les seves organitzacions. Aquestes garanties es desenvolupen en la LGDCU, que és la norma fonamental de protecció dels consumidors i usuaris, augmentant la seguretat i impeding la no protecció dels consumidors i usuaris.

- Normativa europea: en el mercat únic de la Unió Europea hi ha, d'una banda, la normativa aplicable directament a Espanya i, de l'altra, les recomanacions per a la creació de nova normativa.
- Normativa estatal: apareix reflectida la protecció del consumidor i usuari en l'article 51 CE, en la LGDCU i en altres normes referents a l'etiquetatge dels productes, la publicitat i el funcionament d'associacions de consumidors i usuaris.
- Normativa autonòmica: cada comunitat autònoma ha assumit competències en matèria de protecció al consumidor. A Catalunya es recull en la Llei 22/2010, de 20 de juliol, del Codi de consum de Catalunya.
- Normativa municipal: a través de bans i ordenances de les corporacions locals, és a dir, els ajuntaments i les diputacions dins de les seves competències. En els municipis pot haver-hi inspeccions, creació d'oficines municipals.

pals d'informació al consumidor, foment d'associacions de consumidors i usuaris, etc.

3.5 Gestió de queixes i reclamacions

Per norma general el client que es queixa és el que confia en l'empresa i desitja continuar com a client. El venedor, per aconseguir la lleialtat del client, ha d'intentar solucionar els problemes per poder recuperar-lo.

La **queixa o reclamació** és un dret del client que ajuda l'organització a esmenar un error. Les queixes i les reclamacions són una font d'informació per a l'empresa perquè d'aquesta manera pot millorar el servei i la qualitat.

L'objectiu del tractament de les queixes i reclamacions és un procés per mantenir i augmentar la satisfacció del client. Les queixes i reclamacions han de ser mesurables i coherents amb la política de tractament de queixes. Perquè aquest procés sigui eficaç i eficient, l'alta direcció de l'organització ha d'avaluar si és necessari l'aprovisionament de recursos tant de personal, de materials com de formació.

El **procés de tractament de queixes** segueix una sèrie de pautes:

1. Comunicació.
2. Recepció. Una vegada comunicada la queixa, es registra amb un codi identificador únic. El registre d'entrada ha d'identificar la solució donada pel reclamant i qualsevol informació que faciliti el procés. Inclou:
 - Descripció de la queixa
 - Solució sol·licitada
 - Producte objecte de la queixa
 - Data límit de resposta
 - Acció presa i qualsevol altra dada envers persones, organització, etc.
3. Seguiment.
4. Acusament de recepció. Es comunica immediatament al reclamant telefònicament, per correu postal o electrònic.
5. Avaluació inicial.
6. Investigació, d'acord amb el grau de severitat de la queixa.
7. Resposta.

L'organització té dues opcions: oferir una resposta per corregir el problema i prevenir que torni a ocórrer o, si no té resposta immediata, tractar de resoldre-ho de la manera més eficaç possible:

1. Comunicació de la decisió
2. Tancament de la queixa

Pot passar que el reclamant accepti la decisió i, aleshores, s'ha de realitzar i registrar. En canvi, si el reclamant refusa la decisió, aleshores la queixa roman oberta. En aquest cas també ha de registrar-se la queixa i informar el reclamant de les possibilitats que hi ha per recórrer. Finalment l'organització ha de fer un seguiment del progrés de la queixa, fins que s'hagin esgotat totes les vies possibles per requerir o fins que el reclamant hagi quedat satisfet.

Exemple de reclamació per desacord amb la factura

En el cas de desacord amb el consum d'aigua facturada per la companyia es pot reclamar?

Sí. En primer lloc, cal anar al departament d'atenció al client de la companyia. Si una vegada transcorregut un mes, no hi ha resposta o el client no està d'acord amb la resposta, cal dirigir-se a l'Oficina Municipal d'Informació al Consumidor del municipi (OMIC) o a l'Oficina Comarcal d'Informació al Consumidor de la comarca (OCIC). L'Agència Catalana de Consum també ofereix aquest servei de reclamació si no hi ha accés a capOMIC ni OCIC.

Una **reclamació** en matèria de consum és una comunicació que el consumidor envia a l'administració competent, davant d'un conflicte o desacord amb l'empresa que li ha venut un producte o ha prestat un servei.

3.5.1 Tractament de queixes

La **planificació i el disseny per al tractament de les queixes** en una organització és un procés eficaç i eficient per tal d'augmentar la fidelitat, la satisfacció dels clients i la qualitat dels productes i serveis. Les reclamacions són una font d'informació per a l'empresa i una eina de fidelització de clients.

Les dades que el reclamant ha de facilitar per dur a terme correctament una queixa, a manera d'exemple, són:

- Dades personals
 - Nom del reclamant/organització
 - Codi postal
 - Ciutat
 - País
 - Telèfon
 - Fax
 - Correu electrònic
 - Dades del representant (si és el cas)

– Persona de contacte (si és diferent del reclamant)

- Descripció del producte/servei
- Problema ocorregut
- Sol·licitud de solució
- Data
- Firma
- Documents adjunts

La tramitació d'una reclamació en matèria de consum es realitza per part del client i se sol·licita amb el **formulari** emplenat a l'establiment. Cal entregar-ne una còpia a l'OMIC personalment o telemàticament, o a les unitats d'atenció al consumidor dels serveis de consum dels ajuntaments, adjuntant factures i documentació pertinent. L'Administració acusa la recepció, registra i gestiona la reclamació. Posteriorment es posa en contacte amb l'empresa reclamada i proposa una mediació.

Vegeu en l'apartat "Annexos" un formulari de reclamacions.

La tramitació d'una **reclamació interna** es gestiona directament des de l'empresa, sense cap tipus d'intervenció per part de l'Administració. Les empreses han de disposar de **fulls oficials de reclamació** i de **formularis de reclamacions i queixes**.

3.5.2 Resolució de problemes amb rapidesa i eficàcia

La normativa internacional ISO vigent estableix els principis bàsics perquè les empreses, a l'hora de gestionar una queixa o reclamació, puguin adaptar-se a la realitat de cada empresa i al seu context. Aquest protocol és d'aplicació voluntària, però és essencial per poder aconseguir un servei d'atenció de qualitat.

Una **queixa** és una oportunitat de millora per a tota l'organització. L'empresa obté informació després d'haver recollit les opinions negatives sorgides en la relació que manté amb els seus clients.

Les relacions amb els clients no sempre són satisfactòries, per això l'empresa s'ha d'esforçar per resoldre els problemes que els han sorgit als clients, per poder obtenir d'aquesta manera una millora en la qualitat del servei. No existeixen problemes, existeixen solucions.

La incidència plantejada per un client descontent pot sorgir en diferents moments:

- en el moment de la compra
- o després de fer la compra

L'empresa ha de saber actuar i no improvisar, davant de qualsevol incidència plantejada per la clientela; ha de mantenir una **actitud assertiva i positiva**, ja que **el client pot o no tenir raó**. Per tant, **la ràpida resposta** de l'empresa serà clau per donar una solució satisfactòria al client, **així com l'agraïment per part de l'empresa** pel fet que el client li hagi comunicat la queixa sobre la insatisfacció d'un determinat producte o servei, perquè no torni a passar i així el client quedarà satisfet.

Una resposta satisfactòria i ràpida davant d'una reclamació d'un client pot convertir-lo en un client fidel de per vida.

En canvi, pot passar que el client no tingui raó. L'empresa l'ha d'atendre amb amabilitat i diligència davant la queixa presentada i fer-li entendre que no hi ha motius per formular la queixa. En aquest cas el client pot donar la raó a l'empresa o no. Finalment, si el client continua insistint i no té raó, pot marxar i desistir o sol·licitar el full de reclamacions.

Una reclamació és el principal mitjà a través del qual un client expressa la seva insatisfacció a l'empresa pel servei rebut i li reclama una compensació per rescabalar les pèrdues que hagi tingut durant el procés de compra.

Amb una reclamació a una empresa es pot obtenir, mitjançant una mediació o un arbitratge, la reparació d'un dany, el retorn de determinades quantitats, o bé la rescissió d'un contracte i/o anul·lació d'un deute. A través d'un procediment vàlid les empreses cerquen la satisfacció dels clients, i el procés ha de tractar de forma coherent i sistemàtica les reclamacions i queixes:

Fases del procediment per al tractament d'una reclamació:

1. La informació del procés de tractament de queixes ha d'estar a l'abast del clients i les parts interessades mitjançant fullets o circulars informatives tant en suport físic com electrònic.
2. La recepció de la reclamació s'ha de registrar juntament amb la informació de suport i amb un codi únic d'identificació, per poder fer la recerca de la manera més eficaç i ràpida.
3. S'ha de fer seguiment durant tot el procés; el reclamant durant tot el procés ha de tenir informació actualitzada de l'estat de la reclamació.
4. Lliurament de l'acusament de recepció.
5. Avaluació inicial.
6. Investigació dels motius.
7. Resolució de la reclamació.
8. Comunicació al reclamant.
9. Tancament de la incidència.

Cada comunitat autònoma té competències en matèria de consum. A Catalunya: les empreses que presten serveis bàsics (subministraments, transports, mitjans audiovisuals, comunicacions, assistencials i sanitaris, financers i d'assegurances) han de facilitar a la seva clientela:

- un servei telefònic gratuït per comunicar les reclamacions sobre els serveis.
- una adreça física a Catalunya, on els consumidors puguin ser atesos de manera ràpida i directa en relació amb qualsevol queixa o reclamació sobre el servei, sempre que l'atenció al consumidor no es faci en el mateix establiment on s'hagi contractat.

Passos per reclamar:

1. Demanar els fulls oficials de queixa/reclamació/denúncia en el mateix establiment i deixar-ne constància escrita, si es tracta d'un servei bàsic, trucant al servei telefònic gratuït d'atenció al client (facilitaran el núm. d'incidència). S'ha de rebre la resposta de l'empresa en el termini màxim d'un mes. Si el reclamant no hi està d'acord, es dona pas al següent tràmit.

Els fulls oficials de reclamacions són l'instrument institucional que poden utilitzar els consumidors i usuaris per defensar i protegir els seus interessos i poder expressar davant de l'empresa reclamada i l'Administració amb competències en matèria de consum la seva disconformitat en els casos en què consideri que un producte, bé o servei adquirit d'una empresa o comerç no reuneix les característiques i exigències per les quals paga.

D'acord amb el **Decret 98/2014**, de 8 de juliol, sobre el **procediment de mediació en les relacions de consum** cal que, primer, es presenti una reclamació prèvia a l'empresa amb qui s'ha tingut la relació de consum.

Vegeu més informació a la web de l'Agència Catalana de consum.

Les empreses que presten serveis de tracte continuat (telèfon, aigua, llum...) no poden deixar de prestar el servei per manca de pagament d'algun rebut o alguna factura si s'ha presentat alguna reclamació, davant l'empresa, amb relació al rebut o la factura.

En el passos per tramitar una denúncia, sempre n'ha de quedar constància per escrit amb el full oficial de queixa/reclamació/denúncia i posar en coneixement de l'Administració uns fets que poden ser constitutius d'infracció administrativa per tal que els investigui i, si escau, actuï d'ofici per corregir la conducta infractora i defensar els interessos generals. Es pot presentar en un Servei Públic de Consum.

Exemples: publicitat enganyosa, clàusules abusives, etiquetatge incorrecte, manca de fulls oficials de queixa/reclamació/denúncia, producte que pot comportar un risc per a la salut o la seguretat de les persones...

Exemples: tracte inapropiat, temps d'espera excessiu, cues...

Per tramitar una queixa, es pot presentar en un Servei Públic de Consum, amb **la queixa**, posant en coneixement de l'Administració uns fets que, malgrat no ser una infracció administrativa per part d'una empresa i malgrat que no es vulgui demanar una compensació o rescabament, es desitja que l'Administració conegui i faci arribar a l'empresa per tal que pugui millorar la qualitat del servei que ofereix als seus clients.

Una queixa/reclamació/denúncia es pot presentar a:

- L'Oficina Municipal d'Informació al Consumidor (OMIC) del municipi, per correu o personalment. Es poden fer reclamacions mitjançant el formulari del web. Es poden fer consultes al web.
- L'Oficina Comarcal d'Informació al Consumidor (OCIC) de la comarca si no hi ha OMIC al municipi, per correu o personalment.
- Les oficines de l'Agència Catalana de Consum si no hi ha accés a cap OMIC ni OCIC: per correu postal o personalment.
- Web de consum de la Generalitat Catalana, mitjançant un formulari. En l'escrit de queixa, reclamació o denúncia cal incloure les dades del consumidor i les de l'empresa, exposar els fets, concretar clarament la petició i adjuntar-hi tota la documentació de què es disposa (justificant acreditatiu de la reclamació presentada davant l'empresa, factura, tiquet, publicitat, pressupost...).
- Col·legi professional (en relació amb els seus col·legiats)
- A una organització de persones consumidores, si és un associat i utilitza els fulls oficials de queixa/reclamació/denúncia.

3.6 Màrqueting relacional i estratègies de fidelització

Amb el màrqueting relacional s'atrauen els nous clients. Gràcies al procés de seguiment i la satisfacció dels clients, es crea una clientela fidel que augmentarà la rendibilitat de l'empresa.

3.6.1 Gestió de les relacions amb clients

Actualment les empreses busquen retenir els seus clients, sobretot els millors, ja que són els actius més valuosos. La manera de retenir els clients és interaccionar

amb ells. Per això la gestió de vendes, serveis i màrqueting ha de ser efectiva i a més rendible per a l'empresa.

La gestió de relacions amb els clients o CRM dona **solucions tecnològiques** per millorar les relacions de comunicació amb la clientela. Amb la utilització de **l'automatització** dels components de la relació de l'empresa amb els clients s'enforteix la comunicació comercial.

CRM: *customer relationship management*
SFA: *sales forces automation*

1. La prevenda analitza la informació de la clientela i selecciona els productes adequadament per satisfer les necessitats de cada tipus de client. La prevenda estudia el mercat, tant les necessitats dels clients com la identificació de clients potencials.
2. La força de venda automatitzada o SFA atorga eines perquè els negocis implementin mesures per utilitzar en els clients potencials.
3. El funcionament correcte del servei d'atenció al client evita gestions innecessàries i millora les relacions amb els clients.
4. La postvenda i l'assistència al client es fa a través del *call center* i el suport tècnic.

3.6.2 El màrqueting relacional

En l'àmbit comercial, les relacions que manté una empresa amb els clients es basen en aconseguir beneficis, gràcies a la confiança adquirida pels clients satisfets en les relacions que han mantingut amb l'empresa. **El màrqueting relacional està orientat cap als recursos dirigits a l'atracció de nous clients**, més que cap al producte.

El **màrqueting relacional** és el conjunt d'estratègies dutes a terme per l'empresa amb la finalitat d'establir relacions comercials estretes amb els clients. Aquestes estratègies estan basades en l'oferta dels productes o els serveis que més s'adapten a les necessitats dels clients, aconseguint la seva satisfacció i sempre adquirint una actitud favorable de l'empresa sospesant les altres opcions de la competència.

3.6.3 Programes de fidelització

La fidelització dels clients consisteix en la forma de mantenir el client per voluntat pròpia. Fidelitzar un client està relacionat amb altres serveis, perquè per aconseguir-ho no n'hi ha prou amb la baixada de preus, ja que s'han de donar motius al client perquè continuï comprant gràcies a la confiança i l'empatia que ha generat l'empresa en el client i fidelitzar-lo.

Si treballem amb bones metodologies comercials, amb contacte continu amb els nostres clients i amb bona informació us encaminarem cap a una fidelització de clients.

Tingueu en compte que els costos de fidelització són més baixos que els costos de captació de nous clients, i en canvi els costos de recuperació d'un client perdut són encara més cars que els de captar un client nou.

Dos objectius d'un programa de fidelització:

Incrementar la rendibilitat per client:

1. obtenir i utilitzar més informació sobre el client amb l'ajuda d'accions o promocions puntuals.
2. augmentar la seva quota de consum dels productes i serveis en comparació amb altres de similars oferts per la competència; si acumula punts li compensa ser un bon client.
3. incrementar hàbits d'utilització transformant-lo d'un consumidor baix a un d'alt, creant majors oportunitats de consum.
4. incidir en els hàbits de compra, millorant la rendibilitat del seu compte a través de la compra en línia, per exemple.

Retenir clients:

1. allargar el consum dels nostres serveis o productes.
2. fomentar comportaments lleials, per aconseguir la seva repetició.
3. mantenir comunicació constant, detectar la insatisfacció del client i oferir una major atenció.
4. atreure altres clients, *efecto llamada*, gràcies als avantatges oferts als nostres programes de fidelització.

Tipus de programes:

- Programes de recompensa com ara regals, vals, cupons de descompte per a properes compres.
- Programes de fidelització: aprecia el valor del que rep.

Els programes de recompensa pura: el seu repte és aconseguir un major consum, mitjançant l'oferiment de recompenses: punts o regals. Són programes de fidelitat que involucren el client mitjançant emocions. L'inconvenient és que el client es ven al millor postor; si hi ha algú que li ofereix més, l'abandona. En canvi, si intervé l'emoció, li costa més abandonar.

Tipus de programes de recompensa:

1. D'acord amb el **perfil del client** que es vol fidelitzar:
 - **programes massius** dirigits a tots els clients, per exemple targetes Carrefour.
 - **programes tipus club** dirigits a un segment determinat, amb un contingut emocional i intangible.

Un exemple de programa de recompensa pura és Solred de Repsol (bit.ly/2vKfSiS).
S'afegeix un valor, involucrant el client emocionalment, oferint avantatges.

2. Segons el nombre i tipus d'empreses intervinents:

- Programes *monosponsor*. Una empresa els crea i els finança; només són operatius amb aquesta empresa. Per exemple: els punts que s'acumulen en la targeta Bonpreu.
- Programes *multisponsor*, targeta Travel Club.
- Programes sectorials.

3. Depenent del cost per als clients. Targeta VIP, carnet de soci del Barça.

Programa de Club Super 3
de TV3: bit.ly/2igLq6Q

3.6.4 Informació al client

L'empresa disposa d'uns indicadors que li permeten prendre decisions de màrqueting. Per poder recopilar informació del client s'utilitzen diferents tècniques d'investigació de mercats, ja que cal investigar abans les necessitats, gustos, satisfaccions i preferències d'un client potencial. Les tècniques d'investigació són les eines necessàries per definir el perfil del consumidor. Amb la informació que s'obté l'empresa prendrà decisions.

S'ha de saber què és el que pensen els clients de l'empresa. Per aquest motiu s'ha de saber com fer les preguntes per esbrinar la informació necessària, que ens reporti informació de les dades personals dels clients perquè en un futur l'empresa s'hi pugui posar en contacte.

El qüestionari de satisfacció del client serveix per recollir dades personals, gustos i preferències dels clients.

LOPD, Llei orgànica
15/1999, de protecció de
dades personals, de 13 de
desembre 1999 i posteriors
modificacions.

Els mètodes per recollir informació poden ser a través del telèfon, en el mateix establiment, per correu ordinari o electrònic i a través del web.

Finalment, l'organització analitzarà la informació obtinguda per millorar la manera de gestionar l'empresa. Amb l'avaluació del servei es poden detectar les possibles fallades, anomalies o incidències per establir les bases de millora.

3.6.5 Visites de seguiment

Per al seguiment de clients, com a eines per vigilar i controlar l'activitat dels clients i dels potencials clients per poder oferir-los un millor servei hi ha:

- una **plantilla de base de dades**,
- una **agenda** eficient per al control de seguiments, esdeveniments i visites.
- una **xarxa social** o *social media*

- els correus electrònics, enviament de *newsletter*

Bases de dades Excel

Per exemple, la plantilla de bases de dades Excel en la qual s'emplenen les caselles seguint els següents passos: la data de contacte, quan van començar les relacions empresarials, les seves dades personals, sempre d'absoluta privadesa, l'estatus del client o activitats que exerceix, el nivell de propostes i adquisicions. Es poden afegir comentaris indicant dades d'interès que ens reportin una bona relació de qualitat per a l'empresa i el client.

Google Calendar

Mobilia disposa d'una completa agenda per a la gestió de tota l'activitat comercial de l'agència immobiliària. Ara, a més, amb connexió amb Google Calendar.

Facebook

La xarxa social Facebook es pot utilitzar per publicar novetats sobre un producte o servei que ofereix l'empresa, on clients o potencials clients poden preguntar sobre dubtes o demanar més informació.

3.7 Aplicacions per a la gestió de les relacions amb els clients

Els diferents rols que formen part de l'organització de l'empresa tenen diferents necessitats per accedir a les dades. Per exemple:

1. El director general no té perquè conèixer com s'introdueix en el sistema una oferta al client i, en canvi, sí que pot necessitar saber si s'estan assolint els objectius de vendes per a l'exercici actual, mentre que la situació és totalment inversa per a un auxiliar administratiu del departament comercial.
2. Els actors de tots els nivells necessiten informes, però la complexitat d'elaboració és molt diferent. En el cas de l'auxiliar del departament comercial pot necessitar una simple llista de les ofertes diàries, mentre que el director general necessita gràfiques que pugui visualitzar des de diferents dimensions.

Per tant, es necessiten eines informàtiques per elaborar informes adequats per a tots els nivells i la complexitat de les eines és molt diferent segons el nivell al qual han de servir.

En les empreses és fonamental gestionar les relacions amb els clients, per aquest motiu les empreses utilitzen aplicacions *software*. Per exemple, els sistemes **ERP** (*Enterprise Resource Planning*), **CRM** (*Customer Relationship*), **HRM** (*Human Resource Management*) són alguns dels tipus d'aplicacions implantades a les empreses que es troben en les plataformes. A totes aquestes aplicacions s'hi sumen els documents impresos, arxius de diverses eines ofimàtiques, etc. Així l'organització té una sobrecàrrega d'informació, amb la qual cosa és difícil trobar aquella que és determinant a l'hora de prendre decisions per al negoci.

La finalitat del subsistema de dades internes és recollir de manera sistemàtica la informació que es produeix dins de l'empresa, mitjançant el registre de totes les dades que es generen amb l'activitat dels departaments. Això permet millorar el flux de dades entre els diferents departaments de l'empresa.

Aquesta informació es pot obtenir de forma fàcil i ràpida, per la qual cosa, si es gestiona de forma correcta, permet prendre decisions ràpidament i amb precisió. Per exemple, si una empresa coneix les vendes que ha realitzat en un determinat establiment al final de la jornada, pot reposar les existències immediatament i preparar comandes noves.

3.8 Aplicacions informàtiques de gestió

Actualment ens trobem en la societat de la informació, on el valor diferencial en les relacions comercials està basat en la importància competitiva de les empreses, la qualitat dels productes i sobretot les relacions, en especial el tracte amb el client.

Les noves TIC han obert la possibilitat de mantenir un gran nombre de persones vinculades a una empresa i oferir, alhora, un tracte personalitzat per a cadascuna d'elles, obtenint així, l'element diferenciador entre empreses: la gestió de la relació entre les persones.

La implantació en una organització d'una estratègia focalitzada en el client implica que totes les persones de l'organització compartiran la mateixa informació sobre els clients. Així, la gestió de la relació amb les persones és una estratègia en l'organització de l'empresa amb relació als seus clients.

Els perfils de les relacions de les persones amb l'empresa són molt diferents.

TIC: tecnologies de la informació i la comunicació

Segons les característiques de cada empresa, hi ha quatre perfils de les relacions de persones amb l'empresa:

1. **ERM** (*Employee Relationship Management*): gestió de les relacions amb els **treballadors**. Com passa amb els clients, és essencial conèixer-los i tenir una relació estreta amb els treballadors.
2. **PRM** (*Provider Relationship Management*): gestió de les relacions amb els **proveïdors**. És bàsic el tracte amb el proveïdor i establir les eines i canals adequats de relació amb els proveïdors.
3. **VRM** (*Visitor Relationship Management*): gestió de les relacions amb els **visitants anònims** de la web.
4. **CRM** (*Customer Relationship Management*): gestió de les relacions amb els **clients**.

Les tecnologies i sistemes que ens permeten explotar les relacions de l'empresa amb els treballadors (ERM) i els proveïdors (PRM) depenen del tipus d'activitat de l'empresa. L'ERM està lligat al creixement de les **intranets** de gestió de relacions en les empreses. L'ús d'internet és un nou canal d'intercanvi d'informació digital entre els seus proveïdors i els seus treballadors. Això comporta l'augment de la importància del **B2B** (*Business to Business*) i el **B2E** (*Business to Employee*) i la creació de *marketplaces*, on les empreses guanyen agilitat (redueixen costos de gestió) i competitivitat.

Intranet

Intranet és la tecnologia d'Internet per a un ús intern i protegit dins de l'organització.

El **CRM** serveix per establir relacions efectives amb els clients. La gestió de la relació amb els clients té com a objectiu conèixer-los per a poder oferir el millor servei possible i poder-los tractar personalitzadament, individualment. Cal tenir **unicitat de la persona**, pel que fa a les dades de què disposa l'empresa, independentment del rol o rols que tingui al davant l'empresa.

El **CRM** és el tractament de manera única, amb un tracte de qualitat i personalitzada d'una persona.

3.9 Sistemes integrats de gestió

Els **ERP** són aplicacions que permeten gestionar determinades funcions dels departaments d'una empresa i que, a més, permeten compartir la informació que es genera gràcies a la utilització d'una base de dades comuna.

Integritat i unicitat de les dades

La **integritat** és la propietat d'un conjunt de dades que garanteix que, durant el tractament, l'emmagatzematge i la transmissió per mitjans electrònics no patiran cap alteració o destrucció voluntària o accidental.

D'altra banda, el criteri d'**unicitat** es refereix a la qualitat d'únic, és a dir, que les dades no estan duplicades o triplicades.

Aquests sistemes garanteixen la integritat i unicitat de les dades a què té accés cada departament, evitant que s'hagin d'introduir per duplicat (per exemple, si una factura ha estat registrada en el sistema informàtic pel departament de vendes, no cal que la torni a introduir el departament de comptabilitat, que n'ha de gestionar el cobrament). Els ERP també permeten disposar d'informació en el moment en què s'ha generat, sense que sigui necessària la transmissió per cap altre sistema intern perquè tots els departaments poden accedir a aquesta informació.

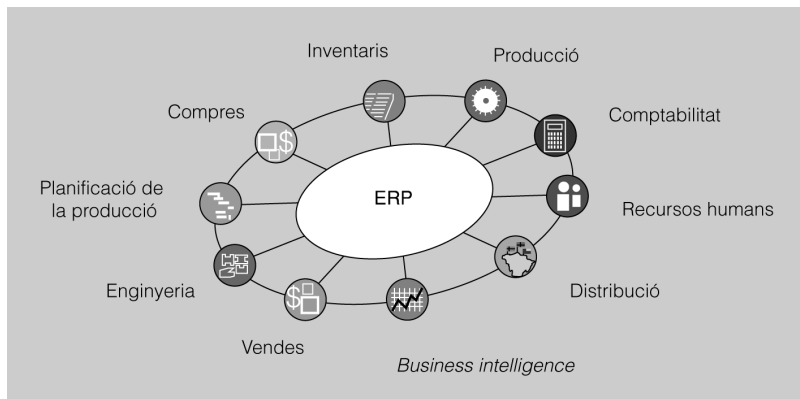
Aquestes dues característiques comporten una agilitat de la recollida i distribució de la informació, la qual cosa permet millorar la gestió i contribueix a la millora de la satisfacció del client.

Als clients els interessa el resultat final de l'activitat de l'empresa i no el resultat que obté cada departament per separat. Així, encara que el departament de producció sigui molt eficient i ràpid lliurant productes, si els lliuraments als clients s'endarrereixen per una mala coordinació amb el departament de logística, per exemple, el resultat serà la insatisfacció dels clients.

Tota la informació emmagatzemada a la base de dades d'una empresa és susceptible de ser utilitzada per als propòsits d'una investigació.

En la figura 3.3 es pot veure un esquema de com comparteixen la informació les diferents àrees departamentals de l'empresa quan es fa servir un sistema ERP.

FIGURA 3.3. Esquema d'un ERP



Una base de dades corporativa es caracteritza per integrar i depurar la informació de diferents fonts per, posteriorment, processar-la i analitzar-la des de diferents perspectives i també per una capacitat de resposta ràpida. La creació d'aquest tipus de bases de dades, conegudes com a *data warehouse*, és el primer pas des del punt de vista tècnic, per a la implantació d'una solució completa i fiable de *business intelligence*.

L'habilitat per transformar les dades en informació, i la informació en coneixement, de manera que es pugui optimitzar el procés de presa de decisions en els negocis, es coneix com a *business intelligence*.

Els **sis­temes de gestió de les relacions amb clients o CRM** (*customer relationship management*) són aplicacions que formen part dels ERP. Aquestes aplicacions permeten enregistrar totes les dades que es generen quan un client interactua amb l'empresa en una base de dades de clients.

Els sis­temes de gestió de les relacions amb clients o CRM (*customer relationship management*) són eines que faciliten la gestió integral de tota la informació que es genera com a conseqüència de les relacions que l'empresa estableix amb els seus clients.

A partir de la informació registrada en els CRM, les empreses poden portar a terme una anàlisi de la rendibilitat de cada client i del seu potencial de compra i els possibilita centrar-se en aquells que mostrin millors perspectives en aquest sentit.

La informació que s'enregistra a la base de dades de clients pot procedir de les fonts següents:

- Registre de les interaccions dels clients amb el departament comercial que es puguin haver produït, tant als contactes de prevenda com a les gestions generades a partir d'una venda.

- Servei postvenda.
- Interaccions que s'hagin produït a través d'un lloc web (*website*); aquest canal permet desenvolupar el màxim nivell de personalització del producte o servei.

L'atenció al client constitueix, avui en dia, una font d'avantatge competitiu per a les empreses que disposen de serveis orientats a aquesta funció i suposa un element diferenciador respecte a la competència; especialment, tenint en compte l'actual context de mercats molt saturats i dominats per molts productes de diferents qualitats i preus, amb molt poc espai per a la diferenciació.

En aquest context, mantenir els clients és molt més rendible per a les empreses, perquè els clients fidels són menys sensibles al preu i tenen un cost de canvi que representa una barrera per als competidors. Per això, l'esforç de les empreses s'orienta, cada vegada més, a mantenir i fidelitzar els clients, més que no pas a adquirir-ne de nous.

Els clients, al seu torn, exigeixen solucions i respostes ràpides i personalitzades, tant pel que fa a les accions prèvies a l'adquisició de productes o serveis com pel que fa al servei posterior a la venda. Les empreses, per tant, necessiten conèixer molt millor els seus clients i anticipar-se, en la mesura del possible, a les seves necessitats futures, fins al punt que gairebé es podria afirmar que la informació de què disposa una empresa, sobre el mercat i els seus clients, esdevé el recurs més important d'una organització.

La figura 3.4 mostra exemples dels beneficis que pot suposar un sistema de gestió de les relacions amb clients (CRM).

Com podeu veure en la figura, quan un client compra un determinat llibre a l'empresa Agapea, que ven llibres a través d'Internet, se li mostren els llibres que han comprat altres clients, segons el que consta a la seva base de dades. Aquest sistema també utilitza les paraules que s'han escrit als criteris de cerca per proposar altres llibres similars al que busca l'usuari. Són moltes les empreses que utilitzen aquest sistema en les vendes a través d'Internet.

La utilització d'aquesta tecnologia comporta els avantatges següents:

- Permet conèixer el comportament i els hàbits de compra: gràcies a l'obtenció d'un historial de transaccions, freqüència de consum, compra mitjana, productes que se sol·liciten habitualment, forma de pagament, etc.
- Permet conèixer les preferències manifestades pel client: quin tipus de productes sol·licita habitualment, amb quin nivell de personalització, etc.
- Es pot portar a terme una anàlisi de la cartera de productes per a cada client.
- Es pot obtenir informació sobre les reclamacions i serveis postvenda.
- Permet fer un seguiment de la rendibilitat de cada client.
- Hi ha la possibilitat de generar estadístiques completes sobre diferents aspectes de la conducta del consumidor.

- Tota la informació relativa a un client pot estar a l'abast de qualsevol persona amb qui interactuï.

FIGURA 3.4. Exemple dels beneficis d'un CRM

Otros clientes que compraron **Marketing. Investigación comercial**, también compraron:



ESTRUCTURA DE MERCADOS TURÍSTICOS
 Enrique Torres Bernier (coordinador), Rafael Esteve Secall, Rafael Fuentes García y M^a del Mar Martín Rojo.
 352 páginas.
Precio: 24,9 € (\$36,69)



INVESTIGACIÓN COMERCIAL
 Francisco Lobato Gómez.
 272 páginas.
Precio: 20,1 € (\$29,63)

Otros libros de Investigación de mercados:



INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
 BÁEZ Y PEREZ DE TUDELA, JUAN.
 400 páginas.
Precio: 25 € (\$36,85)



FUNDAMENTOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION COMERCIAL -9 EDICION + CD
 GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO; ABASCAL FERNÁNDEZ, ELENA.
 434 páginas.
Precio: 33 € (\$48,63)



INVESTIGACION DE MERCADOS
 Hair, Joseph F. Jr; Bush, Robert P. & Ortinau, David J..
 744 páginas.
Precio: 37,95 € (\$55,93)

Font: Wikipedia

El concepte **customer care** fa referència a totes les activitats directament i indirectament relacionades amb l'atenció al client, com vendes, màrqueting, **call center** (centre d'atenció a usuaris), **help desk** (suport a clients), etc.

En mercats tan competitius com els actuals, els usuaris reclamen serveis d'elevat valor afegit. Un exemple són els **call center**, que ofereixen un punt de contacte per resoldre problemes o dubtes que puguin tenir els clients, al mateix temps que constitueixen una font d'informació de gran valor perquè les empreses orientin la seva oferta de productes i serveis.

L'enfocament del màrqueting que té com a objectiu el desenvolupament de relacions estables i durables amb cada client, a partir d'un coneixement més profund de les seves necessitats individuals, es coneix com a **màrqueting relacional**.

3.10 Implementació del CRM i fidelitat del client

Els mercats d'avui en dia són complexos. Les empreses busquen ser competitives i al mateix temps abaratir costos, Per aquest motiu té tanta importància **la fidelització del client**.

- Des del punt de vista acadèmic, el CRM són eines de comunicació i informàtiques que possibiliten l'estratègia relacional.
- Des del punt de vista professional, el CRM són recursos de personalització en la comunicació, perquè tota comunicació segmentada sol·licita la resposta del consumidor.

El desenvolupament i la implementació d'un **CRM** facilita la fidelització del client i a la vegada permet personalitzar ofertes, dades d'interès, intercanvi d'informació, etc. Així s'aconsegueixen les eines per crear estratègies de negoci basades en cadascun dels clients.

"El flux de la informació serà el millor diferenciador entre empreses en l'era digital".

Bill Gates, *Business at the speed of thought*

Vegeu el vídeo on es fa una demostració de CRM amb Expertis, en la secció "Annexos".

La implementació dels sistemes CRM:

1. Permeten crear un perfil del client cada cop més complet i atendre'l de forma personalitzada.
2. A nivell empresarial i comercial es poden extreure ràtios per saber quins productes són més rendibles, quin marge es té en tot moment de cada producte, podent segmentar-ho per clients, per grups, etc.
3. Es centralitzen les dades i s'extreuen comparatives de forma unificada.
4. Facilita eines per crear estratègies comercials i poder avaluar fent un seguiment dels marges, productivitat i cartera de clients.
5. La implementació d'aquests sistemes es fa esglaonadament, començant per unes necessitats bàsiques i ampliant l'aplicació segons les necessitats, amb la previsió d'on es vol arribar.

Els sistemes de CRM són programats per utilitzar-los amb la màxima compatibilitat amb diferents plataformes i sistemes operatius (Windows, Mac (Apple), Linux, etc.), i permeten treballar des d'ordinadors, mòbils, *tablets*... simultàniament en el sistema aportant funcionalitats addicionals en el marc de Web 2.0, on permeten millorar les comunicacions amb els clients, actualitzacions immediates de les dades i formes de visualització personalitzades per comercials, clients, directius, etc.

Es poden vincular i integrar fàcilment amb altres sistemes de gestió com ara solucions de planificació de l'empresa - ERP, sistemes d'enviament de butlletins electrònics (*mailing*), aplicacions de comunicació amb proveïdors (*extranet*), etc.

Fases d'implementació del CRM:

1. **Presa de requeriments**, en què es recullen totes les necessitats del negoci relacionades amb la implementació. Defineix l'objectiu del projecte i les especificacions tècniques.
2. **Gestió i planificació del projecte**; s'elabora un pla de projecte, les parts (fabricant/integrador i l'empresa), es constitueix l'equip de projecte i s'identifica l'anàlisi ROI del projecte.
3. **Configuració i personalització del sistema**, per cobrir les necessitats de l'empresa amb la instal·lació del *software* i *hardware* del sistema.
4. El **prototip** s'avaluarà i es provarà, es carregaran les dades per ambdues parts.
5. **Test de qualitat del sistema.**
6. **L'arrencada i la implantació del CRM.**
7. **Manteniment del sistema.**

Les barreres a la integració del CRM:

1. Les instal·lacions per automatitzar els canals en les empreses no resulten un procés ràpid, a causa del costos.
2. Manca de cultura orientada al client.
3. Les empreses tenen una estructura organitzativa de forma jeràrquica i basada en funcions centralitzades en comptes de processos.
4. Alt cost de manteniment dels *legacy systems*.

Per a l'elaboració d'un **pla de projecte CRM**, és precís trobar una solució CRM, consultant experts de tecnologies de la informació.

Cal insistir que és fonamental per als fabricants de solucions CRM aconseguir cobrir els requisits traçats en el pla de projecte actual i per a un futur.

Solucions CRM adaptades a les empreses:

1. Cada departament o grup de treball de l'organització s'encarrega d'identificar els elements essencials que ha d'oferir la solució. Aquests elements són: el *software*, la tecnologia i el fabricant, que treballaran complementant-se i coordinadament.

Consulteu els diferents programes gratuïts del mercat a l'article de la revista *Emprendedores* publicat en la web 02/06/2016:
bit.ly/1Jk0QSi

Consulteu com podeu crear un CRM a la revista *Emprendedores* en la publicació web 13/05/2017:
bit.ly/1gMQAh5

2. Triar la solució CRM considerada més correcta per a l'empresa, posteriorment contactar amb el fabricant i fer preguntes, enviar els RFP (*Request for Proposals*) als fabricants, veure demostracions del producte per avaluar si la implantació a l'empresa seria adequada.
3. Trobar la solució programari, fabricant i la seva funcionalitat. **Cal tenir en compte el cost i l'experiència i solidesa del fabricant.**

El **cost** d'una solució concreta de CRM: cal invertir 2/3 de la inversió en la consultoria, implantació i formació, i 1/3 de la inversió en el *software*. La funcionalitat i l'**experiència** exigida al fabricant, dins del CRM, és clau per mostrar la solidesa de l'empresa per assegurar el futur de la implantació.

Un fabricant amb experiència ofereix: formació qualificada, suport per a l'entrada del producte en el sistema, planificació de serveis postvenda, automatització del processos de negoci, projectes amb experiència, suport tècnic, etc.

3.11 Estratègies del CRM implantades en l'e-CRM

Un cop personalitzades les accions, gràcies al coneixement dels interessos, hàbits i problemes del consumidor entès d'una forma individual i no com un conjunt de persones que pertanyen a un segment, es dona pas al **màrqueting one to one**, que tracta d'aconseguir el nivell més alt possible de personalització, ja que es dirigeix a un sol individu.

e-CRM

L'e-CRM és un CRM amb suport al web.

A causa de la implantació d'Internet i el comerç electrònic, podem desenvolupar relacions amb els clients a través de les plataformes CRM *online*.

El desenvolupament de l'entorn digital i la seva penetració en la societat, trobem canals *online* o personals com el portàtil, la tauleta o els *smartphones*. Cal insistir en que el **màrqueting one to one** ha permès les estratègies de màrqueting totalment individualitzades, visualitzant les relacions molt més personals i distintives.

Electronic Customer Relationship Marketing (e-CRM) defineix les estratègies per implantar el màrqueting *one to one* sobre els mitjans digitals, com per exemple en les comunicacions mòbils.

El màrqueting *one to one*, per evadir el màrqueting de masses, tracta de tornar al màrqueting directe que existia abans. Per exemple en els comerços s'aplicava al comprar en una botiga. Si t'atenien amb més afectivitat, la gent hi tornava amb regularitat per aquesta atenció rebuda.

Amb les solucions de CRM, el client té la possibilitat de fer comandes *on line* i dona el seu permís per poder rebre comunicacions *one to one* sobre preus, ofertes especials, rebre missatges i altres informacions amb un valor afegit per al consumidor.

Les estratègies implantades en l'e-CRM són:

- Orientació cap al client (consumidor) i no cap als productes o serveis.
- Promoció de productes i serveis adaptats als desitjos, necessitats, interessos i comportaments de cada client.
- Processos d'interacció amb els clients.
- Evitament de l'ús de publicitat massiva.
- Mesurament constant del grau de satisfacció de cada client.
- Flexibilitat i dinamisme de les accions per millorar-les i adaptar-les al màxim a cada persona.

Les fases d'implementació d'una estratègia CRM són:
Anàlisi> Diagnòstic> Implementació> Seguiment

Tot projecte té el seu procés. En el cas de les estratègies d'un CRM corporatiu, ha de tenir un ordre.

1. **Fase I.** Estudi i anàlisi del CRM: cerca i millora de la utilitat dels nostres processos.
2. **Fase II.** Diagnòstic i disseny de la solució seguint els objectius i d'acord amb l'estratègia de l'empresa.
3. **Fase III.** Engegada: desenvolupament del pla d'acció.
4. **Fase IV.** Seguiment, tenir un control diari dels resultats dels KPI's prèviament establerts.

Els processos de negoci e-CRM són:

- Interaccions basades en informació rellevant per al consumidor.
- Interaccions personalitzades.
- Contactar amb el client en el moment i lloc adequats
- Facilitar la interacció i tancar així la transacció.

"Una estratègia de negoci dissenyada per optimitzar el benefici, els ingressos i la satisfacció del client".

Gartner Group, CRM. *Gestión de la relación con los clientes* (pag. 70)

Per poder tenir un CRM complet, les empreses han de coordinar tots els punts de contacte amb els clients, és a dir, cal tenir totes les interaccions amb els clients a través de tots els seus canals.

L'**optimització de beneficis** és un dels objectius del CRM. Per aquest motiu l'empresa ha de saber quins són els clients més rendibles i per què. A més ha de saber qui té interès en comprar els productes oferts.

La **gestió del client** aporta un valor afegit i comporta una satisfacció del client, per exemple en el CRM durant el cicle de vida del consumidor, i en l'e-CRM a través dels canals web i les estratègies *e-commerce*.

L'**atenció al client** en l'e-CRM queda en mans del client, amb un autoservei, perquè els clients com a usuaris són actors del procés de compra i servei, i consideren més atractiu i satisfactori interactuar amb el web d'una empresa que estar parlant amb un/a telefonista.

Els beneficis de l'e-CRM:

- Cada vegada que un client contacta amb una empresa amb un sistema CRM implantat, el client és reconegut i rep l'atenció i informació adequada. S'afegeix un valor a la pròpia empresa, i també al client.
- Quan en una organització tenen una base de dades central que conté tota la informació dels clients, s'utilitza el *cross-selling*, que és la capacitat d'utilitzar els històrics de compra i els perfils dels interessos dels usuaris per recomanar productes a cada client.
- Permet l'anàlisi de la rendibilitat d'un client, utilitzant les tècniques de l'e-CRM. Els venedors poden conèixer el valor real de cada client. El cost de crear nous clients és més elevat que el cost de mantenir un client actual. Com que les necessitats de cada tipus de client són diferents, és important que les campanyes de màrqueting es basin en els beneficis esperats pel client, ja que el cicle de vida de cada client és diferent.
- Ofereix una millora de la retenció. Quan s'ha adquirit un client, s'utilitzen tècniques de retenció i solucions personalitzades.
- Per al client hi ha una millora del servei (amb les crítiques, l'empresa millora les prestacions) i l'experiència (recomanacions per part de les comparacions fetes pels clients).

Tècniques de retenció de l'empresa SciQuest, amb el *market place* per a productes científics. A l'hora de fer comandes, el consumidor és més efectiu utilitzant les tècniques personalitzades com *FastTrack*, *Quick Order*, *My Favorites* i *Order History*.

3.11.1 Implantació de l'e-CRM

El gran repte de les empreses és l'organització de tota la informació recollida en la interacció a través d'un web, un *call center* o qualsevol altre mitjà utilitzat en una campanya de màrqueting amb els clients i la conversió en formats analitzables per elaborar informes.

Les etapes del **procés d'implantació de l'e-CRM** són:

Un model analític de client comporta inversió, però queda justificada amb el temps la seva utilització.

1. Recollir i integrar la informació del client. Les empreses necessiten recollir informació tant en línia com fora de línia. Sols integrant tota la informació en un *data warehouse* com a plataforma d'anàlisi es pot crear una estratègia CRM efectiva.
2. Analitzar la informació per entendre el client. Gràcies al *data mining*, la segmentació de clients i els models estàtics, la informació es pot analitzar a fons. El repte rau a predir el comportament del consumidor, convertir-lo en codis i integrar-lo en els processos de negoci per interaccionar a través de canals oberts amb el client.
3. Configura campanyes de segmentació a partir del coneixement del client. Aquestes campanyes de valor ajuden a determinar ofertes determinades per a determinats clients, el contingut dels correus i altres aspectes per aconseguir l'objectiu del màrqueting *one-to-one*. El CRM ha de ser sotmès a una reavaluació, interactuant amb els clients i l'empresa, per aprendre a crear estratègies de venda *cross-selling* i *up-selling*, construir *websites* personalitzades per poder allargar el cicle de vida del client.

3.12 Bases de dades de clients actualitzades

L'augment de la competència propicia que la informació rebuda pels consumidors sigui cada vegada més exigent. És convenient desenvolupar el màrqueting relacional, que se serveix de les tecnologies de la informació i la comunicació per conèixer a fons els consumidors i guanyar-se la seva lleialtat.

El màrqueting de relacions propugna el desenvolupament de relacions estables i duradores amb cada client. A partir d'un millor coneixement de les seves necessitats individuals, l'empresa se centra a proporcionar els productes que satisfan d'una manera més efectiva els seus clients i aconseguixen un valor superior per a ells.

Encara que les accions de màrqueting se segueixin centrant en l'intercanvi, amb el màrqueting relacional es passa d'una visió de l'intercanvi com una transacció puntual a una altra en la qual el màrqueting es concep com una relació duradora i contínua amb una clientela fidel. Amb aquest nou tipus de relació es pretén que el client confii i s'impliqui més en les iniciatives de l'empresa però, a canvi, aquesta li ha d'oferir béns i serveis que el satisfacin plenament.

Sovint s'utilitza el CRM per referir-se a aquest màrqueting de relacions, però també per fer referència a les aplicacions informàtiques de suport a la gestió de les relacions amb els clients, les vendes i el màrqueting que s'utilitzen per posar en pràctica aquest màrqueting de relacions.

Les organitzacions que promouen el màrqueting relacional fan ús d'aquestes tecnologies de la informació i la comunicació d'una manera organitzada i sistemàtica.

Es poden distingir cinc nivells en la consecució del màrqueting de relació amb els clients:

- **Màrqueting bàsic.** L'empresa únicament ven el producte.
- **Màrqueting reactiu.** El venedor ven el producte i anima el client perquè es posi en contacte amb ell si té qualsevol dubte, comentari o reclamació. Cal destacar que moltes vegades el client insatisfet no manifesta aquesta insatisfacció directament a l'empresa. Més aviat sol compartir el seu estat d'ànim amb companys o amics, amb possibles conseqüències negatives per a l'empresa, ja que aquests testimonis poden paraitzar la decisió de compra del nostre producte per part d'altres possibles clients.
- **Màrqueting responsable o estadístic.** El venedor truca al client per comprovar si el producte que li ha adquirit s'ajusta a les seves expectatives, i també li demana suggeriments per millorar o informació sobre qualsevol problema que hagi pogut tenir durant el seu ús o consum.
- **Màrqueting proactiu.** El venedor truca de tant en tant al client per presentar-li noves millores del producte o servei original i per suggerir-li nous productes.
- **Màrqueting col·laboratiu.** L'empresa es relaciona constantment amb els seus principals clients per tal d'ajudar-los a aconseguir millors resultats.

Eines de creació de base de dades

Les eines més fàcils i gratuïtes que serveixen d'ajuda per crear una base de dades de clients, més enllà de l'Access i MySQL, són:

- Programari d'Infoautònoms: és una eina que serveix per gestionar la comptabilitat, però també les dades dels clients i proveïdors. A més dels camps predeterminats (nom, NIF, adreça, telèfon i correu), se'n poden afegir de personalitzats. També ofereix la possibilitat de filtrar els resultats, adjuntar documents a cada contacte i descarregar la informació.
- Microsoft Excel: és la versió de Drive en el núvol per tenir accés immediat des de qualsevol lloc. Descarrega el contingut en format .csv i es pot importar a altres eines, com la *newsletter*.
- Hubspot CRM: permet crear i actualitzar la base de dades fàcilment i saber l'estat del procés de compra en què es troba cada contacte.