

Plan 418 GRADO EN COMERCIO

Asignatura 41007 GESTION DE VENTAS Y PROCESO COMERCIAL

Grupo 1

Tipo de asignatura (básica, obligatoria u optativa)

obligatoria

Créditos ECTS

6

Competencias que contribuye a desarrollar

COMPETENCIAS GENERALES

- G2. Ser capaz de identificar los diferentes aspectos que afectan directa y globalmente a la actividad comercial de las empresas y saber aplicar el conjunto de conocimientos adquiridos a su trabajo o vocación de una forma profesional y poseer las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro del departamento comercial de una empresa en el contexto de una economía globalizada, dinámica y sujeta a un proceso de cambio e innovación tecnológica constante.
- G4. Poder transmitir en español y en otra lengua (inglés, francés o alemán), tanto de forma oral como escrita, información, ideas, conocimientos, problemas y soluciones del ámbito comercial, resultados de los análisis, propuestas de actuación o negocio, los fundamentos y razones últimas de los mismos, de forma clara, concisa y comprensible tanto a públicos especializados como no especializados.
- G5. Haber desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias que permitan al alumno continuar formándose en la actividad comercial y en otras facetas de la gestión empresarial con un alto grado de autonomía.
- G6. Adquirir una visión global y multicultural, aplicando los conocimientos y habilidades necesarias para organizar, dirigir y gestionar el área comercial de una empresa en el actual contexto económico.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

- T1. Adquirir la habilidad de aprendizaje y conocimiento de la bibliografía así como de las fuentes permanentes de información documental y estadística que le doten de la capacidad necesaria para continuar estudiando, investigando o aprendiendo de forma permanente y autónoma.
- T4. Saber comportarse de manera íntegra y consecuente con los principios y valores personales y profesionales (compromiso ético) teniendo en cuenta los distintos instrumentos éticos puestos a su disposición. Esto implica conocer los instrumentos éticos que regulan sus actuaciones profesionales, actuar con integridad y rectitud ante cualquier situación, incluso en situaciones desfavorables para sus propios intereses, ser respetuosos con las normas y leyes sin necesidad de ser vigilados o controlados, así como saber reconocer, aceptar y responsabilizarse de los errores cometidos y de sus posibles consecuencias.
- T5. Adquirir la capacidad para trabajar en equipo, demostrando habilidad para coordinar personas y tareas concretas, aceptando o refutando mediante razonamientos lógicos los argumentos de los demás y contribuyendo con profesionalidad al buen funcionamiento y organización del grupo sobre la base del respeto mutuo.
- T6. Ser creativo, con iniciativa y espíritu emprendedor, consiguiendo la habilidad de ofrecer soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales, así como tener una buena predisposición a actuar de forma proactiva, poniendo en acción las ideas en forma de actividades y proyectos con el fin de explotar las oportunidades al máximo, asumiendo los riesgos necesarios.
- T7 Ser capaz tanto de reconocer situaciones nuevas (tanto en el entorno competitivo en el que va a desarrollar su labor profesional como en las metodologías de trabajo cambiantes), como de adaptarse a los cambios con versatilidad y flexibilidad.
- T8. Saber desarrollar y mantener un trabajo de calidad de acuerdo a las normas y gestionar por procesos utilizando indicadores de calidad para su mejora continua, mediante la utilización de indicadores que evalúan el progreso y los resultados, mediante una planificación y realización correcta de las actividades, buscando la mejora de forma permanente en todo lo que se hace, y mediante la participación en los procesos de autoevaluación asumiendo responsabilidades tanto como evaluador como evaluado.

ESPECÍFICAS

- E5. Ser capaz de aplicar políticas comerciales eficaces.
- E11. Conocer las diversas herramientas de comunicación comercial (publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas,

promoción de ventas y propaganda).

E12. Aprender a gestionar un equipo de ventas y las técnicas promocionales.

E13. Ser capaz de tomar decisiones sobre la fijación de precios.

E14. Ser capaz de tomar decisiones sobre la comercialización de productos y servicios.

E15. Saber gestionar las relaciones con los clientes.

E16. Comprender los principios del comportamiento del consumidor y las variables que lo condicionan.

E23. Dominar los procedimientos contables y financieros aplicables al área comercial.

E27. Dominar las técnicas de análisis y simulación que permitan resolver problemas de gestión comercial

Objetivos/Resultados de aprendizaje

1.- Comprender el papel que desempeña el proceso de gestión de ventas en un sistema empresarial.

2.- Aplicar los conocimientos del Marketing para diseñar la estrategia de Ventas.

3.- Profundizar en las diferentes fases y Procesos Comerciales que deben estar definidos e implantados en coordinación con el resto de los departamentos de la empresa a fin de obtener un resultado de excelencia en el servicio comercial.

4.- Saber analizar la información económica y financiera de la empresa de cara a la toma de decisiones y a la fijación de precios (pricing).

5.- Hacer hincapié, no solo en las actividades y volumen de ventas, sino también en los controles de costes y el análisis de rentabilidad.

6.- Aspecto relevante desde el punto de vista empresarial son las previsiones y presupuestos de ventas, para que se ajusten en la medida de los resultados obtenidos

Contenidos

BLOQUES TEMÁTICOS

MÓDULO A: LA GESTIÓN Y EL PROCESO DE VENTAS DESDE EL ÁREA COMERCIAL

Imparte: María Redondo

Contexto y justificación

Las ventas, como materia propia, están relacionadas con dos áreas de conocimientos: comercial y financiera. El presente módulo se dedica a analizar las ventas desde el área comercial de la empresa, con la finalidad de establecer la relación directa entre la función de Dirección de ventas y la función de Marketing. Concretamente, se estudian las formas de organización comercial como apoyo estructural al equipo de ventas, permitiéndole actuar de forma racional y económica. Asimismo, se analizan las habilidades y destrezas a potenciar por parte del vendedor y del director de ventas; prestando especial significación a la negociación, como recurso necesario para alcanzar acuerdos satisfactorios entre las partes implicadas en un proceso de venta. Por último, se hará una mención especial a los servicios, la venta de los cuales, debido a su carácter intangible, presenta unas peculiaridades y complejidad que hace especialmente interesante y necesario su tratamiento.

Objetivos de aprendizaje

Con este módulo, el alumno adquirirá una visión global sobre la Dirección de Ventas y unos conocimientos, habilidades y destrezas para la organización de la estructura comercial de la empresa con capacidad para la toma de decisiones sobre la comercialización de productos y servicios.

En particular:

- Determinar los distintos enfoques de la dirección de ventas, desde el área comercial.
- Conocer cuáles son las habilidades y destrezas que debe desarrollar un vendedor y un director de ventas.
- Saber desarrollar un proceso de negociación enfocado a un proceso de venta exitoso.

Contenidos

Tema A.1: La función de dirección de ventas

1. La Dirección de ventas desde el área comercial.
2. Enfoque estratégico.
3. Enfoque de gestión.
4. Enfoque de control.

Tema A.2: La organización del departamento de ventas

1. La estructura de las Ventas.
2. Coordinación entre las Ventas y otras funciones empresariales.
3. El rol del Director de ventas y del Vendedor.

Tema A.3: La negociación y el alcance de los acuerdos

1. Estrategias y tácticas en la negociación.
2. Tratamiento de objeciones.
3. El acuerdo.

4. Caso especial: la venta de servicios.

Métodos docentes

- Clases magistrales.
- Seminarios y clases prácticas.
- Trabajo en grupo– aprendizaje cooperativo.
- Tutorías individuales ó en grupo.

Plan de trabajo

- En las clases teóricas, al comienzo de cada tema del bloque, el profesor explicará los conceptos básicos de la materia y se resolverán las dudas que se planteen en el aula.
- En las clases prácticas, el profesor proporcionará el material didáctico correspondiente (lecturas, casos de empresas, formulación de preguntas, enunciados de ejercicios numéricos,...) para su estudio y resolución de forma individual o en grupo, así como para su posterior debate en el aula.
- Realización de trabajo escrito, individual o en grupo reducido sobre alguna materia del programa.

Evaluación

Ver apartado general de Evaluación.

Bibliografía básica

JOHNSTON, Mark W. Y MARSHALL, Greg W.; (2009), "Administración de Ventas". 9ª Edición McGraw Hill

KOTLER, P. y KELLER, K. L. (2006): "Dirección de Marketing". 12ª Ed. Prentice-Hall, D.L. Madrid.

MUNDUATE JACA, L. y MEDINA DIAZ, F.J. (coord.) (2005): "Gestión del conflicto, negociación y mediación", Pirámide, Madrid.

Bibliografía complementaria

GARCÍA BOBADILLA, Luis María; (2011); "+ Ventas". 4ª Edición. ESIC Editorial. Madrid

LAMBIN, J. J.; GALLUCCI, C., y SICURELO, C. (2008); "Dirección de Marketing: gestión estratégica y operativa del mercado". 2ª ed. McGraw Hill. México.

VIDAL DÍEZ, IGNASI: (2003); "La previsión de ventas. Métodos y herramientas prácticas para los departamentos comerciales". Fundación Confemetal Editorial. Madrid.

Recursos necesarios

Aula con mobiliario fácil de mover y dotada con ordenador y proyector para el profesor. Ordenadores para los alumnos.

Carga de trabajo en créditos ECTS

1,5 ECTS

MODULO B. PROCESO COMERCIAL. ITINERARIO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

Imparte: Miguel San Millán

Contexto y justificación

Hoy ya no es suficiente realizar un plan de ventas por parte de la gerencia de la empresa o del departamento de Ventas, también es muy importante conocer los procesos comerciales, sobre todo ubicar al cliente en el centro, y conocer y modelizar las tasas de conversión entre los distintos estadios por los que pasa nuestro cliente. Los procesos comerciales, el embudo de ventas o funnel, el proceso de planeación y la implementación de un plan de ventas forman parte del contenido del primer tema B.1

Todo el equipo de ventas, directivos y vendedores o fuerza de ventas (FV) deberán seguir y hacer suya la filosofía de la de gestión de ventas que pretende convertirlos en gestores de negocios y gestores de valor, conocedores en profundidad de las características y necesidades del cliente. Es lo que se conoce como el Customer Relationship Management (CRM)

Las redes sociales están transformándolo todo, desde la forma en que se relacionan las personas a las estrategias empresariales de las compañías. Ahora, las marcas tienen más seguidores en las plataformas sociales en el número de suscriptores al correo, electrónico o directo. Y esto está obligando a establecer otras reglas en el campo de la gestión de las relaciones con el cliente. Hablamos del Social CRM término que se asocia a la relación que existe entre Social Media y el concepto CRM.

Todo lo referente al tradicional o viejo modelo CRM como al nuevo o CRM social, así como lo referido a la experiencia del cliente (customer experience) será analizado en el tema B.2

Esa redefinición de la gestión de ventas, esa mayor autonomía, conocimiento, flexibilidad y toma de decisiones de los vendedores sobre sus clientes obliga a que la fuerza de ventas conozca los aspectos financieros y de riesgo. Ellos van a gestionar el crédito a clientes en una primera evaluación y tomar datos sobre el riesgo cliente, siempre de acuerdo con la política a aplicar por la dirección financiera y la dirección de marketing conjuntamente. Tema B.3

El precio de venta puede considerarse una variable clave a la hora de vincular al cliente con la empresa. Ya no vale

establecer los precios de venta agregando sin más un margen de beneficio deseado a los precios de coste del producto. En la actualidad solo cabe establecer los precios de venta en base al valor que percibe el cliente. En el tema B.4, hacemos una introducción al pricing y en particular a las estrategias de precios.

Objetivos de aprendizaje

1. Comprender el propósito y los niveles de la planeación organizacional
2. Analizar la situación y establecer metas y objetivos
3. Aplicar el proceso del plan de ventas, incluida la planificación estratégica y táctica, implementar el plan
4. Evaluar, controlar y evitar un plan de ventas sin éxito
5. Definir las diferentes formas de organizar a la fuerza de ventas
6. Calcular el tamaño de la fuerza de ventas
7. Entender las diferentes estructuras organizacionales horizontales de una fuerza de ventas
8. Explicar la problemática básica de la estructura vertical en la organización de ventas
9. Identificar los aspectos importantes en la creación de una fuerza de ventas a partir de cero
10. Dominar las formas en que las empresas de ventas tratan a sus clientes
11. Desarrollar las relaciones con el cliente que conduzcan a repetir los negocios
12. Relacionar lealtad y valor del cliente a través de su trayectoria comercial
13. Aplicar el CRM y en particular el CRM social, a la administración de relaciones con el cliente al proceso de ventas.
14. Gestionar la “experiencia del cliente “ como concepto abstracto y diferenciador, dinamizador de las relaciones con los clientes “sociales”, aprovechamiento y uso de redes sociales, etc .
15. Analizar y ponderar el riesgo de la venta a clientes
16. Entender la repercusión financiera de las ventas
17. Aplicar una adecuada política de cobro de las ventas a clientes
18. Conocer las distintas técnicas y estrategias de fijación de precios de venta (pricing)
19. Relacionar precio de venta y “valor” percibido por el cliente

Contenidos

Tema B.1: El proceso comercial. El plan de ventas

1. Fases del proceso comercial
2. Embudos de ventas, sales funnel o pipeline
3. El plan de ventas
4. El proceso del plan: etapas, metas y estrategias
5. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema B.2: CRM, CRM social y Experiencia del cliente

1. CRM. Orientación de las relaciones y CRM
2. CRM y repetición de negocios con los clientes
3. CRM, lealtad del cliente y valor a lo largo de la vida comercial
4. Capacitación de los vendedores para la CRM
5. Cartera de productos y de clientes
6. Partner Relationships Management: PRM
7. Social CRM
8. Experiencia del Cliente: customer experience
9. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema B.3: La gestión del crédito a cliente. El credit manager (CM)

1. El crédito interempresarial o comercial
2. La gestión del crédito o float comercial
3. El credit management: CM
4. Los costes del crédito comercial
5. Procedimientos de gestión y prevención de riesgos
6. Los límites del crédito a clientes
7. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema B.4: Estrategias de precios: pricing

1. La gestión de precios (pricing)
2. Las 6 “C” del pricing
3. Estrategia de precios

4. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Métodos docentes

- Clases magistrales.
- Seminarios y clases prácticas
- Test de aprendizaje.
- Trabajo en grupo– aprendizaje cooperativo.
- Tutorías individuales o en grupo.

Plan de trabajo

- En las clases teóricas, al comienzo de cada tema del bloque, se explicarán los conceptos básicos de la materia se realizan test de aprendizaje y se resolverán las dudas que se planteen en el aula.
- En las clases prácticas, el profesor proporcionará el material didáctico correspondiente (lecturas, casos de empresas, formulación de preguntas, enunciados de ejercicios numéricos,..) para su estudio y resolución de forma individual o en grupo, y su posterior debate en el aula.
- Realización de trabajo escrito, individual o en grupo reducido sobre alguna materia del programa.

Evaluación

Ver apartado general de Evaluación.

Bibliografía básica

HAIR, ANDERSON, MEHTA, BABIN; (2010), "Administración de Ventas. Relaciones y sociedades con el cliente". Cengage Learning Editores. México.

JAIME ESLAVA, José de, (2013), "Finanzas para el Marketing y las Ventas". ESIC Editorial. Madrid

JOHNSTON, Mark W. Y MARSHALL, Greg W.; (2009), "Administración de Ventas". 9ª Edición McGraw Hill

PERE BRACHFIELD; (2009); "Gestión del crédito y cobro". Profit Editorial. Barcelona

Bibliografía complementaria

GARCÍA BOBADILLA, Luis María; (2011); "+ Ventas". 4ª Edición. ESIC Editorial. Madrid

SORET LOS SANTOS, Ignacio. GIMÉNEZ DÍZ-OYUELOS, Emilio; (2013); "Previsión de ventas y fijación de objetivos". ESIC Editorial. Madrid

VIDAL DÍEZ, IGNASI; (2003); "La previsión de ventas. Métodos y herramientas prácticas para los departamentos comerciales". Fundación Confemetal Editorial. Madrid.

Recursos necesarios

Aula con mobiliario fácil de mover y dotada con ordenador y proyector para el profesor. Ordenadores para los alumnos.

Carga de trabajo en créditos ECTS

2 ECTS

MODULO C. GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA DE LAS VENTAS

Imparte: Miguel San Millán

Contexto y justificación

El objetivo prioritario de este módulo es saber analizar la información económica y financiera de la empresa de cara a tomar decisiones en el ámbito comercial. Además de familiarizarse con los documentos financieros de la empresa, entramos en el análisis de coste, y en los márgenes de los productos como base de la rentabilidad

Para las organizaciones de Marketing, la elaboración de pronósticos o previsiones de ventas no sólo, son importantes sino que también puede llegar a ser complejos. Sin un pronóstico a corto plazo, los gerentes de ventas no tendrían una base lógica para asignar la carga de trabajo. Sin un pronóstico a largo plazo, no sabrían cuántos vendedores se necesitarán, ni cuáles deberían promocionar a gerentes. El solo hecho de que sea necesario elaborar una previsión reconoce que existe incertidumbre en el proceso

Las ventas son el motor económico de la empresa, su justificación, ello nos da idea de la dimensión que supone el poder conocer con antelación, gracias a una acertada previsión, cuál va a ser el objetivo marcado por la empresa. De ello va a depender todos los demás estamentos, compras, producción, finanzas, marketing...Cualquier desajuste en este objetivo puede desencadenar consecuencias contrarias a la pervivencia o expansión de la empresa en el mercado en el que actúe

Además de las técnicas "cualitativas", de opinión o subjetivas de previsión de ventas, veremos distintas técnicas matemático estadísticas no muy complejas y que debido a los softwares informáticos están al alcance y comprensión de los gerentes de ventas y del personal a su cargo. Todo ello en el Tema C.1

Algunos gerentes de ventas hacen hincapié en las actividades y el volumen de ventas pero descuidan los controles de costes y el análisis de rentabilidad. Con los costes crecientes de las ventas es importante que los gerentes destaquen la rentabilidad de las actividades de ventas. Esto exige analizar los costes y rentabilidad por segmentos del mercado (clientes, productos y territorios) y unidades organizativas. Con base a estos resultados, los gerentes de ventas

pueden reorientar los recursos hacia las áreas donde es mayor el rendimiento por euro gastado. Tema C.2
Además de analizar las ventas por territorio, producto o cliente, es relevante para el Gerente de Ventas determinar la contribución de cada vendedor al beneficio, para poder evaluarle, asignarle las cuotas o trabajo a realizar y determinar el número de horas y personal necesario para el desempeño de la labor de ventas. Este es el contenido del tema C.3. Los presupuestos se utilizan en la planificación, coordinación y control de las actividades de ventas. Los gerentes de ventas deben apreciar la importancia de los presupuestos en la planificación y administración total de un territorio de ventas. Deben detectar y saber analizar las desviaciones que se produzcan en el presupuesto para la toma de decisiones. Tema C.4

Objetivos de aprendizaje

1. Relacionar las ventas con el beneficio y la rentabilidad
2. Conocer el impacto de los objetivos, las decisiones y la gestión comercial en la estructura económico-financiera de la empresa.
3. Realizar un análisis de volumen y de rentabilidad
4. Realizar un análisis de los gastos de marketing y rentabilidad
5. Calcular el rendimiento sobre activos o ROAM
6. Relacionar la elaboración de previsiones de venta con la planificación operativa
7. Utilizar las herramientas cualitativas más populares para la elaboración del pronóstico de ventas
8. Evaluar las técnicas de elaboración de previsión de ventas
9. Conocer las distintas técnicas matemático estadísticas para predecir series
10. Poder utilizar dichas técnicas con cierta garantía
11. Familiarizarse con la hoja de cálculo excel y las funciones y variables estadísticas
12. Evaluar los resultados y discriminar su uso
13. Identificar el propósito y los beneficios de los presupuestos de ventas
14. Ser capaz de preparar un presupuesto anual de ventas
15. Relacionar el presupuestos de ventas, el de gastos sobre ventas con el presupuesto operativo
16. Calcular y analizar las desviaciones presupuestarias

Contenidos

Tema C.1: Previsión de ventas. Métodos cualitativos y cuantitativos

1. Planeación operativa y presupuesto de ventas
2. Métodos y técnicas de previsión de ventas
3. Técnicas no cuantitativas de previsión de ventas
4. Técnicas cuantitativas de elaboración de previsiones
5. Métodos de series de tiempo: promedios móviles, TAM, alisamientos
6. Métodos causales o de asociación: correlación y regresión
7. Otros modelos de previsión
8. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema C.2: Costes y rendimientos

1. Interrelación precios-costes
2. Ventas mínimas y Umbral de Rentabilidad (UR)
3. Cuentas y costes funcionales
4. Sistemas de imputación de costes: Método del coste total y Método del margen de contribución
5. Rendimiento de activos administrado (ROAM)
6. Otros ratios relacionados con las ventas
7. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema C.3: El análisis de las ventas y evaluación de la fuerza de ventas (FV)

1. Análisis de las ventas por territorio, producto y cliente.
2. Aportación de los segmentos al beneficio
3. Contribución al beneficio del vendedor
4. Asignación de las cuotas de ventas a la FV
5. Determinación del tamaño de la FV
6. Organización y asignación de tareas de la FV
7. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema C.4: Presupuesto de ventas y desviaciones presupuestarias

1. Presupuesto operativo y presupuesto de ventas

2. Preparación y desarrollo del presupuesto de ventas.
3. Control del presupuesto
4. Las desviaciones presupuestarias: en volumen, precios, costes y resultados
5. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Métodos docentes

- Clases magistrales.
- Seminarios y clases prácticas
- Test de aprendizaje.
- Trabajo en grupo– aprendizaje cooperativo.
- Tutorías individuales o en grupo.

Plan de trabajo

- En las clases teóricas, al comienzo de cada tema del bloque, se explicarán los conceptos básicos de la materia se realizan test de aprendizaje y se resolverán las dudas que se planteen en el aula.
- En las clases prácticas, el profesor proporcionará el material didáctico correspondiente (lecturas, casos de empresas, formulación de preguntas, enunciados de ejercicios numéricos,..) para su estudio y resolución de forma individual o en grupo, y su posterior debate en el aula.
- Realización de trabajo escrito, individual o en grupo reducido sobre alguna materia del programa.

Evaluación

Ver apartado general de Evaluación.

Bibliografía básica

SAN MILLAN MARTÍN; Miguel Ángel; (2016), "Previsión y control de Ventas. Ediciones Pirámide. Madrid
HAIR, ANDERSON, MEHTA, BABIN; (2010), "Administración de Ventas. Relaciones y sociedades con el cliente". Cengage Learning Editores. México.
JAIME ESLAVA, José de, (2013), "Finanzas para el Marketing y las Ventas". ESIC Editorial. Madrid
JOHNSTON, Mark W. Y MARSHALL, Greg W.; (2009), "Administración de Ventas". 9ª Edición McGraw Hill
PERE BRACHFIELD; (2009); "Gestión del crédito y cobro". Profit Editorial. Barcelona

Bibliografía complementaria

GARCÍA BOBADILLA, Luis María; (2011); "+ Ventas". 4ª Edición. ESIC Editorial. Madrid
SORET LOS SANTOS, Ignacio. GIMÉNEZ DÍZ-OYUELOS, Emilio; (2013); "Previsión de ventas y fijación de objetivos". ESIC Editorial. Madrid
VIDAL DÍEZ, IGNASI; (2003); "La previsión de ventas. Métodos y herramientas prácticas para los departamentos comerciales". Fundación Confemetal Editorial. Madrid.

Recursos necesarios

Aula con mobiliario fácil de mover y dotada con ordenador y proyector para el profesor. Ordenadores para los alumnos.

Carga de trabajo en créditos ECTS

2 ECTS

Principios Metodológicos/Métodos Docentes

BLOQUES TEMÁTICOS

MÓDULO A: LA GESTIÓN Y EL PROCESO DE VENTAS DESDE EL ÁREA COMERCIAL

Imparte: María Redondo

Contexto y justificación

Las ventas, como materia propia, están relacionadas con dos áreas de conocimientos: comercial y financiera. El presente módulo se dedica a analizar las ventas desde el área comercial de la empresa, con la finalidad de establecer la relación directa entre la función de Dirección de ventas y la función de Marketing. Concretamente, se estudian las formas de organización comercial como apoyo estructural al equipo de ventas, permitiéndole actuar de forma racional y económica. Asimismo, se analizan las habilidades y destrezas a potenciar por parte del vendedor y del director de ventas; prestando especial significación a la negociación, como recurso necesario para alcanzar acuerdos satisfactorios entre las partes implicadas en un proceso de venta. Por último, se hará una mención especial a los servicios, la venta de los cuales, debido a su carácter intangible, presenta unas peculiaridades y complejidad que hace especialmente interesante y necesario su tratamiento.

Objetivos de aprendizaje

Con este módulo, el alumno adquirirá una visión global sobre la Dirección de Ventas y unos conocimientos, habilidades y destrezas para la organización de la estructura comercial de la empresa con capacidad para la toma de

decisiones sobre la comercialización de productos y servicios.

En particular:

- Determinar los distintos enfoques de la dirección de ventas, desde el área comercial.
- Conocer cuáles son las habilidades y destrezas que debe desarrollar un vendedor y un director de ventas.
- Saber desarrollar un proceso de negociación enfocado a un proceso de venta exitoso.

Contenidos

Tema A.1: La función de dirección de ventas

1. La Dirección de ventas desde el área comercial.
2. Enfoque estratégico.
3. Enfoque de gestión.
4. Enfoque de control.

Tema A.2: La organización del departamento de ventas

1. La estructura de las Ventas.
2. Coordinación entre las Ventas y otras funciones empresariales.
3. El rol del Director de ventas y del Vendedor.

Tema A.3: La negociación y el alcance de los acuerdos

1. Estrategias y tácticas en la negociación.
2. Tratamiento de objeciones.
3. El acuerdo.
4. Caso especial: la venta de servicios.

Métodos docentes

- Clases magistrales.
- Seminarios y clases prácticas.
- Trabajo en grupo– aprendizaje cooperativo.
- Tutorías individuales ó en grupo.

Plan de trabajo

- En las clases teóricas, al comienzo de cada tema del bloque, el profesor explicará los conceptos básicos de la materia y se resolverán las dudas que se planteen en el aula.
- En las clases prácticas, el profesor proporcionará el material didáctico correspondiente (lecturas, casos de empresas, formulación de preguntas, enunciados de ejercicios numéricos,...) para su estudio y resolución de forma individual o en grupo, así como para su posterior debate en el aula.
- Realización de trabajo escrito, individual o en grupo reducido sobre alguna materia del programa.

Evaluación

Ver apartado general de Evaluación.

Bibliografía básica

JOHNSTON, Mark W. Y MARSHALL, Greg W.; (2009), "Administración de Ventas". 9ª Edición McGraw Hill
KOTLER, P. y KELLER, K. L. (2006): "Dirección de Marketing". 12ª Ed. Prentice-Hall, D.L. Madrid.
MUNDUATE JACA, L. y MEDINA DIAZ, F.J. (coord.) (2005): "Gestión del conflicto, negociación y mediación", Pirámide, Madrid.

Bibliografía complementaria

GARCÍA BOBADILLA, Luis María; (2011); "+ Ventas". 4ª Edición. ESIC Editorial. Madrid
LAMBIN, J. J.; GALLUCCI, C., y SICURELO, C. (2008); "Dirección de Marketing: gestión estratégica y operativa del mercado". 2ª ed. McGraw Hill. México.
VIDAL DÍEZ, IGNASI: (2003); "La previsión de ventas. Métodos y herramientas prácticas para los departamentos comerciales". Fundación Confemetal Editorial. Madrid.

Recursos necesarios

Aula con mobiliario fácil de mover y dotada con ordenador y proyector para el profesor. Ordenadores para los alumnos.

Carga de trabajo en créditos ECTS

1,5 ECTS

MODULO B. PROCESO COMERCIAL. ITINERARIO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

Hoy ya no es suficiente realizar un plan de ventas por parte de la gerencia de la empresa o del departamento de Ventas, también es muy importante conocer los procesos comerciales, sobre todo ubicar al cliente en el centro, y conocer y modelizar las tasas de conversión entre los distintos estadios por los que pasa nuestro cliente. Los procesos comerciales, el embudo de ventas o funnel, el proceso de planeación y la implementación de un plan de ventas forman parte del contenido del primer tema B.1

Todo el equipo de ventas, directivos y vendedores o fuerza de ventas (FV) deberán seguir y hacer suya la filosofía de la de gestión de ventas que pretende convertirlos en gestores de negocios y gestores de valor, conocedores en profundidad de las características y necesidades del cliente. Es lo que se conoce como el Customer Relationship Management (CRM)

Las redes sociales están transformándolo todo, desde la forma en que se relacionan las personas a las estrategias empresariales de las compañías. Ahora, las marcas tienen más seguidores en las plataformas sociales en el número de suscriptores al correo, electrónico o directo. Y esto está obligando a establecer otras reglas en el campo de la gestión de las relaciones con el cliente. Hablamos del Social CRM término que se asocia a la relación que existe entre Social Media y el concepto CRM.

Todo lo referente al tradicional o viejo modelo CRM como al nuevo o CRM social, así como lo referido a la experiencia del cliente (customer experience) será analizado en el tema B.2

Esa redefinición de la gestión de ventas, esa mayor autonomía, conocimiento, flexibilidad y toma de decisiones de los vendedores sobre sus clientes obliga a que la fuerza de ventas conozca los aspectos financieros y de riesgo. Ellos van a gestionar el crédito a clientes en una primera evaluación y tomar datos sobre el riesgo cliente, siempre de acuerdo con la política a aplicar por la dirección financiera y la dirección de marketing conjuntamente. Tema B.3

El precio de venta puede considerarse una variable clave a la hora de vincular al cliente con la empresa. Ya no vale establecer los precios de venta agregando sin más un margen de beneficio deseado a los precios de coste del producto. En la actualidad solo cabe establecer los precios de venta en base al valor que percibe el cliente. En el tema B.4, hacemos una introducción al pricing y en particular a las estrategias de precios.

Objetivos de aprendizaje

1. Comprender el propósito y los niveles de la planeación organizacional
2. Analizar la situación y establecer metas y objetivos
3. Aplicar el proceso del plan de ventas, incluida la planificación estratégica y táctica, implementar el plan
4. Evaluar, controlar y evitar un plan de ventas sin éxito
5. Definir las diferentes formas de organizar a la fuerza de ventas
6. Calcular el tamaño de la fuerza de ventas
7. Entender las diferentes estructuras organizacionales horizontales de una fuerza de ventas
8. Explicar la problemática básica de la estructura vertical en la organización de ventas
9. Identificar los aspectos importantes en la creación de una fuerza de ventas a partir de cero
10. Dominar las formas en que las empresas de ventas tratan a sus clientes
11. Desarrollar las relaciones con el cliente que conduzcan a repetir los negocios
12. Relacionar lealtad y valor del cliente a través de su trayectoria comercial
13. Aplicar el CRM y en particular el CRM social, a la administración de relaciones con el cliente al proceso de ventas.
14. Gestionar la "experiencia del cliente" como concepto abstracto y diferenciador, dinamizador de las relaciones con los clientes "sociales", aprovechamiento y uso de redes sociales, etc .
15. Analizar y ponderar el riesgo de la venta a clientes
16. Entender la repercusión financiera de las ventas
17. Aplicar una adecuada política de cobro de las ventas a clientes
18. Conocer las distintas técnicas y estrategias de fijación de precios de venta (pricing)
19. Relacionar precio de venta y "valor" percibido por el cliente

Contenidos

Tema B.1: El proceso comercial. El plan de ventas

1. Fases del proceso comercial
2. Embudos de ventas, sales funnel o pipeline
3. El plan de ventas
4. El proceso del plan: etapas, metas y estrategias
5. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema B.2: CRM, CRM social y Experiencia del cliente

1. CRM. Orientación de las relaciones y CRM

2. CRM y repetición de negocios con los clientes
3. CRM, lealtad del cliente y valor a lo largo de la vida comercial
4. Capacitación de los vendedores para la CRM
5. Cartera de productos y de clientes
6. Partner Relationships Management: PRM
7. Social CRM
8. Experiencia del Cliente: customer experience
9. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema B.3: La gestión del crédito a cliente. El credit manager (CM)

1. El crédito interempresarial o comercial
2. La gestión del crédito o float comercial
3. El credit management: CM
4. Los costes del crédito comercial
5. Procedimientos de gestión y prevención de riesgos
6. Los límites del crédito a clientes
7. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema B.4: Estrategias de precios: pricing

1. La gestión de precios (pricing)
2. Las 6 "C" del pricing
3. Estrategia de precios
4. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Métodos docentes

- Clases magistrales.
- Seminarios y clases prácticas
- Test de aprendizaje.
- Trabajo en grupo– aprendizaje cooperativo.
- Tutorías individuales o en grupo.

Plan de trabajo

- En las clases teóricas, al comienzo de cada tema del bloque, se explicarán los conceptos básicos de la materia se realizan test de aprendizaje y se resolverán las dudas que se planteen en el aula.
- En las clases prácticas, el profesor proporcionará el material didáctico correspondiente (lecturas, casos de empresas, formulación de preguntas, enunciados de ejercicios numéricos,.) para su estudio y resolución de forma individual o en grupo, y su posterior debate en el aula.
- Realización de trabajo escrito, individual o en grupo reducido sobre alguna materia del programa.

Evaluación

Ver apartado general de Evaluación.

Bibliografía básica

HAIR, ANDERSON, MEHTA, BABIN; (2010), "Administración de Ventas. Relaciones y sociedades con el cliente". Cengage Learning Editores. México.

JAIME ESLAVA, José de, (2013), "Finanzas para el Marketing y las Ventas". ESIC Editorial. Madrid

JOHNSTON, Mark W. Y MARSHALL, Greg W.; (2009), "Administración de Ventas". 9ª Edición McGraw Hill

PERE BRACHFIELD; (2009); "Gestión del crédito y cobro". Profit Editorial. Barcelona

Bibliografía complementaria

GARCÍA BOBADILLA, Luis María; (2011); "+ Ventas". 4ª Edición. ESIC Editorial. Madrid

SORET LOS SANTOS, Ignacio. GIMÉNEZ DÍZ-OYUELOS, Emilio; (2013); "Previsión de ventas y fijación de objetivos". ESIC Editorial. Madrid

VIDAL DÍEZ, IGNASI; (2003); "La previsión de ventas. Métodos y herramientas prácticas para los departamentos comerciales". Fundación Confemetal Editorial. Madrid.

Recursos necesarios

Aula con mobiliario fácil de mover y dotada con ordenador y proyector para el profesor. Ordenadores para los alumnos.

Carga de trabajo en créditos ECTS

2 ECTS

El objetivo prioritario de este módulo es saber analizar la información económica y financiera de la empresa de cara a tomar decisiones en el ámbito comercial. Además de familiarizarse con los documentos financieros de la empresa, entramos en el análisis de coste, y en los márgenes de los productos como base de la rentabilidad

Para las organizaciones de Marketing, la elaboración de pronósticos o previsiones de ventas no sólo, son importantes sino que también puede llegar a ser complejos. Sin un pronóstico a corto plazo, los gerentes de ventas no tendrían una base lógica para asignar la carga de trabajo. Sin un pronóstico a largo plazo, no sabrían cuántos vendedores se necesitarán, ni cuáles deberían promocionar a gerentes. El solo hecho de que sea necesario elaborar una previsión reconoce que existe incertidumbre en el proceso

Las ventas son el motor económico de la empresa, su justificación, ello nos da idea de la dimensión que supone el poder conocer con antelación, gracias a una acertada previsión, cuál va a ser el objetivo marcado por la empresa. De ello va a depender todos los demás estamentos, compras, producción, finanzas, marketing...Cualquier desajuste en este objetivo puede desencadenar consecuencias contrarias a la pervivencia o expansión de la empresa en el mercado en el que actúe

Además de las técnicas "cualitativas", de opinión o subjetivas de previsión de ventas, veremos distintas técnicas matemático estadísticas no muy complejas y que debido a los softwares informáticos están al alcance y comprensión de los gerentes de ventas y del personal a su cargo. Todo ello en el Tema C.1

Algunos gerentes de ventas hacen hincapié en las actividades y el volumen de ventas pero descuidan los controles de costes y el análisis de rentabilidad. Con los costes crecientes de las ventas es importante que los gerentes destaquen la rentabilidad de las actividades de ventas. Esto exige analizar los costes y rentabilidad por segmentos del mercado (clientes, productos y territorios) y unidades organizativas. Con base a estos resultados, los gerentes de ventas pueden reorientar los recursos hacia las áreas donde es mayor el rendimiento por euro gastado. Tema C.2

Además de analizar las ventas por territorio, producto o cliente, es relevante para el Gerente de Ventas determinar la contribución de cada vendedor al beneficio, para poder evaluarle, asignarle las cuotas o trabajo a realizar y determinar el número de horas y personal necesario para el desempeño de la labor de ventas. Este es el contenido del tema C.3. Los presupuestos se utilizan en la planificación, coordinación y control de las actividades de ventas. Los gerentes de ventas deben apreciar la importancia de los presupuestos en la planificación y administración total de un territorio de ventas. Deben detectar y saber analizar las desviaciones que se produzcan en el presupuesto para la toma de decisiones. Tema C.4

Objetivos de aprendizaje

1. Relacionar las ventas con el beneficio y la rentabilidad
2. Conocer el impacto de los objetivos, las decisiones y la gestión comercial en la estructura económico-financiera de la empresa.
3. Realizar un análisis de volumen y de rentabilidad
4. Realizar un análisis de los gastos de marketing y rentabilidad
5. Calcular el rendimiento sobre activos o ROAM
6. Relacionar la elaboración de previsiones de venta con la planificación operativa
7. Utilizar las herramientas cualitativas más populares para la elaboración del pronóstico de ventas
8. Evaluar las técnicas de elaboración de previsión de ventas
9. Conocer las distintas técnicas matemático estadísticas para predecir series
10. Poder utilizar dichas técnicas con cierta garantía
11. Familiarizarse con la hoja de cálculo excel y las funciones y variables estadísticas
12. Evaluar los resultados y discriminar su uso
13. Identificar el propósito y los beneficios de los presupuestos de ventas
14. Ser capaz de preparar un presupuesto anual de ventas
15. Relacionar el presupuestos de ventas, el de gastos sobre ventas con el presupuesto operativo
16. Calcular y analizar las desviaciones presupuestarias

Contenidos

Tema C.1: Previsión de ventas. Métodos cualitativos y cuantitativos

1. Planeación operativa y presupuesto de ventas
2. Métodos y técnicas de previsión de ventas
3. Técnicas no cuantitativas de previsión de ventas
4. Técnicas cuantitativas de elaboración de previsiones
5. Métodos de series de tiempo: promedios móviles, TAM, alisamientos
6. Métodos causales o de asociación: correlación y regresión
7. Otros modelos de previsión
8. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema C.2: Costes y rendimientos

1. Interrelación precios-costes
2. Ventas mínimas y Umbral de Rentabilidad (UR)
3. Cuentas y costes funcionales
4. Sistemas de imputación de costes: Método del coste total y Método del margen de contribución
5. Rendimiento de activos administrado (ROAM)
6. Otros ratios relacionados con las ventas
7. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema C.3: El análisis de las ventas y evaluación de la fuerza de ventas (FV)

1. Análisis de las ventas por territorio, producto y cliente.
2. Aportación de los segmentos al beneficio
3. Contribución al beneficio del vendedor
4. Asignación de las cuotas de ventas a la FV
5. Determinación del tamaño de la FV
6. Organización y asignación de tareas de la FV
7. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Tema C.4: Presupuesto de ventas y desviaciones presupuestarias

1. Presupuesto operativo y presupuesto de ventas
2. Preparación y desarrollo del presupuesto de ventas.
3. Control del presupuesto
4. Las desviaciones presupuestarias: en volumen, precios, costes y resultados
5. Referencias bibliográficas. Lecturas, actividades y casos

Métodos docentes

- Clases magistrales.
- Seminarios y clases prácticas
- Test de aprendizaje.
- Trabajo en grupo– aprendizaje cooperativo.
- Tutorías individuales o en grupo.

Plan de trabajo

- En las clases teóricas, al comienzo de cada tema del bloque, se explicarán los conceptos básicos de la materia se realizan test de aprendizaje y se resolverán las dudas que se planteen en el aula.
- En las clases prácticas, el profesor proporcionará el material didáctico correspondiente (lecturas, casos de empresas, formulación de preguntas, enunciados de ejercicios numéricos,.) para su estudio y resolución de forma individual o en grupo, y su posterior debate en el aula.
- Realización de trabajo escrito, individual o en grupo reducido sobre alguna materia del programa.

Evaluación

Ver apartado general de Evaluación.

Bibliografía básica

SAN MILLAN MARTÍN; Miguel Ángel; (2016), "Previsión y control de Ventas. Ediciones Pirámide. Madrid
HAIR, ANDERSON, MEHTA, BABIN; (2010), "Administración de Ventas. Relaciones y sociedades con el cliente". Cengage Learning Editores. México.
JAIME ESLAVA, José de, (2013), "Finanzas para el Marketing y las Ventas". ESIC Editorial. Madrid
JOHNSTON, Mark W. Y MARSHALL, Greg W.; (2009), "Administración de Ventas". 9ª Edición McGraw Hill
PERE BRACHFIELD; (2009); "Gestión del crédito y cobro". Profit Editorial. Barcelona

Bibliografía complementaria

GARCÍA BOBADILLA, Luis María; (2011); "+ Ventas". 4ª Edición. ESIC Editorial. Madrid
SORET LOS SANTOS, Ignacio. GIMÉNEZ DÍZ-OYUELOS, Emilio; (2013); "Previsión de ventas y fijación de objetivos". ESIC Editorial. Madrid
VIDAL DÍEZ, IGNASI; (2003); "La previsión de ventas. Métodos y herramientas prácticas para los departamentos comerciales". Fundación Confemetal Editorial. Madrid.

Recursos necesarios

Aula con mobiliario fácil de mover y dotada con ordenador y proyector para el profesor. Ordenadores para los alumnos.

Carga de trabajo en créditos ECTS

Crterios y sistemas de evaluaci3n

INSTRUMENTO / PROCEDIMIENTO
PESO EN LA NOTA FINAL
OBSERVACIONES

En la Evaluaci3n de la asignatura se contemplan 4 posibles itinerarios excluyentes:

1) EVALUACI3N CONTINUA, consistente en

a) Asistencia, continuada a clase

0% (no evaluable)

M3nimo 80% del horario de clases

b) Participar en uno de los diferentes Grupos de Trabajo que se organizar3n al inicio del Curso

M3nimo 25%

Los Grupos de Trabajo estar3n formados por un m3ximo de 10 miembros, los cuales se comprometen a reunirse peri3dicamente para la elaboraci3n de ejercicios, documentos o tareas de campo (investigaci3n)

c) Superar las pruebas de examen escritas, test y/o ejercicios

M3ximo 75%

Varias pruebas de evaluaci3n a lo largo del curso y entrega de ejercicios v3a correo-e

2) EVALUACI3N MEDIANTE EX3MENES PARCIALES, consistente en:

a) Asistencia, continuada a clase

0% (no evaluable)

M3nimo 80% del horario de clases

b) Entrega peri3dica (semanal) a distancia (on-line) de los ejercicios o pr3cticas que se indiquen

M3ximo 25%

Se deber3n entregar en tiempo y forma todas las pr3cticas

c) Superar las pruebas de examen escritas, test y/o ejercicios

M3nimo 75%

Varias pruebas de evaluaci3n a lo largo del curso que deber3n ser superadas al menos con el 55% de su valor

3) PRUEBA 3NICA EN PRIMERA O 2ª CONVOCATORIA:

Examen final, el cual estar3 formado por un tipo test, ejercicios pr3cticos y teor3a

100%

Los estudiantes que aporten algunas de las pr3cticas se3aladas en el apartado 2b) ser3 tenidas en cuenta para la valoraci3n global

4) EVALUACI3N ON-LINE MAS EXAMEN 3NICO

Solo para aquellos estudiantes que justifiquen su imposibilidad de asistencia continuada a clase

a) Entrega peri3dica (semanal) a distancia (on-line) de los ejercicios o pr3cticas que se indiquen

M3ximo 25%

Se deber3n entregar en tiempo y forma todas las pr3cticas

b) Examen final, el cual estar3 formado por un tipo test, ejercicios pr3cticos y teor3a

M3nimo 75%

En fecha de convocatoria ordinaria o 2ª convocatoria

OBSERVACIONES FINALES:

1. Los estudiantes que no superen la opci3n 1) ser3n emplazados a la opci3n 2) o 3). Los que no cumplan con las exigencias de la opci3n 2) pasan a realizar la opci3n 3)

2. Todos los estudiantes al inicio del Curso deber3n optar y apuntarse a la opci3n de evaluaci3n elegida.

Recursos de aprendizaje y apoyo tutorial

- Clases te3ricas, al comienzo de cada tema del bloque, se explicar3n los conceptos b3sicos de la materia se realizan test de aprendizaje y se resolver3n las dudas que se planteen en el aula.
- Clases pr3cticas, se proporciona el material did3ctico correspondiente (lecturas, casos de empresas, formulaci3n

de preguntas, enunciados de ejercicios numéricos,.) para su estudio y resolución de forma individual o en grupo, y su posterior debate en el aula.

- Realización de trabajo escrito, individual o en grupo reducido sobre alguna materia del programa.
- Apoyo tutorial presencial y via on-line
- Formación de Grupos de trabajo para estudio de la materia, resolución de ejercicios y casos prácticos y actividades de campo o preinvestigación

Calendario y horario

Ver:

www.emp.uva.es/gestiondeventas

Tabla de Dedicación del Estudiante a la Asignatura/Plan de Trabajo

HORAS PRESENCIALES

Clases teóricas

Clases prácticas

Actividades académicamente dirigidas

Evaluación

30

30

.....

3

HORAS NO PRESENCIALES

Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos

Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos

Realización de trabajos , informes, memorias, ...

Preparación orientada a la evaluación

20

20

20

27

Responsable de la docencia (recomendable que se incluya información de contacto y breve CV en el que aparezcan sus líneas de investigación y alguna publicación relevante)

MIGUEL SAN MILLÁN MARTIN

miguels@emp.uva.es

www.emp.uva.es/miguelsanmillan

PREVISIÓN Y CONTROL DE VENTAS / Ediciones Pirámide 2016

Idioma en que se imparte

español