

- **TÉCNICAS DE VENTA Y COMUNICACIÓN COMERCIAL**
- **MÓDULO 5: COMUNICACIÓN COMERCIAL**

TÉCNICAS DE VENTAS Y COMUNICACIÓN COMERCIAL

MÓDULO 5: COMUNICACIÓN COMERCIAL (30 HORAS)

➤ Unidad Didáctica 1: Elementos de la comunicación comercial

Hoy en día la publicidad se ha convertido en un dispositivo obligatorio para el funcionamiento y el desarrollo de nuestras sociedades pudientes de mercado: supone el reflejo de la sociedad de masas, donde prima el estudio de los hechos sociales y las conductas colectivas. Parte de las características de esta sociedad, de esta cultura y de esa comunicación de masas son comunes al hecho publicitario, de manera que puede ser considerado una variante de la comunicación social.

Cuando se habla de comunicación comercial, no se hace referencia exclusivamente a la capacidad de exposición de ideas por parte del vendedor/a hacia el cliente/a, ya que, en ese caso, se estaría dando a la labor del vendedor/a una función puramente informativa, de transmisión de características y, desde luego, no es ese el objetivo principal de la comunicación comercial. Su finalidad es *culminar con éxito una venta*, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades del cliente/a, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el/la cliente/a no sólo ha escuchado el mensaje, sino que lo ha captado perfectamente.

Nuestro objetivo cumplirá su cometido si el/la cliente/a recibe adecuadamente el mensaje, lo comprende y lo acepta. Esto se percibe a través del interés del cliente/a.

En todo proceso de venta debe existir una comunicación. Los elementos que intervienen en dicho proceso:

- Emisor/a
- Receptor/a
- Mensaje
- Código
- Canal

Emisor/a

Es la persona que abre el proceso, que transmite el mensaje, la información, no sólo es quien inicia el mensaje, sino que además, es quien debe establecer el objetivo de la comunicación que pretende alcanzar con el mensaje. Inicialmente coincide con la figura del vendedor/a. Ha de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que su contenido sea comunicable
- Que pueda interesar al receptor/a
- Que el lenguaje se adapte al tipo de receptor/a
- Que la ocasión sea la más propicia

Receptor/a

Es la persona a quien va dirigido el mensaje enviado por el emisor/a. Es el destino de la información. En el mundo de las ventas, se trata inicialmente del cliente/a, porque, a posteriori, sus papeles de emisor/a y receptor/a se irán alternando según el/la que esté

hablando en cada momento. Para que la comunicación sea eficaz, el/la receptor/a tendrá que tener una actitud previa de receptividad.

Contenido

Es el mensaje que se quiere transmitir, que generalmente coincide con los argumentos de venta. Un mismo mensaje puede estar estructurado por signos de diversos códigos: palabra y gesto, palabra e imagen, palabra, imagen y música, palabra y paralenguaje. Existe gran variedad de formas para realizar la comunicación, cada una de ellas con fines específicos. El lenguaje no se reduce al contenido gramatical de la lengua ni a los preciosismos de la escritura: sus posibilidades son infinitas. La publicidad aprovecha la riqueza de las posibilidades expresivas del lenguaje y utiliza todas las variedades posibles en cuanto a señales comunicativas.

Código

Son las distintas formas y estilos que tiene el/la vendedor/a de transmitir el mensaje. Es el sistema de señales, normas o símbolos relacionados entre sí, que sirven para articular y transmitir el mensaje, de manera que sea comprensible tanto para el/la emisor/a como para el/la receptor/a.

Canal de transmisión

Es el medio físico por el cual se canaliza el mensaje codificado.

Feedback

Es la variable que va a medir la efectividad del proceso de comunicación. La respuesta del receptor/a indica que la comunicación

ha sido eficaz. Es en este momento cuando el/la emisor/a pasa a receptor/a y viceversa.

Con independencia de todos estos elementos, la comunicación implica un proceso que supone un conjunto de fases sucesivas que recorre un mensaje, desde que es elaborado por la persona emisora, hasta que lo recibe e interpreta como persona receptora. Es un *proceso circular*, en el que la persona receptora se convierte en emisora e inicia así de nuevo dicho proceso.

Existen **tres elementos** importantes dentro del proceso comunicativo:

1. Objetivos: Lo que se pretende con la transmisión.

- Objetivo inmediato: Conseguir la recepción nítida del mensaje.
- Objetivo intermedio: La correcta interpretación del mensaje.
- Objetivo final: Conseguir la respuesta buscada en el comportamiento del consumidor/a.

2. Mensaje:

- Mensajes Informativos: La información debe ser adecuadamente asimilada por el/la receptor/a.
- Mensajes de Organización Metodológica: Se busca planificar y ordenar el proceso comunicativo.
- Mensajes Normativos: Se pretende orientar la conducta del receptor/a dentro de un modelo previamente determinado por el/la emisor/a para alcanzar los objetivos deseados.

- Mensajes de Interacción Socioafectiva: aquellos mensajes dirigidos a los/as receptores/as que buscan ayudarles a alcanzar más fácilmente sus objetivos.

3. Canal:

- El más adecuado para el sujeto al que va dirigido, para el contenido del mensaje y para el objetivo deseado.
- El que sea de mayor impacto.
- El que mejor domine el/la emisor/a.

La comunicación puede tener una serie de elementos que la favorezcan, que actúen como verdaderos catalizadores, pero igualmente dentro del proceso comunicativo pueden estar presentes varias barreras que pueden dificultar e incluso impedirla, actuando como inhibidores. Podemos destacar:

- ✓ Problemas generados como consecuencia del enmascaramiento de la conducta.
- ✓ Problemas de interpretación personal del mensaje del emisor/a.
- ✓ Falta de atención tanto del emisor/a como del receptor/a.
- ✓ Objetivos poco claros y comunicaciones no estructuradas.
- ✓ Olvidos y modificaciones.
- ✓ Uso discriminatorio del lenguaje
- ✓ Percepciones erróneas
- ✓ Errores derivados del uso inadecuado del código

➤ Estrategias para mejorar la comunicación

1. Desarrollar actitudes que mejoren la comunicación, la empatía
2. Establecer mecanismos de retroalimentación

3. Elaborar estrategias para mejorar la comunicación en relación con: el contenido, la continuidad, la claridad, la precisión y la coherencia.
4. Incidir en la importancia de la Escucha Activa

➤ Comunicación dentro de la empresa

La comunicación es una auténtica necesidad dentro de la empresa, ya que afecta a diferentes ámbitos o facetas de la misma como:

- Las Nuevas Tecnologías de la comunicación
- El plano de las relaciones personales
- El plano político y administrativo

Cuando se establecen sistemas de información dentro de la empresa, a veces pueden presentarse una serie de dificultades en relación con:

1. Problemas de volumen de la información:
 - Sobreabundancia de datos
 - Escasez de los mismos o difusión sólo a unos/as pocos/as
2. Problemas de la calidad de la información:
 - No hay relación entre los datos y las expectativas
 - Problemas de accesibilidad de los datos
 - Inadecuación del momento en que se da la información
 - Imprecisión en los datos
3. Problemas de transmisión inadecuada:
 - Velocidad de transmisión muy rápida o excesivamente lenta

- Transmisión unidireccional en vez bidireccional
- Fallos en la decodificación lo que provoca problemas de comprensión.

Las dificultades citadas anteriormente se deben casi siempre a un defecto en la organización de la comunicación. Una comunicación organizada necesita realizar una serie de actividades como:

- ★ Analizar previamente sus necesidades
- ★ Definir los objetivos en un plan global
- ★ Fijar un conjunto de acciones coherentes

La comunicación debe ser entendida como un medio y no como un fin en sí mismo. Dentro de este medio podremos distinguir entre Dispositivos de Información y Dispositivos de Comunicación.

Dispositivos de Información:

- Las publicaciones internas, las cuales pueden ir destinadas a los/as empleados/as o al medio externo.
- Indicadores de control, que se encargan de recoger información sobre el medio externo.
- Las encuestas que miden la satisfacción dentro de la empresa.
- Procedimientos de recepción de la información

Dispositivos de Comunicación:

- Entrevistas
- Grupos de resolución de problemas, también conocidos como “círculos de calidad” que pueden ser permanentes o no.

- Reuniones (información descendente o ascendente), en base a la finalidad perseguida pueden ser de trabajo, de intercambio de información, de negociación...

Para que estas reuniones sean eficaces deben darse:

- ♦ Objetivos debidamente explicitados
- ♦ Orden del día definido
- ♦ Preparación por los/as iniciadores/as
- ♦ Roles adecuadamente identificados
- ♦ Horario preciso y continuado
- ♦ Confección de un informe final

Cada una de estas técnicas tiene puntos fuertes y débiles, lo que las hace mejor para una serie de cosas y peor para otras.

Toda empresa debe llevar a cabo una comunicación interna y otra externa. La comunicación interna es la que se produce entre los departamentos y entre los miembros de la propia estructura organizativa. Su objetivo principal es *conseguir una buena relación entre las personas de la empresa durante su actividad profesional, así como crear motivación entre ellas.*

La comunicación externa también es conocida como comunicación comercial, tiene como objetivo *establecer una buena imagen corporativa para dar a conocer los productos y servicios que ofrece a sus clientes/as.* Las actividades que suelen desempeñar son las relaciones con la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas principalmente.

Cualquier vendedor/a debe tener presente que la clave de su éxito es tener habilidades comunicativas en su proceso de venta, pero no hay que olvidar que dos complementos fundamentales en este proceso de venta que son la publicidad y las relaciones públicas. La publicidad tiene como objetivo básico *transmitir información impersonal a través de los medios de comunicación de masas* (prensa, televisión...) las relaciones públicas *buscan crear una actitud positiva hacia la empresa, los productos y servicios*.

La empresa debe ser comunicante, y para ello la comunicación debe estar organizada. Dentro de la estructura comercial la comunicación no puede concebirse como fruto del azar, de la improvisación, sino de la consecuencia de establecer una estructura organizativa previamente planificada, que permite que esa comunicación tenga lugar.

➤ Unidad Didáctica 2: Habilidades Sociales y Protocolo Comercial

La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de mensajes entre el/la vendedor/a y el/la cliente/a. En todo proceso de negociación el/la vendedor/a debe ser hábil en sus exposiciones y comportamientos si quiere culminar con éxito el proceso de venta.

El proceso de comunicación en la venta puede ser unidireccional (el/la vendedor/a se limita a exponer y desarrollar su argumentario de ventas sin tener en cuenta los deseos y motivaciones de compras de los /as clientes/as) o bidireccional.

Si se quiere ser un buen/a vendedor/a se deben conocer las necesidades y motivaciones de los/as clientes/as a los que se dirige, se debe organizar el proceso de venta de acuerdo a los puntos de vistas del cliente/a, ya que es la otra mitad del proceso comunicativo. La relación entre ambos es necesaria para que tenga lugar una comunicación efectiva entre cliente/a- vendedor/a (emisor-receptor) y se produzca una comunicación bidireccional.

El objetivo de la comunicación bidireccional es persuadir al cliente/a, potenciando al máximo el comportamiento positivo de éste/a en cuanto a la oferta que se le hace o se le puede hacer.

Los tipos de comunicación utilizados en la venta son:

- La comunicación oral
- La comunicación no verbal
- La comunicación escrita

1. LA COMUNICACIÓN VERBAL

Aunque estemos bombardeados por las Nuevas Tecnologías, la palabra sigue siendo uno de los medios de comunicación más eficaces que existen.

El/la vendedor/a, que posee la habilidad de expresarse bien, con corrección y perfección demuestra poseer la herramienta de trabajo más preciada. La conversación es muy necesaria en el ámbito profesional, es un arte y como tal hay que saberlo apreciar y potenciar.

En la comunicación verbal, es más importante la forma en que se expresan las cosas que el contenido del mensaje en sí mismo.

El uso de las palabras depende de muchos factores. No siempre decimos lo que queremos decir, por lo que las palabras a veces van más lentas que los pensamientos. Puede que haya cosas que no se quieren decir o se prefiere hacerlo en otro momento. También hay determinada información que no se debe comunicar por ser confidencial.

Para una correcta comunicación oral es necesario que el/la vendedor/a tenga en cuenta las siguientes normas:

- Planificar el mensaje: Tener claro que es lo que se desea transmitir y cómo hacerlo. Para ello se ha de ser claro/a, preciso/a y sencillo/a, evitando tecnicismos, argot, frases hechas, refranes o palabras demasiado rebuscadas.
- Adaptar el código al receptor/a: El/la vendedor/a debe utilizar palabras adecuadas para que el/la cliente/a comprenda, para

ello ha de ser gráfico/a y descriptivo/a, de forma que genere imágenes mentales con claridad.

- Actitud dinámica: Se consigue evitando los verbos en futuro y condicional, conjugándolos en presente y no demostrando ninguna expresión de vacilación.
- Orden lógico en la comunicación: Seguir un proceso de argumentación lógica que vaya de lo más general a lo más específico, mostrarse positivo/a, sin utilizar giros y expresiones que evoquen ideas negativas en el/la cliente/a, sino palabras y frases confirmadas, positivas y de interés.
- No ser redundante, evitando superlativos inútiles o demasiados adjetivos; siempre que sea posible, utilizar una sola palabra en lugar de una frase.
- Mostrar empatía: Ponerse en el lugar del cliente/a, en su forma de pensar y sentir. Usar un lenguaje adaptado al que utiliza el/la cliente/a.
- Escuchar y observar: La clave de la comunicación oral es saber escuchar y observar tanto para el/la vendedor/a como para el/la cliente/a.

REGLAS PARA HABLAR BIEN EN PÚBLICO

En ocasiones el/la vendedor/a puede dirigirse a un grupo para llevar a cabo una venta. Hay una serie de reglas a tener en cuenta:

- El momento antes de la charla
- El momento de la charla
- El momento posterior a la charla

Antes de comenzar a hablar el/la vendedor/a deberá prepararse a conciencia su intervención, no puede dejarla en manos del azar, ya que de ser así el fracaso estaría garantizado. Deberá:

- ★ Conocer en profundidad el producto: Ventajas, dificultades, quienes son los/as clientes/as interesados/as...
- ★ Recopilar información sobre el grupo al que se va a dirigir: Informarse sobre los conocimientos que el grupo tiene sobre el producto, sus predisposiciones hacia el mismo...
- ★ Realizar un borrador: Tener clara la idea clave o el tema sobre el que va a hablar, para evitar la improvisación. Tener clara la idea principal que desea transmitir.
- ★ Preparar los recursos que necesita tener disponibles en la intervención: medios audiovisuales, catálogos...
- ★ Establecer los objetivos que se desea alcanzar con la intervención.

En el **momento** de la charla, el/la vendedor/a deberá:

- ★ Crear un ambiente agradable, para ello puede empezar formulando una pregunta que despierte el interés del grupo.
- ★ Modular su voz variando su intensidad, ritmo y tono, resaltando aquellos aspectos que considere relevantes.
- ★ Finalizar en el momento oportuno, el público agradece la brevedad.

Al **finalizar** el/la vendedor/a deberá:

- ★ Evaluar el desarrollo de la charla
- ★ Realizar un seguimiento y control de lo acordado

REGLAS PARA HABLAR POR TELÉFONO

Las conversaciones no presenciales han dado lugar a la creación de nuevos lenguajes o formas de expresarse y cuentan incluso con sus propias expresiones. Las palabras, en este tipo de conversaciones, cobran una gran importancia porque no se ve al interlocutor/a. Las primeras palabras del vendedor/a son las que más cuentan ya que es el único medio con el que el/la vendedor/a puede ser juzgado/a.

A la hora de entablar una conversación telefónica es importante:

- Preparar el esquema de lo que se va a decir, el objetivo de la llamada.
- Comenzar con la presentación: En el caso de que la empresa sea conocida primero presentar a la empresa, y después a uno/a mismo/a.
- Indicar con quien se desea hablar
- Argumentar las razones de la llamada, igual que en una entrevista normal de ventas.
- Transmitir seguridad en uno/a mismo/a y en la oferta.
- Concluir resumiendo con orden y concreción lo expuesto.

2. COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal está constituida por aquellos mensajes que transmitimos paralela e independientemente al uso de las palabras habladas. Aunque el ser humano lleva toda la vida utilizando este tipo de comunicación, ésta no se ha empezado a estudiar hasta hace sólo unas décadas. Según investigaciones realizadas, se calcula que un 7% de la información que transmitimos es verbal, 38% vocal y un 55% señales y gestos.

El componente verbal se utiliza para comunicar e informar y el no verbal para comunicar estados de ánimo y actitudes personales.

Muchos de los gestos que utilizamos son comunes en muchos países, pero otros pueden significar cosas totalmente diferentes. Los gestos básicos suelen ser los más universalizados: mover la cabeza para afirmar o negar algo, fruncir el ceño en señal de enfado, encogerse de hombros... Hay gestos que vienen heredados del reino animal, como enseñar los dientes en señal de enfado (agresividad).

Aunque sepamos el significado de un determinado gesto, el/la vendedor/a no debe caer en el error de interpretarlo de forma aislada; es probable que pueda equivocarse. Los gestos se pueden fingir, pero no todo el cuerpo actúa de la misma manera. Las cejas, la risa, las pupilas y otros pequeños detalles seguramente nos delaten.

Normalmente, cuando mentimos o forzando una situación, el cuerpo nos delata. Por eso las situaciones personales, se resuelven mejor cara a cara que por teléfono u otro medio donde se pueda esconder el cuerpo y perder una importante parte del mensaje.

La mayoría de los gestos y movimientos que utilizamos habitualmente, nos vienen condicionados por el entorno en el que nos hemos criado. Los matices culturales, son de gran importancia en el lenguaje corporal. También el entorno familiar, tiene una clara influencia en nuestro comportamiento.

Existen gestos que se consideran universales. El signo de "OK", con varias teorías sobre su origen, se dice es una deformación de la expresión "all correct" "oll korrekt" que apareció en algunos periódicos estadounidenses y canadienses durante el siglo XIX.

La comunicación no verbal es todo aquel lenguaje que surge de nuestro cuerpo y que no depende de las palabras que decimos. Es la comunicación contenida en las expresiones, gestos, posturas...

Cuando calificamos a una persona de «simpática», no lo es tanto por las palabras que usa, como por el hecho de que quizás esté sonriendo, mueva los brazos de forma dinámica y nos escuche. Es por tanto una comunicación difícilmente ocultable, es imposible no enviar mensajes a través del cuerpo.

El cuerpo y en especial el rostro humano es un escenario de emociones universal. A través de la expresión facial, un/ a cliente/a puede comunicarnos su agrado, su interés o desinterés sobre el producto que le estamos ofreciendo. Se cree que el cuerpo humano emite unas 8000 señales diferentes con importante valor comunicativo. De ahí que nos detengamos en aquellas habilidades sociales que todo/a profesional de la venta debe *observar*.

- **La mirada**

Los ojos pueden expresar todo tipo de emociones, e incluso, a veces, conseguimos mediante la mirada saber lo que la otra persona está pensando. Así que no hay que dejar de estudiarla, sobre todo por ser, dentro del lenguaje no verbal, el aspecto más difícil de manipular.

El contacto visual ayuda y refuerza la comunicación. El/la cliente/a se siente más atendido/a y el/la vendedor/a observa sus expresiones recogiendo más información.

Normalmente, cuando una persona está escuchando, mira a los ojos de la otra persona, de forma continuada. Por tanto, los/as profesionales de la venta deben mirar continuamente a los ojos a

los/as clientes/as, porque sino sentirán que no están siendo escuchados/as, pero sin que las miradas sean de larga duración ni excesivamente intensivas, ya que pueden llevar a una mala interpretación por parte del cliente/a. Se calcula que mirar el 50 por 100 del tiempo y distribuir la vista a otros puntos el 50 por 100 restante es una buena proporción.

El contacto visual es básico desde el momento en que el/la cliente/a entra en el establecimiento. Si se produce el caso de estar atendiendo a un/a cliente/a y se está haciendo esperar a otros/as es conveniente que se les mire y salude sonriendo levemente para que comprendan que se les tiene en cuenta.

Por otro lado, la mirada debe ser frontal, no de soslayo, ya que en ese caso daremos sensación de agresividad o provocaremos desconfianza en nuestro/a interlocutor/a. De la misma forma, no es conveniente mirar de arriba a abajo a nuestro/a interlocutor/a, ya que sentirá que le estamos haciendo una «radiografía», hecho que si habitualmente produce incomodidad más se atenúa en una situación de ventas.

Conviene saber también que cuando el/la cliente/a siente curiosidad por lo que el/la vendedor/a le ofrece las pupilas se dilatan, aumentando de tamaño. Por tanto sería útil seguir el tamaño de las mismas en función del interés suscitado por nuestras palabras o producto presentado.

- **Los gestos de la cara**

Los gestos de la cara son los que realmente permiten leer el estado de ánimo de una persona. El/la vendedor/a debe mostrar cordialidad hacia el/la cliente/a. ¿Cómo se consigue? En primer lugar, a través de

la sonrisa. Es necesario sonreír cordialmente y sin exagerar al inicio de la interacción comercial para poner al cliente/a en buena disposición de ánimo. Evitar arrugar el entrecejo ya que da sensación de desconfianza.

Es importante constatar que la sonrisa en absoluto destruye la sensación de seriedad de la situación de ventas. Es más, está comprobado que el ver una sonrisa en nuestro/a vendedor/a nos predispone a relajarnos, y por tanto provoca mayor fluidez en la comunicación. Lo contrario que ocurre con el ceño fruncido. Produce tensión, desconfianza y la otra persona puede tener miedo de hablar con alguien que tiene tal expresión en la cara.

- **Las manos**

Las manos pueden ser las grandes traidoras de nuestro cuerpo. A veces no les prestamos la suficiente atención y se encargan de exteriorizar nuestro estado de ánimo.

La mano ha de darse con seguridad y cordialidad, un apretón de manos ligero o retirar la mano rápidamente pueden causar una imagen negativa.

Una mano relajada se expresa al mismo tiempo que el lenguaje verbal, le enfatiza, da color a las palabras. Y en personas que están tranquilas, las manos deben estar reposadas, bien entrelazando los dedos, bien dispuestas relajadamente sobre los brazos de una silla o bien cogiendo, sin manipular ni manosear, un determinado objeto.

- **La postura**

Los movimientos corporales no deben ser excesivos o estereotipados. Resulta habitual cargar todo el peso del cuerpo sobre una pierna mientras la otra adquiere una postura de descanso, se debe evitar el balanceo ya que da sensación de inestabilidad.

En cualquier caso, sea cual sea la postura elegida se debe procurar dar sensación de relajación y atención hacia la otra persona. Si nuestro cuerpo está relajado, provocaremos esa misma sensación. No olvidemos que nuestro cuerpo tiende a reproducir por inercia nuestro estado de ánimo. Cualquier movimiento hacia delante indica normalmente interés por la comunicación que se está manteniendo, de la misma forma que retirar o alejar el cuerpo manifiesta desinterés.

- **La vestimenta**

Respecto a la forma de vestir y ornamentos personales, la norma básica es que jamás debe llamar la atención más que el producto que intentamos vender. Hay una prohibición explícita: jamás se deben llevar gafas de sol en una entrevista de ventas, aunque nos encontremos en una feria o recinto comercial, ya que imposibilitan el contacto visual.

Normalmente, cada empresa dicta sus normas sobre la vestimenta del vendedor/a. Suele optarse normalmente por ropa que no sea ni demasiado clásica ni demasiado moderna. Se deben evitar los colores que llamen mucho la atención. En el caso de las mujeres se deben evitar adornos excesivos y exceso de maquillaje. La imagen vende, pero no se debe vender sólo eso.

• La voz

La voz refleja en gran medida nuestro estado de ánimo; es uno de los principales medios de expresión que el/la vendedor/a debe controlar. Con la voz se puede persuadir, tranquilizar u ofrecer confianza, también se puede crear un mal clima, ofender, preocupar o disuadir. Se debe evitar a toda costa expresar monotonía, cansancio o desinterés. El tono vendrá dado por el volumen, la velocidad, la entonación, el ritmo, las pausas... Es importante adaptar estos componentes según cada momento de la comunicación.

Una expresión debe reflejar:

- **Confianza:** Un/a vendedor/a con un tono de voz seguro refleja conocimiento y experiencia en el tema. Debe obviar lo que no sabe, para no dar datos equivocados sobre un determinado producto.
- **Amabilidad:** Sonreír cuando se habla. La sonrisa se refleja en la voz. Es importante que el/la vendedor/a se muestre ante el/la cliente/a de manera amable y correcta.
- **Cortesía:** Actuar cortésmente hace que la persona con quien se habla perciba inmediatamente una sensación de bienestar. No es cortés interrumpir al cliente/a y es adecuado utilizar su nombre, al menos dos veces durante la conversación. Igualmente es importante decir siempre «por favor», «de nada», «gracias» cuando sea apropiado.
- **Interés:** El/la vendedor/a debe hablar con entusiasmo pero sin exagerar. Si se comenten errores hay que disculparse, dar explicaciones siempre que sean necesarias, de forma completa y exacta. Es mejor perder varios segundos buscando

una información que perder para siempre la confianza de un/a cliente/a.

Respecto a la articulación de la voz, consiste en la vocalización de las palabras. Lo que hay que hacer es:

- Abrir bien la boca, vocalizando bien las palabras.
- Pronunciar correctamente.
- Separar cada palabra de las demás.
- Pronunciar la palabra entera

La velocidad debe ser media en la comunicación, cuando no es cara a cara, ya que no disponemos del lenguaje verbal que nos facilita la comprensión del mensaje. Si se quiere conseguir una conversación fluida y agradable, hay que hablar más despacio para asegurarse de que la información es correctamente comprendida.

Las pausas deben ser más prolongadas cuanto más lento sea el discurso, sin olvidar que ninguna pausa debe ser demasiado extensa, de lo contrario se establecerá un clima incomodo. Deben usarse para:

- Subrayar palabras importantes.
- Hacer participar al cliente/a
- Despertar el interés
- Escuchar al cliente/a

➤ La Comunicación Escrita

Todo/a vendedor/a tiene que realizar comunicaciones escritas ya que es una actividad propia de esta profesión. La primera norma es usar el lenguaje propio de la empresa. La segunda norma debe ser la brevedad, ya que cuanto más se escriba más riesgo se corre de que no se lea el contenido, no olvidemos que siempre se agradece la brevedad. La tercera norma es utilizar, en la medida de lo posible, comunicaciones y cartas estándar, sobre estas haremos mención más adelante. La cuarta es que el/la vendedor/a no se oponga ni se muestre reticente a utilizar este medio de expresión, ya que nos ayuda a ganar clientes/as, y por ello, merece la pena utilizarlo, por ejemplo, para felicitar a los/as clientes/as en Navidad.

Es cierto que frente a la comunicación verbal y gestual este medio tiene más desventajas, ya que no permite una respuesta inmediata, requiere más dedicación al tener que pensar en lo que se va a escribir, es más impersonal... pero a pesar de estas desventajas aporta una serie de beneficios, la clave se encuentra en que el/la vendedor/a tenga presente las siguientes normas:

- ★ Pensar antes de escribir qué quiere transmitir.
- ★ Expresarlo con claridad y brevedad.
- ★ Adaptar el código de expresión a los distintos tipos de clientes/as.
- ★ Prestar atención a la presentación del escrito y a la gramática, así mismo el vocabulario empleado debe ser claro y adaptado al asunto que concierne.
- ★ Expresar el mayor número de ideas posibles sin que su lectura requiera mucho tiempo.

➤ La carta comercial

La carta comercial es un documento escrito que una empresa o persona envía a otra para tratar asuntos comerciales. Actualmente, la correspondencia comercial ha perdido parte de la función que ejercía en épocas anteriores como único contacto entre una compañía y sus clientes/as u otras firmas, ya que se suele acudir a métodos más rápidos y directos de comunicación, pero no por ello ha perdido importancia. Aunque su principal objetivo sea transmitir una información, ésta constituye un fiel reflejo de la imagen de la empresa en el exterior.

Una carta comercial bien confeccionada debe tener en cuenta dos aspectos fundamentales: *la presentación y el contenido*.

- **Presentación:** Es determinante ya que es lo primero que verá el/la destinatario/a. Para una buena presentación el/la vendedor/a ha de tener en cuenta los siguientes elementos: tinta, márgenes e interlineado y estética.
- **Contenido:** Toda carta comercial consta de 3 partes:

1. *Encabezamiento o cabecera:* Es el conjunto de palabras o fórmulas con que comúnmente se inicia un escrito. Se coloca en la parte superior de la hoja.

El membrete: Encabeza la carta y debe aportar esta información básica.

- ★ Logotipo (optativo)
- ★ Nombre completo de la empresa o la persona

- ★ Breve identificación de la empresa (maquinaria de construcción, pediatra, asesoría jurídica, psicóloga, etc.).
- ★ Dirección (calle, número, piso, ciudad, código postal, provincia, país).
- ★ Apartado postal
- ★ Número de teléfono (telex, telefax, telegramas)
- ★ El/la destinatario/a: Son los datos de la persona a la que se dirige la carta. Entre otros:
 - Razón social en el caso de personas jurídicas o nombre y apellidos si es una persona física.
 - Dirección completa: Se colocará debajo del membrete, puede ir a la izquierda o la derecha de la hoja.
 - Fecha: Indica el lugar desde donde se escribe la carta, día, mes y año en que se emite.

Ejemplo: Madrid a 16 de abril de 2005

- Referencias: son abreviaturas compuestas de números y letras que sirven para realizar ciertas identificaciones, las personas que intervienen en su elaboración, el número de expediente, el asunto que se está tratando...

Ejemplo: N/Ref.: pedido 256428, S/Ref.: factura 2514663

- Asunto: da a conocer la finalidad de la carta, con una o dos palabras queda claro el tema principal de la carta.

Ejemplo: Asunto: Presupuesto, Asunto: Catálogo

Las referencias y el asunto son aspectos fundamentales que no deben omitirse porque permiten relacionar las cartas con el proceso

empresarial al que hacen referencia, así como su localización y archivo.

- Saludo: El objeto del saludo es iniciar la carta con una frase de cortesía, que ha de ser breve y sencilla. Es el último apartado del encabezamiento y se coloca a la izquierda del papel.

Ejemplo:

- o *Señor/señora:*
- o *Estimado/a señor/señora:*
- o *Distinguido/a cliente/a:*

2. *Cuerpo:* Es la parte más importante. Se compone de tres partes: Introducción, núcleo y conclusión.

- En la introducción se suele hacer referencia a correspondencia anterior, agradecer al destinatario/a y/o indicar el motivo para el escrito. Su objetivo es despertar el interés del destinatario/a.
- En el núcleo o exposición se desarrolla la idea principal de la carta. Es importante redactar el núcleo con objetividad y claridad.
- La conclusión sirve de resumen de la carta y/o de estímulo. Debe tener una consecuencia lógica de lo expresado en el texto.

3. *Cierre:* Constituye el final de la misma. Contiene siempre despedida, firma, nombre y cargo.

La despedida debe reunir las mismas características de sencillez, brevedad, atención y respeto que el saludo y concordar con él gramaticalmente.

Ninguna carta tiene validez sin firma. El/la firmante responde a todos los efectos de todo lo que en ella se ha escrito. Se suele colocar después de la despedida en el margen derecho. Consta de 3 partes:

1. Firma autógrafa: Escrita del propio puño y letra. Si la persona que envía la carta no puede firmarla por alguna razón y autoriza a otra persona se debe reflejar dicha circunstancia: P.O. (por orden), P.P. (por poder), P.A. (por autorización)
2. Nombre del firmante: Se coloca debajo y va impreso por el mismo sistema que el resto de la carta.
3. Cargo que ocupa el/la firmante: Es la referencia de la persona que escribe, y sirve al destinatario para saber a quién debe dirigir la respuesta. Se escribe debajo del nombre.

- Anexos:

En caso de que haya anexos se debe indicar el número de éstos. Se puede añadir posdata o indicar si se envían copias a otras personas. En la carta, todos los elementos empiezan a la izquierda de la página. Este "estilo bloque" es la manera general de componer una carta. Para indicar si se envían fotocopias a otras personas se usa la expresión 'C.c.' seguido por el nombre del otro/a destinatario/a.

➤ Tipos de cartas comerciales

- ★ **Carta de Presentación:** Utilizada por las empresas recién iniciadas que desean darse a conocer, o aquellas que ya llevan un cierto tiempo en el mercado y han ampliado su gama de productos y servicios, o han cambiado de domicilio, razón social, teléfono...Se envía a todas las empresas a las que les pudiera interesar los servicios que se ofrecen.
- ★ **Carta de respuesta de solicitud de información:** Cuando un/a cliente/a se interesa por un producto o servicio, el/la vendedor/a debe atenderle lo antes posible y de manera eficaz, para ello debe enviar toda la información que el/la cliente ha solicitado y toda la que estime oportuna aunque no se haya solicitado.
- **Carta de oferta:**
 1. Cartas de Presentación: Sirven para que una empresa se a conocer sus productos y servicios.
 2. Cartas de Oferta: Se acompañan a un presupuesto si éste es corto, o si es largo se adjunta a esta carta un anexo.

Cuando una empresa recibe una petición de presupuesto de un/a posible cliente/a, lo inmediato es establecer un contacto telefónico o enviar a un/a vendedor/a para que lo visite personalmente.

- ★ **Reclamación y respuesta a la reclamación:** en estos dos tipos de cartas no nos detendremos, porque ya se hizo referencias a ellas en el módulo 2 (Atención al Cliente/a).

➤ Unidad Didáctica 3: Técnicas y procesos de negociación

Negociar es una actividad que desarrollamos constantemente y como tal requiere de unas habilidades que nos faciliten la consecución de los objetivos que persigamos para nuestra organización.

La negociación es un juego en el que las reglas sólo están escritas parcialmente, un juego en el que, a menudo, cuenta más el proceso a seguir que las ventajas de las que uno/a mismo/a dispone.

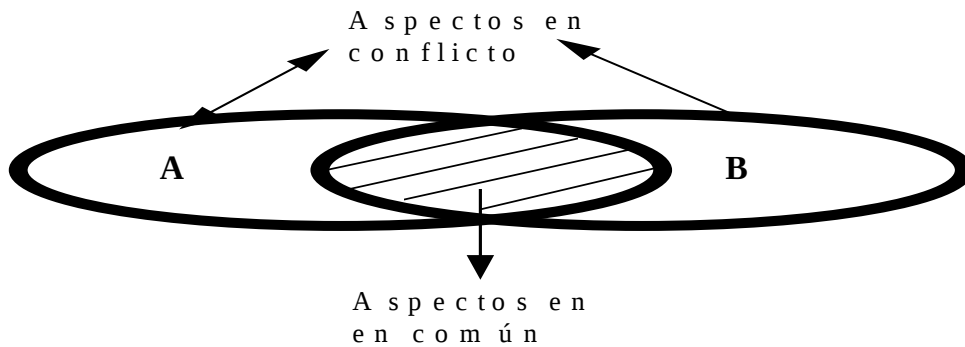
Un proceso de negociación implica conocer la realidad, significa dar y esperar recibir, establecer unas nuevas vías de relación en cada negociación, conocer nuestros propios deseos y las necesidades del otro/a.

Entendemos por tanto que la negociación es el *"proceso en el que dos o más partes, con cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo"*.

- a) La negociación es un proceso, esto implica que existe un estudio y planificación previa, un desarrollo y unas conclusiones finales.
- b) La negociación existe sólo cuando hay interés por llegar a un acuerdo por ambas partes.

Si no se da esta circunstancia estaremos delante de procesos estratégicos o tácticos de otra índole camuflados bajo una forma de negociación.

De forma esquemática se podría representar una situación de negociación de la siguiente manera:



➤ **El poder en las negociaciones**

Sin duda, una de las características que ha de tener cualquier negociador/a es poseer un cierto grado de poder, ya que en caso contrario no existirá ninguna negociación, simplemente una de las dos partes en conflicto ordenará lo que le interese a la otra sin que ésta pueda hacer nada para evitarlo.

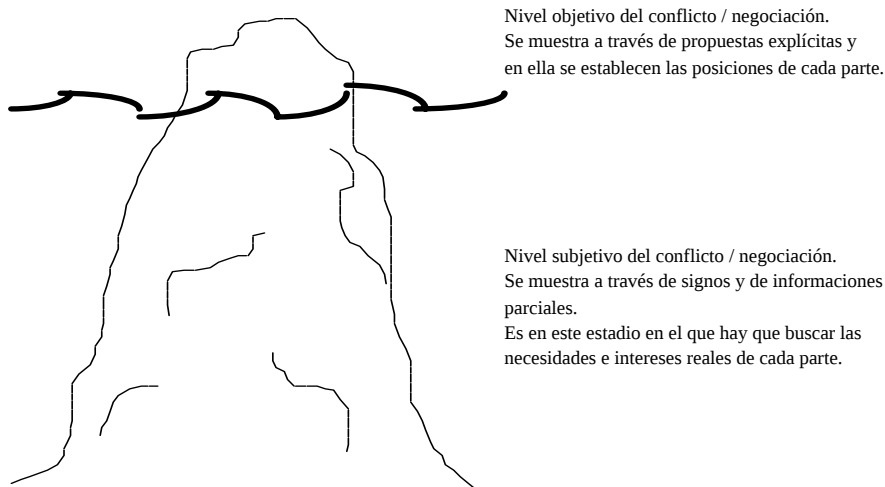
Conocer lo que significa el poder puede ser útil aunque, sin duda, será más útil saber como se consigue el poder. Tradicionalmente se ha propuesto la existencia de siete bases de poder como vías en las que se sustentan las relaciones.

CLASE DE PODER	DESCRIPCIÓN
<i>Poder coercitivo</i>	En el que A obedece a B por el temor a los castigos que puede recibir en el caso contrario.
<i>Poder de recompensa</i>	Se basa en el deseo de conseguir el premio que se recibirá en el caso de obedecer a aquel que nos recompensará.
<i>Poder de información</i>	A menudo se ha hablado del poder que la información tiene en el control de los movimientos sociales.
<i>Poder legítimo</i>	Es el poder "legalizado", aquel que es otorgado

	por una organización o sistema social y su obediencia es controlada a través de los mecanismos de control de la propia organización o sistema.
<i>Poder de experto</i>	Se basa en la suposición que hace quien obedece que aquel que indica la conducta a seguir tiene mayores conocimientos y experiencia, lo que le permite beneficiarse.
<i>Poder carismático</i>	Se produce cuando aquel que obedece se siente identificado con la persona que le indica lo que debería hacer o con el fruto del trabajo de éste.
<i>Poder de relación o de referencia</i>	La base del poder no reside en la persona que lo utiliza sino en personas que le son cercanas.

Las necesidades, los deseos y las posiciones en la negociación.

Podríamos comparar las situaciones de negociación con un iceberg, en el que sólo una pequeña parte emerge a la vista de todos/as mientras que la base permanece oculta:



Es necesario pues, conocer bien cuáles son nuestras necesidades a la hora de negociar y distinguirlas bien de nuestros deseos y objetivos. Las necesidades en la negociación son aquellos acuerdos a los que hemos de llegar inevitablemente y, en ocasiones, a cualquier coste. Un buen sistema para identificar nuestras necesidades es preguntarnos ¿Qué pasará si no llegamos a ningún acuerdo?

Discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes, ya que cuando las partes negocian sobre posiciones tienden a encerrarse en esas posiciones, olvidando que esos objetivos no son más que una plasmación de unas necesidades y deseos que, posiblemente, podrían ser cubiertos de otras maneras.

Es necesario negociar en base a los intereses (necesidades y deseos) propios y de la otra parte y no en base a las posiciones ya que a menudo pueden generar diferencias insalvables y separar a las personas de los problemas.

➤ Bases fundamentales de los procesos de negociación

En un proceso de negociación los sentimientos de los/as negociadores/as no pueden estar en juego, sólo importa si el acuerdo es razonable y ventajoso para cada una de las partes. Debemos olvidarnos de buscar acuerdos que nos hagan sentir victoriosos/as frente al otro/a.

A menudo no es la ética lo que provoca que no se llegue a acuerdos, sino la estética, es decir, los procesos que permiten que la relación entre las partes en conflicto sea suficientemente clara.

Para que esto sea de es necesario aceptar unas reglas del juego:

♦ <i>El poder de una de las partes es exactamente la necesidad del otro/a de llegar a un acuerdo.</i>	♦ <i>La base de los acuerdos se encuentra en la cooperación, no en la competición.</i>
♦ <i>Negociar sobre posiciones resulta ineficiente, genera nuevos conflictos y pone en peligro las relaciones personales. Negocie sobre intereses.</i>	♦ <i>En una negociación no podemos coger-robar lo que nos interesa, sólo lo conseguiremos cuando la otra parte nos lo dé.</i>
♦ <i>Separe a las personas de los problemas.</i>	♦ <i>Debemos mostrar nuestras reglas del juego a la otra parte sin que podamos explicárselas.</i>
♦ <i>Sólo se cierra un acuerdo cuando todas las partes lo aceptan voluntariamente.</i>	

¿Cómo conseguir beneficios para todas las partes?

Tipología de negociaciones basada en las ganancias y pérdidas de cada una de las partes:

		NOSOTROS	
		Ganar	Perder
ELLOS	Ganar	Ganar / Ganar	Perder / Ganar
	Perder	Ganar / Perder	Perder / Perder

¿Cómo podemos conseguir un acuerdo beneficioso para todas las partes? Primero evitando negociar una sola variable, ya que si negociamos sobre un sólo parámetro cualquier ganancia estará provocada por la pérdida directa del otro.

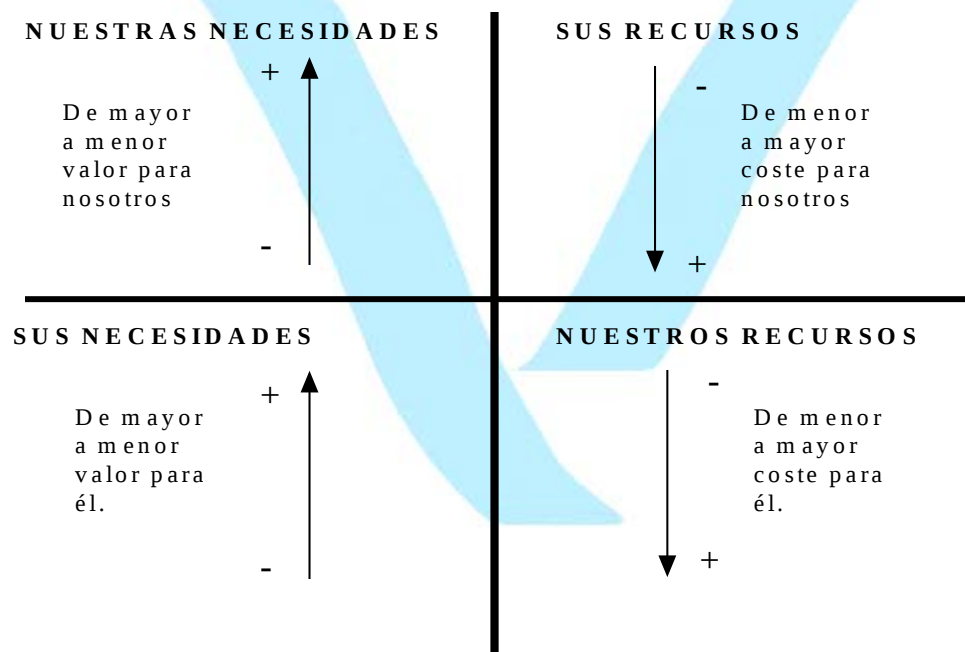
Es imprescindible para desarrollar una negociación de Ganar/Ganar, poniendo en juego cuantas más variables mejor. Una vez descritas todas las variables que son susceptibles de ser intercambiadas (considerando tanto los valores tangibles como los intangibles), debemos analizar cada variable en función de su coste y de su valor.

Todas las concesiones que se intercambian en una negociación tienen costes y valores que no necesariamente coinciden. De hecho, raramente coinciden.

Entendemos por coste el esfuerzo que realiza cada parte negociadora en el momento de hacer una concesión, mientras que el valor es la valoración que hace quien se beneficia de la concesión recibida.

Hay concesiones de gran valor para la otra parte y escaso coste para quien las realiza, por ejemplo redactar una carta de recomendación para un/a colaborador/a o para un/a proveedor/a, mientras que en otras concesiones ocurre lo contrario.

Un buen análisis de las variables en juego en cada negociación nos permitirá identificar aquellas concesiones que nos cuesten menos y tengan más valor para el otro/a, al tiempo que podremos solicitar aquellas que nos sean más ventajosas para la otra parte, tal como se indica en el esquema siguiente:



No todas las negociaciones se realizan para cubrir necesidades, sino que algunas de ellas sólo quieren dar cumplimiento a deseos. Así, si negociamos la compra de un vehículo, posiblemente nuestra necesidad sea disponer de un medio de transporte, mientras que el interés por ese modelo concreto no es más que un deseo.

Es por ello que, en el momento de analizar nuestras posiciones es imprescindible identificar nuestras verdaderas necesidades y distinguirlas de nuestros deseos. Las necesidades tendrán un valor mucho más elevado para nosotros/as.

Al realizar este tipo de análisis hay que tener en cuenta que las estimaciones que se hagan sobre las necesidades y recursos de la otra parte tienen consideración, en muchas ocasiones, de ser sólo unas conjeturas, con el consiguiente margen de error que esto puede producir. Será necesario modificarlas en la medida que se vaya descubriendo durante el proceso de negociación sus errores.

Por ejemplo, si considera erróneamente que la otra parte tiene problemas de liquidez y que por eso desea aplazar pagos u obtener otros beneficios financieros negociará unas concesiones que quizás no tengan ningún interés para el otro/a.

Hay que trabajar la negociación como un proceso integral. Tiene su origen en la voluntad de las partes de llegar a un acuerdo sobre unos intereses comunes pero en conflicto y tiene su final lógico en el acuerdo perseguido.

Negociar sobre posiciones no lleva a ninguna parte y que hay que negociar sobre intereses y en base a la cooperación mutua.

➤ Las conductas de los buenos/as negociadores/as

El/la buen/a negociador/a debe ser buen/a comunicador/a, una persona flexible en sus planteamientos y posiciones, inteligente y astuto en las relaciones, debe conocerse bien y conocer sus objetivos, ser un/a buen/a estrategia y saber conseguir la máxima información

de la otra parte sin apenas informar sobre sus intereses, necesidades y deseos.

Sin duda, una persona que cubra todas estas características será un buen/a negociador/a, pero ¿quien se atreve a definirse con todos estos atributos?

Es más, si usted humildemente reconoce que sus virtudes no son las descritas más arriba ¿significa que está condenado/a a ser un/a mal/a negociador/a de por vida? Nada más lejos de la realidad, cualquier persona puede mejorar su habilidad negociadora.

Lo importante no es como uno/a ES, la clave está en como ACTÚA, y todos/as podemos mejorar nuestras actuaciones a través de un adecuado entrenamiento.

De la misma manera que con un entrenamiento adecuado conseguiremos mejorar nuestra marca personal en una carrera de 100 metros sin que por ello nos acerquemos a las marcas de Carl Lewis, todos/as podemos aprender a negociar mejor.

La metodología básica para estudiar el comportamiento de negociación es simple: buscar negociadores/as eficaces y comparar sus conductas con las de otros/as negociadores/as medios.

Los criterios para identificar a los/as buenos/as negociadores/as son:

- a) Ambas partes deben reconocer que el/la negociador/a es eficaz.
- b) Debe poseer un historial anterior de eficacia importante.
- c) Debe tener una incidencia baja de fracasos en la aplicación de los acuerdos.

➤ Estrategias y tácticas en la negociación

En el marco de la negociación, entendemos por estrategia el modelo general de relaciones que desea que se lleve a cabo, mientras que las tácticas se refieren a las operaciones que desarrollará para conseguir sus objetivos. La estrategia es el QUE hará y las tácticas el COMO lo realizará.

Las estrategias posibles que se pueden dar en una negociación son:

- * No empezar
- * Lo toma o lo deja (Marcar una única opción posible y/o negociar)
- * Regateo (Discutir en base a una única opción en juego)
- * Negociación (Buscar el máximo beneficio mutuo).

Para poder definir correctamente la estrategia a utilizar es necesario conocer las posiciones de poder, el tiempo del que se dispone para llegar a un acuerdo y valorar la importancia de las relaciones personales para el futuro.

La combinación de estas variables presenta el siguiente cuadro de estrategias aconsejables:

Usted tiene
MENOS PODER

NEGOCIACIÓN

EL PODER ESTÁ
EQUILIBRADO O
ES DUDOSO

La relación es
importante

NEGOCIACIÓN

El tiempo es
limitado

REGATEO

Usted necesita
que la otra parte
se comprometa

NEGOCIACIÓN

Usted tiene
MAS PODER

La relación es
importante

NEGOCIACIÓN

El tiempo es
limitado

LO TOMA O LO DEJA
O REGATEO

Usted necesita
que la otra parte
se comprometa

NEGOCIACIÓN

➤ Fases de la negociación

- Fase preliminar
- Fase inicial
- Fase de diagnóstico y desarrollo
- Fase final

1.- Fase preliminar.

Los objetivos básicos de esta fase son:

- Construir un clima positivo
- Definir la situación y establecer las reglas del juego.

Para ello es importante definir y establecer algunas cuestiones de tipo eminentemente práctico:

- **El local y la situación física de los/as negociadores/a**

La negociación puede darse en terreno propio, en el de la otra parte o en terreno neutral.

Cada caso tiene sus ventajas e inconvenientes. Es importante considerar los siguientes aspectos que pueden favorecer la consecución de un clima de trabajo agradable y de confianza.

Quando negocie en su terreno:

- No haga esperar a sus visitas, además de ser un claro signo de mala educación provocará que se sientan incómodos/as antes de empezar a negociar y esto no le ayuda NUNCA.
- Evite las interrupciones: teléfonos, personas que entren en su despacho, etc.
- Procure que los/as clientes/as se sientan cómodos/as, pero evite el mobiliario excesivamente cómodo (sillones, sofás, etc.). Se trata de trabajar, no de visitas de cortesía.

- Intente que su espacio sea lo más neutral posible: Evite mesas de despacho que provoquen gran distanciamiento, sillones sensiblemente más altos, etc. Si puede, utilice mesas de reuniones y evite la de despacho.
- Procure que las condiciones ambientales sean correctas, sin exceso de luz, sin sonidos molestos, con una temperatura agradable. Vigile que estas condiciones sean correctas para sus clientes/as, a menudo, con el tiempo y la costumbre, uno/a deja de ser sensible a las incomodidades de un espacio, pero además, es fácil observar como las condiciones de luz, temperatura o sonido son distintas en función del lugar que utilicemos de un despacho. Intente ser lo más equilibrado/a posible y ofrecer las máximas comodidades.

Cuando negocie en terreno del otro/a o en terreno neutral

Intente que se den todas las condiciones expuestas en el punto anterior, en el caso de que no se den, solicítelas sin ningún rubor. Usted tiene derecho a sentirse cómodo/a y en igualdad de condiciones con el/la cliente/a.

Tenga siempre presente que es mejor ser considerado/a excesivamente puntilloso/a en las formas que caer en la ingenuidad de aceptar incomodidades que pueden afectar su capacidad para negociar con confianza.

• Definir las reglas del juego

En el momento de iniciar una negociación es bueno plantear cuáles son los objetivos básicos que van a perseguir cada una de las partes.

En este punto es aconsejable definir la plataforma de negociación, es decir, pactar qué temas serán negociados y qué orden se va a seguir.

Incluso en algún caso es bueno presentar cuál es la posición de salida de cada una de las partes para cada uno de los elementos en juego.

Es igualmente necesario definir cuál será el esquema básico de la negociación, quien participará en ella y que formato prevemos seguir (número de reuniones, lugares, etc.).

No tema ser excesivamente formal, estos pequeños pactos le pueden ser muy útiles para planificar y le relajará de la necesidad de tener que controlar constantemente el marco de la negociación.

- **Nivel de autoridad**

Definimos nivel de autoridad como posibilidad de tomar decisiones y llegar a acuerdos por parte de los/as participantes en una negociación.

Es muy importante que su nivel de autoridad sea igual o inferior al de los representantes de la otra parte.

NUNCA negocie con alguien que tenga menos autoridad para tomar decisiones que usted ya que esta posición beneficia claramente a su homólogo/a que no está asistiendo a las sesiones.

En este caso, lo más aconsejable es que usted se quite nivel de autoridad aparente con frases como: “Yo también deberé consultar con mi superior el principio de acuerdo que obtengamos” o “Preferiría no tomar sólo la decisión y comentarlo antes con mi equipo”.

2.- Fase inicial

Los objetivos básicos de la fase inicial son:

- Plantear la posición inicial
- Comprobar la posición inicial del otro/a

Tenga en cuenta que la verdadera negociación no arrancar hasta que no se ponen las posiciones iniciales encima de la mesa, hasta entonces todo lo que ha hecho pertenece a la fase preliminar: Crear un clima de confianza, plantear los objetivos básicos, etc.

No se bloquee en este momento, cualquier posicionamiento por parte de la otra parte negociadora es posible. Sólo le están planteando la posición inicial. A partir de este momento deberá analizar qué distantes están, recordar hasta donde está dispuesto/a a llegar y, sobretodo, escuchar activamente: pregunte, busque las verdaderas necesidades del otro/a, averigüe qué hay detrás de sus demandas y muéstrese firme sin ser rígido/a.

3.- Fase de desarrollo y diagnóstico

Los objetivos inherentes a esta fase son:

- Identificar las necesidades ocultas de la otra parte.
- Comprobar los recursos propios como elementos que realmente pueden satisfacer las necesidades del otro/a.
- Comprobar el valor de nuestros recursos y evaluar el grado de acierto de las supuestas necesidades del otro/a.

No es casualidad que a esta fase se la denomine muchas veces simplemente fase de diagnóstico. De hecho, la clave de cualquier negociación es, esencialmente, diagnosticar cuáles son las

necesidades reales de la otra parte y las propias para poder descubrir dónde se puede encontrar el punto de acuerdo válido para ambas.

No se trata de ganar nada, sino de cubrir nuestras necesidades cubriendo al mismo tiempo las del otro/a, ya que de otra manera difícilmente nos va a dar aquello que necesitamos.

En esta fase hay que ir dando pasos concretos hacia el acuerdo, hay que hacer concesiones que permitan al otro/a hacerlas también, pero, sobretodo, hay que explorar las necesidades que están detrás del posicionamiento de cada uno/a.

Preguntas del tipo ¿qué hará él/ella con lo que yo le de? o ¿Con quien hablará del acuerdo al que lleguemos? Le pueden orientar sobre las necesidades ocultas que, quizá sin ser primordiales, pueden estar condicionando el acuerdo.

En este punto es bueno recordar la frase de: “Tener una mente rápida pero una paciencia sin límite, ser modesto/a y sin embargo firme, favorecer que el otro/a confíe en nosotros/as, mostrarse encantador/a y, no mentir nunca.

4.-Fase final

Los objetivos de esta fase son:

- Equiparar recursos y necesidades
- Llegar a un acuerdo y contratar
- Gestionar las posibles tensiones que hayan podido quedar abiertas.

Analicemos los tres objetivos por separado.

- **Equiparar recursos y necesidades:**

Debe estar preparado/a para cerrar acuerdos que sean distintos a los que había previsto pero que cubran igualmente sus necesidades. Recuerde que su objetivo es cubrir aquello que necesita y no conseguir aquello que está pidiendo: no siempre coincide del todo.

- **Llegar a un acuerdo y concretar:**

De hecho, hay que ir revisando constantemente los acuerdos parciales a los que se va llegando. Esto sirve tanto para comprobar que ambas partes entienden lo mismo como para ir creando un clima de confianza basado en el avance y el terreno común que se va construyendo.

Llegar al acuerdo no siempre es fácil ya que muchas veces sentimos que ofrecer una última concesión que permita cerrar es algo así como perder una batalla. Nada más lejos de la realidad, usted no está luchando por nada, usted está intentando llegar a un acuerdo con otra persona. Si hacer la concesión final le permite obtener un acuerdo que le es positivo hágala, si hacerla significa llegar a un acuerdo que es peor que la falta de acuerdo no la haga.

Finalmente, no olvide aclarar todos los aspectos referidos al contrato que estén negociando. Tenga presente que no todo lo que negociamos acaba escrito en forma de contrato formal, pero todo lo que pactamos hay que cumplirlo y debe tener las garantías mínimas de que la otra parte lo cumplirá.

No deje para luego los detalles de forma, son importantes y pueden bloquear la ejecución de un acuerdo cerrado.

- **Gestionar las tensiones:**

A pesar del significado real de las negociaciones, sería ingenuo pensar que una negociación no genera tensiones que estas pueden afectar gravemente la relación de futuro entre las partes que están negociando.

Una vez cerrado el acuerdo es bueno dejar de lado el rol negociador para regresar a un posicionamiento más personal. Ahora ya no está negociando y puede permitirse una relación más amistosa que le permita valorar abiertamente a la otra parte negociadora.

Las relaciones de futuro se montan a partir de las personas, las negociaciones se realizan al margen de las personas que están negociando. Hay que despersonalizar los procesos de negociación y entender al otro/a en el rol que representa, pero también hay que ser capaces de, una vez cerrado el acuerdo, construir positivamente el futuro.

Un método de planificación de la negociación

Es conveniente que cada negociador/a diseñe su propia batería de preguntas de análisis que le ayuden a analizar las negociaciones, en función de sus propias características personales y de los tipos de negociación que deba llevar a cabo.

Lo mismo ocurre con el método de planificación de las negociaciones, método que ha de permitir, en el menor espacio posible, resumir los puntos clave a tener presentes en cualquier negociación.

A continuación presentamos un modelo, pero se trata solamente de un modelo posible que debería servirle de pauta para que usted diseñe su propio esquema de análisis / resumen de su planificación.

1.- RESULTADOS ESPERADOS

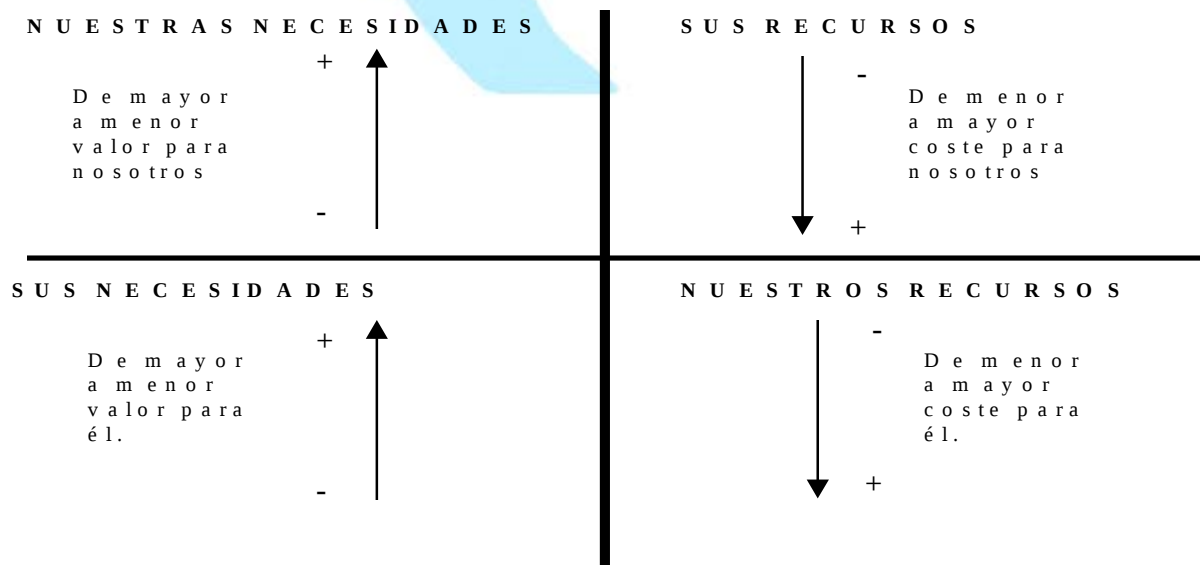
Anote los resultados que desean conseguir en esta negociación. Anote las cosas que DEBE conseguir y las cosas que le GUSTARÍA lograr. Incluya resultados “intangibles” si cree que son importantes.

2.- PRIORIDAD DE LOS RESULTADOS

Ordene lo que DEBE conseguir por orden de importancia. Destaque sobre todo dos o tres puntos clave.

3.- ANÁLISIS DE NECESIDADES Y RECURSOS

Siguiendo el esquema representado anteriormente, complete todos los cuadrantes según los costes y valores conocidos o, simplemente, supuestos.



4.- EQUILIBRIO DE PODER

Su poder en la negociación depende de su dependencia relativa de la otra parte y de las alternativas de que disponga o pueda crear para conseguir un acuerdo.

Basado en el análisis de necesidades y recursos sitúe en la línea su posición de poder

**Tengo un gran
poder**

**El poder está
equilibrado**

Tengo poco poder

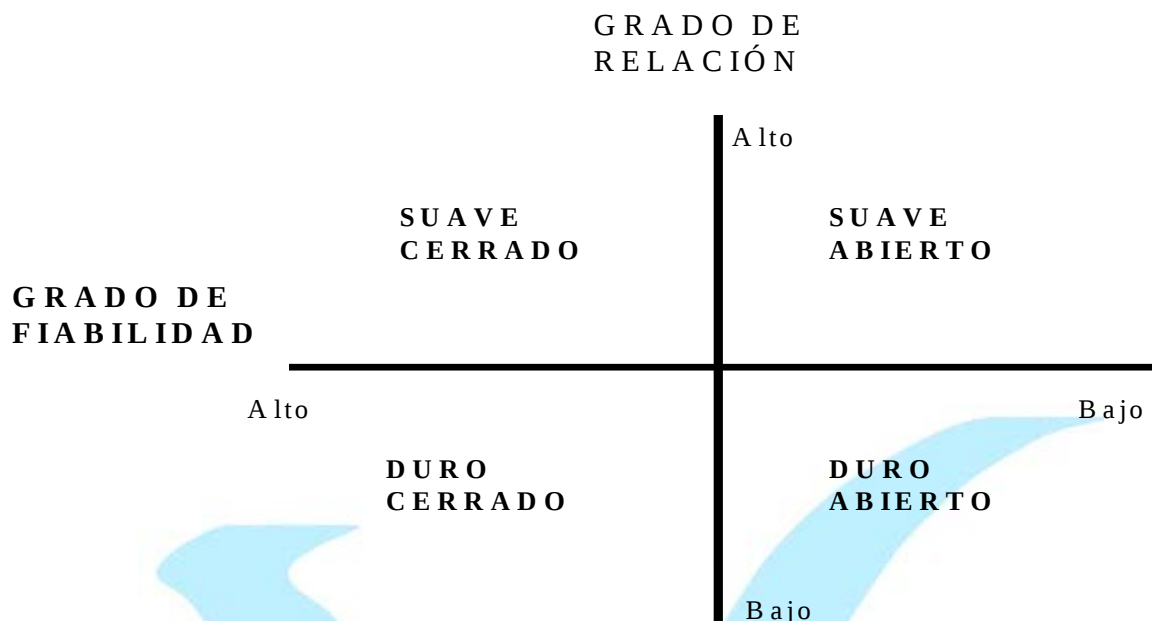
5.- ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Basado en el análisis anterior del poder y considerando el tiempo disponible del que dispone y la importancia de la relación futura que tenga que mantener con la otra parte, defina su estrategia básica e intente identificar la del otro/a:

MI ESTRATEGIA		LA ESTRATEGIA DEL OTRO/A
.....	No comenzar	
.....	Lo toma o lo deja	
.....	Regateo	
.....	Negociación	

6.- ORIENTACIÓN TÁCTICA

Una estrategia puede ponerse en práctica de muchas maneras dependiendo de las tácticas que se utilicen. En este paso se trata de elegir las tácticas que se utilicen tal como se ha señalado en el punto anterior.



7.- ANÁLISIS DE LOS LÍMITES Y DE LA POSICIÓN INICIAL

En este punto será necesario identificar los límites y las posiciones de salida de cada uno de los elementos que van a ser negociados.

8.- PLANIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS FASES

El cuadro siguiente le ayudará a concretar y prever las distintas fases de la que se compone toda negociación.

FASE DE LA NEGOCIACIÓN Y SUS PRINCIPALES OBJETIVOS	ASPECTOS A TENER PRESENTES
<u>Preliminar</u> Construir un clima positivo Definir la situación y establecer las reglas.	Local. Situación física de los/as negociadores/as Autoridad para decidir Horario y plazo final Orden del día
<u>Inicial</u> Plantear situación inicial Comprobar la posición inicial del otro/a.	Posición inicial. Respuesta a peticiones no razonables previsibles. Prever la respuesta a presiones Gestión de la tensión
<u>Diagnóstico de las posiciones</u> Identificación de las necesidades ocultas Comprobar los recursos como satisfacción de necesidades Comprobar el valor de los recursos	¿Qué revelamos y cuándo? Construir fiabilidad y confianza Distribución de las concesiones.
<u>Final</u> Equiparar recursos y necesidades Llegar a un acuerdo Contratar	Plazo de tiempo final. Concesiones. Comprobación de comprensión terminológica y de acuerdos. Gestión de posibles tensiones. Forma de acuerdo.

➤ Unidad Didáctica 4: Los Call Centers

El call center o centro de llamadas es un centro de atención telefónica que se utiliza como nexo de unión entre la empresa y el/la cliente/a y está enclavado en el departamento de atención al cliente/a.

Los call centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente/a por vía telefónica. En un principio, su función era exclusivamente informativa y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- La competencia: que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el/la cliente/a.
- Fuerte demanda del cliente/a particular: las personas cada vez dispone de más tiempo libre por lo que se le da valor a todo lo que supone un ahorro de tiempo que permita disfrutar del ocio.

Cada vez el avance tecnológico se impone con mayor rapidez, esto provoca que el número y tipo de productos y servicios ofrecidos y realizados a través del teléfono aumente llegando a cubrir prácticamente todo el ciclo de relación con el/la cliente/a, desde el marketing al servicio postventa, pasando por la venta y contratación, y todo a través de un único número de teléfono.

La comunicación que antes era telefónica en la vida diaria hoy ha dado un gran giro, ya que una gran parte se ha volcado a los e-mails, la Web, etc. Es por eso que los centros telefónicos han tenido que cambiar y orientarse hacia estos nuevos canales de contacto porque las personas en forma natural han buscado otras maneras de comunicarse con las empresas.

La evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que nos movemos ha obligado a los/as usuarios/as a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma de relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en **contact centers**, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, fax, e-mail..., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los/as clientes/as un único punto de contacto para satisfacer sus necesidades.

La llegada de Internet y el comercio electrónico, ha provocado la aparición de los call centers virtuales, que permiten a través de un click, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este call center se superan dos obstáculos: el temor de los/as clientes/as a comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

De momento, el call center virtual se va implantando lentamente pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre IP que permite al cliente/a, a través de un click, ponerse en contacto telefónico con la persona que le va a resolver sus dudas.

Gracias a los avances tecnológicos, el call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para convertirse en un importante elemento del sistema CRM (Customer Relationship Management) de las empresas. Ya no se concibe una empresa que implemente una estrategia de CRM y no tenga un Contact Center integrado a la misma.

Se debe atender de la misma forma (y en el mismo tiempo) a un/a cliente/a que está solicitando una solución por e-mail que a un/a cliente/a que está pidiendo la misma solución por teléfono y aquí se encuentra la verdadera ventaja competitiva de esta evolución del viejo Call Center.



➤ **Unidad Didáctica 5: La atención al cliente/a en el siglo XXI**

La atención al cliente/a es uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas del nuevo siglo. Dependiendo del tipo de comunicación, ámbito, importancia, urgencia... se emplearán uno u otros medios.

Hoy en día, Internet se ha establecido como una herramienta indispensable para la empresa del siglo XXI. La utilización de esta tecnología marcará una diferencia clave en el entorno competitivo de las empresas. A estas alturas, prácticamente ninguna empresa se cuestiona que Internet no sea una herramienta importante para la gestión, las empresas que aún se muestren reacias es porque aún no se han planteado como optimizar las inversiones necesarias para ir implantando su uso de manera realista.

El uso eficiente de Internet en una empresa reporta los siguientes beneficios:

1. **Comunicación interna y externa:** El correo electrónico y otras aplicaciones, como la mensajería instantánea, son herramientas de muy bajo coste que mejoran sustancialmente las comunicaciones internas y externas de las empresas.
2. **Mejora del servicio de atención al cliente/a:** En una época donde "el cliente es el rey", Internet provee de un poder sin precedentes al consumidor/a, ya sea cliente/a final o empresa, al disponer de un medio de análisis e información sin límite de los productos o servicios que desea adquirir, y donde, por tanto, las expectativas de los/as consumidores/as están subiendo de nivel sin cesar. Internet es un medio óptimo para crear un sistema de atención al cliente/a eficaz y a bajo coste.

En las selecciones que se suelen hacer de los mejores sitios de la Red, la inmensa mayoría están enfocados en el servicio al cliente/a, contruidos de una forma cómoda en su uso y con rapidez de respuesta.

3. **Ahorro de costes:** Internet es sobre todo una tecnología que ahorra costes, en comunicaciones, en compras, en procesos administrativos, en formación, prácticamente en todas las funciones que existen en una empresa.
4. **Estimular la pre-venta o el acercamiento al cliente/a:** Según avance lo que se denominó Sociedad de la Información, donde los/as consumidores/as tienen toda la información relevante y en tiempo real para tomar sus decisiones, conocer las necesidades de los/as clientes/as y saber tratarlas para convertirlas en ventas se convertirá en determinante para tener ingresos y fidelizarlos. Al ser Internet un medio informático y poder almacenar y tratar de forma rigurosa toda la información de los potenciales clientes/as y de los ya existentes, se ha convertido ya en un medio único de marketing.
5. **Comercio electrónico:** Implica comprar y vender. Minimiza costes y abre los mercados de tal forma que cada empresa se convierte en una multinacional instantánea en el momento en que sale a vender a la Red. Esta, quizás es la parte más compleja de Internet, pero, aunque sea simplemente para seleccionar proveedores, es sumamente útil.
6. **Creación de marca:** La presencia en Internet es el escaparate y oficina a la vez de todas las empresas que tienen presencia web, crea marca dentro de las organizaciones a través de las intranets que comunican e informan a los/as empleados/as.

Otros medios utilizados en las comunicaciones comerciales:

- **Teléfono:** Uno de los medios más utilizados en la comunicación oral por su comodidad y rapidez.
- **Autopistas de la información:** Son vías de comunicación por las que se transmite información de todo tipo: texto, imágenes... a gran velocidad, a través de un ordenador conectado a la red telefónica. Sirven para acceder a todo tipo de información así como a banco de datos.
- **Fax:** Consiste en un aparato telecopiador que lee un original que transmite a otro telecopiador. Está conectado a la red telefónica. Ofrece la ventaja de transmitir todo tipo de documentos desde fotos, dibujos, textos,... Este aparato puede ser solo fax o teléfono-fax. En este caso, el aparato discrimina una llamada telefónica de un fax.
- **Vídeo:** Transmite un mensaje pregrabado en una cinta magnetofónica. La ventaja que ofrece es que la imagen está acompañada de sonido, con lo que tiene gran valor didáctico a la hora de transmitir instrucciones concretas de actuación, ya que facilita la comprensión al ver el proceso de ejecución. La variante del vídeo puede ser la **videoconferencia**, que permite celebrar una intervención en la que los/as participantes pueden estar en distintos lugares. Se realiza mediante una conexión televisada vía satélite y puede quedar registrada en un soporte magnético.

IDEAS CLAVES

- ✓ La finalidad de la comunicación comercial es *culminar con éxito una venta*, lo que, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades del cliente/a, para responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el/la cliente/a no sólo ha escuchado nuestro mensaje, sino que lo ha captado perfectamente.
- ✓ En todo proceso de venta debe existir una comunicación, los elementos que intervienen en dicho proceso son: Emisor/a, Receptor/a, Mensaje, Código, Canal.
- ✓ Toda empresa debe llevar a cabo una comunicación interna y otra externa. La comunicación interna tiene como objetivo *conseguir una buena relación entre las personas de la empresa durante su actividad profesional, así como crear motivación entre ellas*. La comunicación externa tiene como objetivo *establecer una buena imagen corporativa para dar a conocer los productos y servicios que ofrece a sus clientes/as*.
- ✓ La publicidad tendrá como objetivo básico *transmitir información a través de los medios de comunicación de masas* (prensa, televisión...), las relaciones públicas buscan *crear una actitud positiva hacia la empresa, los productos y servicios*.

- ✓ El proceso de comunicación en la venta puede ser unidireccional o bidireccional. La comunicación unidireccional tiene lugar cuando el/la vendedor/a se limita a exponer, desarrolla su argumentario de ventas sin tener en cuenta los deseos y motivaciones de compras de los/as clientes/as. No tiene en cuenta la opinión del cliente/a. La comunicación bidireccional se produce cuando se interesa por conocer las necesidades y motivaciones de los/as clientes/as, el/la vendedor/a organiza su proceso de venta de acuerdo a los puntos de vistas del cliente/a, que es la otra mitad del proceso comunicativo.
- ✓ Las personas nos comunicamos de forma verbal y no verbal. Para escuchar y comprender eficientemente a un/a cliente/a hemos de atender tanto a sus palabras como gestos y su forma de expresarse.
- ✓ La comunicación no verbal ofrece una gran variedad de información que refuerza o modifica el contenido del lenguaje verbal. Prestar atención a las señales informativas del rostro o la posición corporal puede facilitar la comprensión de las necesidades e intereses de los/as clientes/as.
- ✓ La comunicación verbal con los/as clientes/as es más eficaz cuando se emplea un estilo de comunicación asertivo guiado por los objetivos, no por la situación.

- ✓ La carta comercial es un documento escrito que una empresa o persona envía a otra para tratar asuntos comerciales. Una carta comercial bien confeccionada tiene en cuenta dos aspectos fundamentales: *la presentación y el contenido. Las partes de una carta comercial son el encabezamiento o cabecera, cuerpo y cierre.*
- ✓ La negociación es el *"proceso en el que dos o más partes, con cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo".*
- ✓ Una de las características que ha de tener cualquier negociador/a es poseer un cierto grado de poder, ya que en caso contrario no existirá ninguna negociación, simplemente y en el mejor de los casos, una de las dos partes en conflicto ordenará lo que le interese al otro/a sin que éste pueda hacer nada para evitarlo.
- ✓ Es necesario conocer bien cuáles son nuestras necesidades a la hora de negociar y distinguirlas de los deseos y objetivos.
- ✓ La tipología fundamental dónde debemos encuadrar nuestra negociación es la conocida como ganar/ganar. Es decir, nosotros/as ganamos pero nuestros/as oponentes también.

- ✓ La planificación de la negociación, es imprescindible para un buen proceso. La imaginación, la creatividad, la rapidez y flexibilidad de pensamiento son componentes necesarios para el buen/a negociador/a.
- ✓ El saber fijar los límites, planificar las secuencias posibles y definir el tema principal también es importante. Debemos planificar y conocer de antemano nuestro límite de partida, nuestra zona objetivo y nuestro límite de ruptura, y no modificarlos durante la negociación. Saber escuchar forma parte de todo proceso comunicativo. En este caso, en la negociación se convierte en uno de los pilares del proceso.
- ✓ En todo proceso de negociación existen una necesidad de controlar los sentimientos y emociones.
- ✓ Es importante resaltar la importancia de la estrategia y el estilo en la comunicación, la necesidad de no modificarlos durante la negociación salvo rectificaciones obligadas por las circunstancias.
- ✓ El call center o centro de llamadas es un centro de atención telefónica que se utiliza como nexo de unión entre la empresa y el/la cliente/a y está enclavado en el departamento de atención al cliente/a.
- ✓ Hoy en día, Internet se ha establecido como una herramienta indispensable para la empresa del siglo XXI. La

utilización de esta tecnología marcará una diferencia clave en el entorno competitivo de las empresas.

- ✓ Otros medios utilizados en las comunicaciones comerciales son: Teléfono, Autopistas de la información, Fax y Vídeo.



AUTOEVALUACIÓN

1. Hablamos de comunicación comercial cuando:

- a. El/la vendedor/a se limita a exponer las ideas al cliente/a con claridad.
- b. Culmina con éxito la venta porque el mensaje que transmite es comprendido y aceptado por el/la cliente/a.
- c. A y B son correctas

2. Dentro del proceso comunicativo ¿qué 3 elementos son esenciales?

- a. Emisor/a, receptor/a, código
- b. Emisor/a, canal, soporte
- c. Objetivos, mensaje, canal

3. ¿Qué objetivo persigue la comunicación interna en una empresa?

- a. Establecer una buena imagen corporativa para dar a conocer los productos y servicios que ofrecen.
- b. Conseguir una buena relación entre las personas de la empresa durante su actividad profesional, así como crear motivación.
- c. Transmitir información impersonal a través de los medios de comunicación de masas.

4. ¿Cuál es el objetivo de la comunicación bidireccional?

- a. Persuadir al cliente/a, potenciando al máximo su actitud positiva en cuanto a la oferta que se le hace.

- b. El/la vendedor/a expone sus argumentarios de ventas sin tener en cuenta los deseos y motivaciones de los/as clientes/as.
- c. El/la vendedor/a emite un mensaje y el/la cliente/a lo recibe como si fuera suyo el contenido de este mensaje.

5. Cómo vendedor/a ¿Cuál crees que sería la mejor forma de hacer que los/as clientes/as acudan a tu establecimiento cuando alguno se interesa por el lugar?

- a. Emitiendo un mensaje sin tener en cuenta el punto de vista del cliente/a.
- b. Teniendo en cuenta lo que el/la cliente/a valora.
- c. Forzando al cliente/a a que efectúe la compra.

6. ¿Cuáles son las partes principales de una carta comercial?

- a. Encabezamiento o cabecera, cuerpo o cierre.
- b. Membrete, referencias y cierre
- c. Introducción, núcleo o exposición y cierre.

7. ¿Qué entendemos por negociación?

- a. Un juego en el que gana el mejor
- b. Un proceso que implica un estudio y planificación previa, un desarrollo y unas conclusiones finales
- c. Un concepto etéreo

8. ¿Cómo se consiguen beneficios para ambas partes en una negociación?

- a. Negociando una única variable
- b. Concediendo a la parte contraria todo lo que se nos pide
- c. Analizando el coste y valor que cada variable tiene

9. ¿Qué son los Call Centers?

- a. Son centros de atención telefónica de carácter informativo exclusivamente.
- b. Son centros de atención telefónica considerados como servicio de lujo ya que sirve como nexo de unión entre la empresa y sus clientes/as.
- c. A y B son correctas

10. ¿Qué ventajas ofrece Internet a las comunicaciones empresariales?

- a. Poder enviar y recibir grandes cantidades de información en muy poco tiempo y a cualquier lugar del mundo.
- b. Comprobar los datos bancarios de un/a cliente/a.
- c. A y B son correctas

SUPUESTO PRÁCTICO

El siguiente cuestionario le permitirá conocer su predisposición hacia la negociación.

PREGUNTAS	SI	REGULAR	NO
1.- Se encuentra cómodo/a cuando tiene que realizar algún tipo de negociación			
2.- Deja para última hora la preparación de la negociación			
3.- Se preocupa con tiempo suficiente en buscar la máxima información de sus oponentes			
4.- Una vez transcurrida la negociación, reflexiona y saca experiencias			
5.- Si puede, prefiere mandar a otro/a en su lugar para negociar			
6.- Siempre que debe realizar un proceso de negociación tiene claro los objetivos que persigue			
7.- Cree que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello deba ceder más de lo que tenía previsto			
8.- Tiene preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del/la contrario/a			
9.- Es de la opinión que en una negociación usted tiene que llevarse la mejor parte			
10.- Normalmente ve a la parte oponente como a un/a enemigo/a que hay que batir a toda costa			

11.- Cree que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar provecho el/la que mejor las domina			
12.- Rehuye la mirada del interlocutor/a cuando está frente a él/ella durante el proceso de comunicación			
13.- Le cansan las explicaciones con mucho detalle, prefiere que sean cortas y concisas			
14.- Le molesta adaptarse al lenguaje del otro/a			
15.- Es considerado/a por las personas de su entorno como alguien con poca paciencia para escuchar			
16.- Le es difícil ante situaciones tensas mantenerse con calma y no elevar el tono de voz			
17.- Prefiere hablar más que escuchar			
18.- Si cree que en una negociación tiene las de perder vacila al empezarla			
19.- Si tiene que negociar, procura facilitar los medios y el ambiente adecuado, para que el otro/a se sienta cómodo/a			
20.- Es consciente, que por lo general siempre hay que ceder parte de sus objetivos en beneficio del otro/a, para poder llegar a un consenso			
21.- Tiene miedo a las críticas que le pudieran hacer las personas de su entorno profesional o social si fracasa en una			

negociación			
22.- Cree que el ser buen/a negociador/a es un don con el que se nace y no se puede aprender o es difícil conseguirlo			
23.- Cuando en las negociaciones que participa tiene éxito superior al esperado se enorgullece de ello y lo comenta continuamente			