

Planificación de la gestión de la relación con proveedores.

Caso práctico

Hemos elegido al proveedor que más se ajusta a las necesidades de nuestra empresa. Pero desde el momento en el que decidimos realizar una compra se inicia un proceso que origina mucha información, tanto del proveedor hacia nuestra empresa, como desde nuestra empresa hacia nuestro proveedor. **Luna** piensa que tiene que realizar una planificación de todo este proceso. Consulta a **Carmen** como debe realizar esta planificación:



-**Carmen**, ¿cómo debo iniciar esta planificación del proceso de compra?
-Dice **Luna**-

- En primer lugar debes ponerte en contacto con el proveedor elegido.-
Dice **Carmen**-

-¿Cuál es el mejor medio para realizar esta comunicación? ¿Le llamo por teléfono o le envío un e-mail? -Dice **Luna**-

-Lo más conveniente es que le envíes un e-mail y quede con él para concretar todos los aspectos del pedido.-Dice **Carmen**-

-¿Cómo realizaremos la negociación?-Dice **Luna**-

-Debes tener en cuenta que los proveedores son nuestros aliados, por tanto hay que tratarlos con respeto, es más satisfactorio para nuestra empresa encontrar en los proveedores un aliado, el encargado de negociar con los proveedores es **Carlos**, consulta con él para que te enseñe como se debe realizar las negociaciones. Dice **Carmen**-

-Sí, tienes razón. Una vez que se realice la negociación, hay que documentar todo este proceso. Dice **Luna**-

-Debes empezar enviando el pedido o la orden de compra, asegurarte de que se van a cumplir los plazos establecidos, después el proveedor nos enviará los productos junto con el albarán, posteriormente la factura y cuantos documentos sean necesarios para el pago de la misma. Dice **Carmen**-

-Los programas informáticos, junto con Internet, nos facilita todas estas

tareas.-Dice **Luna**-

-Si, efectivamente, pero hay que controlar que no se produzcan fallos en el proceso, porque eso puede retrasar el proceso de ventas de nuestros productos, lo que nos lleva a pérdidas. Dice **Carmen**-



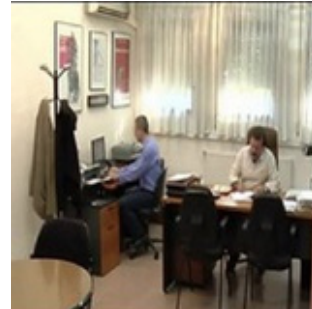
Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

[Aviso Legal](#)

1.- Las relaciones con proveedores.

Caso práctico

Carlos y **Rafael**, estudian toda la documentación facilitada por **Luna**, referente a los nuevos proveedores a los que se les va a adquirir diferentes productos:



-Los proveedores forman parte de nuestra empresa, por tanto es más beneficioso para nosotros tenerlos como aliados.-Dice **Carlos**-

-Sí, tienes razón, pero a veces pueden surgir algunos motivos en los que discrepemos con ellos.-Dice **Rafael**-

-El motivo principal por el que pueden surgir discrepancias es los precios. Dice **Carlos**-

-Sí, pero no es el único motivo, también pueden surgir discrepancias por incumplimiento de los plazos de entregas, cambios en las especificaciones de los productos, etc. -Dice **Rafael**-

-Estoy de acuerdo, pero los proveedores también nos dan satisfacciones y esto es bueno para la empresa Dice **Carlos**-.

¿Te has preguntado alguna vez **las causas de satisfacción o discrepancias** que pueden surgir con nuestros proveedores? Nuestros **proveedores** son un **elemento esencial** en nuestra actividad. La relación con ellos tiene que ser correcta, tenemos que cumplir todos nuestros compromisos y exigirles, en reciprocidad, su implicación en nuestros objetivos.



Muchas empresas suelen tratar a sus **proveedores** como **competidores** a los que hay que presionar para que disminuyan sus precios y acepten todas sus demandas. Al reducir sus precios o aceptar las demandas de sus clientes, los proveedores reducen sus márgenes de ganancias. En su afán de reducir costos, pueden llegar a disminuir la calidad de los productos que abastecen.

Por otro lado, si tratamos a los **proveedores como aliados, y los apoyamos, podrán ser más competitivos**, más **eficientes** en sus entregas, podrán ofrecernos productos de mejor calidad, ser más solventes financieramente y ofrecernos mayores facilidades de pago, podrán ser más flexibles y atender mejor nuestras necesidades, etc.

Por lo que antes que **tratar a nuestros proveedores como competidores**, debemos tratarlos **como socios o aliados**, y buscar establecer una relación de mutuo beneficio en donde se cree valor y ambos ganemos, que es mucho mejor a una relación en donde nosotros ganemos y ellos pierdan.

Las relaciones con los proveedores deben estar basadas en el **respeto mutuo**, la confianza, **el respeto al medio ambiente**, la **solidaridad** y la **calidad**.

Lo primero que debemos reconocer es que **nuestra empresa y nuestros proveedores somos interdependientes**, esto es, dependemos el uno del otro, por lo cual nos merecemos respeto mutuo y no abusar de la condición mal entendida. Esta relación debe ser **mutuamente beneficiosa**, no es posible pretender que solo nuestra empresa gane y obligue al proveedor a cumplir condiciones que uno como cliente no aceptaría o bien extorsionar, argumentando que si no reduce los precios, se pasa a la competencia. Entender que este proceso lo que busca es aumentar la capacidad de ambos para "crear valor"; si ambos crecemos, podremos competir adecuadamente en este mercado globalizado y orientado a reducir los proteccionismos.

Autoevaluación

Rellena los huecos con los conceptos adecuados.

Nuestra empresa mantiene una relación de con los proveedores. Esta relación debe ser . Este proceso debe buscar , si ambos crecemos podremos ser mucho más competitivos.

Nuestra empresa mantiene una relación de **interdependencia** con los proveedores. Esta relación debe ser **mutuamente beneficiosa**. Este proceso debe buscar **crear valor**, si ambos crecemos podremos ser mucho más competitivos.

1.1.- Motivos de satisfacción.

¿Son nuestros proveedores rivales con los que constantemente surgen discrepancias? Tenemos que buscar una relación satisfactoria con nuestros proveedores, porque es la mejor forma de asegurarnos que nuestra empresa funcione correctamente.



Nuestro proveedor, es también **empresario**. Así que hay que motivarlo con argumentos empresariales. Que no dejan de ser los mismos que para nuestra propia empresa que a la vez somos un consumidor del suministrador.

De una buena relación con nuestros proveedores nuestra empresa obtiene:

- ✓ **Incremento** de la capacidad para crear riqueza.
- ✓ **Flexibilidad** y **velocidad** para sumarse a las respuestas de un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas de los consumidores.
- ✓ **Optimización** de costes y recursos.

Citas para pensar

"Con los productos muy baratos se suelen necesitar pocos argumentos para venderlos, pero muchos para atender las reclamaciones."

Heinz Beck

1.2.- Motivos de discrepancias.

¿Por qué motivos pueden presentarse **discrepancias con nuestros proveedores**?

Las discrepancias con nuestros proveedores pueden surgir de tres aspectos fundamentales:



1. **Precio.** Nuestra empresa busca un precio orientado a la baja en relación al precio que ya pagamos por los productos. Las razones pueden ser:
 - ✓ El mercado nos obliga a bajar nuestros precios, esta baja condicionará los precios de las partidas que adquiramos a nuestros proveedores.
 - ✓ Se han producido recortes en nuestro presupuesto, o hemos realizado una inversión.
 - ✓ Nos encontramos involucrados en un proceso de reducción de costes como resultado de una reorganización interna.
2. **Problemas.** El proveedor nos ha causado problemas en algún departamento. Estos problemas pueden ser: deficiencia en los productos o servicios, incumplimiento del plazo de entrega, discrepancias en las especificaciones técnicas de los productos.
3. **Cambios** producidos tanto en nuestra empresa como en nuestro proveedor, nuevas circunstancias que no son de nuestro agrado, como por ejemplo nuestro proveedor cambia el interlocutor habitual.

Autoevaluación

Las discrepancias con nuestros proveedores pueden surgir por:

- Por el precio de venta de los productos.
- Por problemas causados por nuestros clientes.
- Por cambios en las circunstancias nuestras, no de nuestro proveedor.
- Por problemas causados por nuestros proveedores.

No, debes leer mejor.

Incorrecto, la respuesta correcta es por problemas causados por nuestro proveedor.

No es correcta, las circunstancias pueden ser tanto de nuestro proveedor como nuestras.

Efectivamente esta es la respuesta correcta.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

2.- Documentos utilizados para el intercambio de información con proveedores.

Caso práctico

Carmen, prepara toda la documentación que se va a generar en el proceso de compras. Una vez que hemos llegado a un acuerdo con el proveedor al que vamos a adquirir productos, hay que comunicarle todos los detalles de nuestro pedido, se produce un intercambio de información entre nuestra empresa y nuestro proveedor. **Carmen** pide a **Luna** que sea ella quien comience con el proceso de compras.



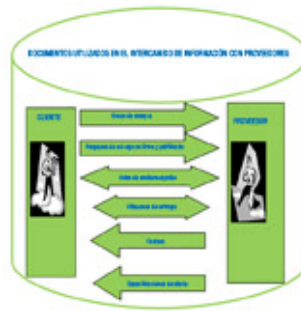
-**Luna**, envía la orden de compras de los envases.-Dice **Carmen**-

-¿Debo enviar también las especificaciones de la oferta? -Dice **Luna**-

-No es necesario, todos los aspectos de la compra están recogidos en el acuerdo que hemos firmado, y se incluye la especificación de la oferta y de los productos. -Dice **Carmen**-

¿Qué documentos utilizamos para intercambiar información con los proveedores? Debemos estar debidamente comunicados con ellos para que no exista ningún fallo en el proceso de compra que vamos a iniciar.

El intercambio de información con nuestros proveedores es continuo. Supongamos que nuestra empresa desea adquirir un producto, lo habitual es enviar una **petición de ofertas** a los proveedores. Los datos que se aportan suelen ser: empresas implicadas, producto solicitado, cantidad, fecha de entrega, condiciones de entrega y lugar de entrega, los **proveedores nos envía sus ofertas**, confirman cantidades, fechas de entrega o incluso proponen alternativas, con lo que se produce un flujo de información en ambos sentidos, desde que le pedimos información sobre los productos que estamos interesados en adquirir, hasta que se realiza el pago de la compra hay un flujo de información que debe ser constante.



Reflexiona

¿Qué ocurre si los productos son trasladados por una empresa de transporte ajena al proveedor?

Mostrar retroalimentación

En cuanto a las empresas transportistas que sin ser parte del acuerdo de compraventa, intervienen en su ejecución trasladando físicamente el género al domicilio del comprador, en virtud de un contrato jurídicamente independiente de transporte establecido entre el vendedor y la mencionada transportista, es muy importante exigir a dichos transportistas que la acreditación de las entregas del material vendido se realice mediante albaranes debidamente firmados por el destinatario final o comprador de las mercancías. Otra medida preventiva más, puede consistir en exigir a la empresa transportista que firme un albarán de entrega en el momento de recibir las mercancías a transportar.

2.1.- Órdenes de compra, avisos de envío/recepción y albaranes de entrega.

Probablemente te hayas preguntado alguna vez ¿cómo puede nuestro proveedor probar que hemos recibido los productos y qué estos han llegado en perfecto estado?



1. **Órdenes de compra.** Si llegamos a un acuerdo con el proveedor esto se plasma en una **orden de compra**. Normalmente el proveedor responde confirmando el pedido o realizando alguna **modificación** al mismo. En este caso, también nosotros podemos volver a rectificar el pedido. En ocasiones más que de un pedido se habla de **instrucciones de suministro**. Por ejemplo, una empresa que produce según el sistema just in time envía a sus proveedores las instrucciones de suministro a largo plazo. Así se sincronizan los calendarios de producción entre el cliente y el proveedor.
2. **Aviso de envío/recepción y albaranes de entrega.** Cuando las mercancías están listas, el proveedor nos envía un mensaje de **aviso de envío**, en el que nos informa de que el pedido está en camino o de que podemos ir a recoger la mercancía. En este mensaje de aviso de expedición figuran todos los datos referentes a productos, cantidades, embalajes y transporte necesarios para facilitarnos la aceleración de los trámites.

Una vez recibida la mercancía, podemos comunicarlo al proveedor devolviendo firmado el correspondiente **albarán**. **¿Qué es el albarán?**

Debes conocer

En el siguiente enlace encontrarás información sobre el albarán.

[¿Qué es el albarán?](#)

Autoevaluación

Rellena los huecos con los conceptos adecuados.

Una vez seleccionado el proveedor iniciamos el proceso de compras . Cuando el pedido esté preparado el proveedor . Cuando firmamos el albarán que acompaña a los productos significa

con la mercancía recibida.

Una vez seleccionado el proveedor iniciamos el proceso de compras **con la orden de compras**. Cuando el pedido esté preparado el proveedor **nos envía un aviso de envío**. Cuando firmamos el albarán que acompaña a los productos significa **que estamos de acuerdo** con la mercancía recibida.

2.2.- Programas de entrega en firme y planificadas, facturas.

¿Tiene el albarán alguna relación con la factura? El albarán sirve de base para la elaboración de la factura que realiza el proveedor.



- 1. Programas de entrega en firme y programadas. Las entregas en firme** se producen cuando el comprador conoce las condiciones del vendedor y las acepta sin ningún tipo de reserva. **Las entregas programadas** se utilizan para solicitar uno o varios productos, sobre los que se ha realizado un **estudio previo de necesidades**. El estudio consiste en analizar los consumos históricos y los previstos, también se tiene en cuenta el stock mínimo, las existencias y las cantidades pendiente de suministro. Con este tipo de pedidos se solicita una cantidad anual, cuya entrega se puede fraccionar en uno o varios envíos, previo aviso de la cantidad y fecha. La ventaja de este tipo de pedido es que se reducen los precios. **Los principales inconvenientes** son: que la **cantidad solicitada** suele ser inferior al consumo previsto e **incumplimiento de las fechas de entrega** lo que puede producir rotura de stock.
- 2. Facturas.** A continuación, el proveedor envía al cliente una **factura** en la que deben figurar los datos del cliente y del proveedor, las cantidades, precios, condiciones de entrega y de pago, etc., de las mercancías suministradas y de los servicios prestados. Además, el proveedor puede enviar un estado de cuenta periódico en el que figuren los pagos pendientes. El cliente y el proveedor también pueden enviarse recíprocamente mensajes de nota de abono y nota de cargo para corregir las facturas por causa de error en los precios o las cantidades, de devoluciones o deterioros en la mercancía, etc.

Debes conocer

En el siguiente enlace encontrarás información sobre la factura.

[Factura.](#)

Autoevaluación

Rellena los huecos con los conceptos adecuados.

es el documento entregado por el al

como prueba de que éste ha una mercancía o servicio determinado a un precio dado. un derecho de cobro a favor del .

Enviar

La factura es el documento entregado por el **vendedor** al **comprador** como prueba de que éste ha **adquirido** una mercancía o servicio determinado a un precio dado. **Representa** un derecho de cobro a favor del **vendedor**.

2.3.- Especificaciones del producto y ofertas.

¿Qué debemos conocer de un producto u oferta antes de adquirirlo? Antes de adquirir un producto debemos conocerlo en toda su dimensión: cuando, como y porque se fabrica, los materiales utilizados, sus beneficios, el porqué de sus colores, el porqué de sus aromas, las técnicas con que se aplicaron sus colores, los elementos de la naturaleza utilizados para sus determinados aromas, las ventajas o desventajas sobre la competencia si la hay, el porqué de sus formas, de su tamaño, bajo que normas de aprobación de calidad se fabrica, etc. (esta lista no es estricta, ya que variará de acuerdo al producto).

Especificaciones de productos y ofertas. Las especificaciones de productos son una descripción general tanto de los productos/servicios como de las necesidades a las que ofrecen cobertura, es conveniente desarrollar con detalle las características específicas de los mismos. También puede contener las características funcionales se entienden aquellas que guardan relación con el uso que los clientes van a hacer de la oferta. Adicionalmente a las características funcionales, también es aconsejable detallar las especificaciones técnicas de la oferta. Evidentemente, las características técnicas serán mucho más concisas si se trata de un producto tangible (ya que en este caso se limitará a datos objetivos y medibles), que si se tratara de servicios, donde las características técnicas deberían recoger una breve descripción de los procesos operativos que formen parte del modo de prestarlo.



Por otra parte, en este apartado también se debería indicar, si procede, cual serán las **características de presentación externa** del producto (diseño, envase o embalaje, etiquetas, colores, etc.).

En definitiva, **las especificaciones** sobre las que se debe hacer más hincapié son aquellas que llevan asociadas un beneficio significativo y diferencial frente a la competencia.

La importancia de la calidad de una oferta, es decisiva a la hora de una buena negociación, pues esta oferta suele ser la base para posteriores negociaciones, no solo captar el interés y la necesidad de potenciales clientes, sino también para orientarlo en lo que cada uno de ellos necesitan.

Dedicar el tiempo y el cuidado precisos para garantizar la calidad de la oferta es nuestro compromiso. Asimismo destacar las ventajas de nuestra propuesta y los aspectos positivos que puedan interesarle al cliente, aportar todos los elementos que puedan enriquecer la oferta y darle la confianza necesaria a través de esquemas, referencias, ejemplos o muestras, que sustenten nuestras estrategias comerciales.

Autoevaluación

Relaciona cada documento con la función que realiza en el proceso de comunicación con los proveedores:

Ejercicio de relacionar

Documento	Relación	Proceso de comunicación
Órdenes de compra	<input type="checkbox"/>	1. Descripción general de los productos o servicios.
Albaranes de entrega	<input type="checkbox"/>	1. Aparecen todos los datos de la compra (cantidad, precio, base imponible, IVA...).
Facturas	<input type="checkbox"/>	3. Cantidad anual de productos, cuya entrega se puede fraccionar.
Programas de entrega programadas	<input type="checkbox"/>	4. Acuerdo en firme con el proveedor.
Especificaciones de productos y ofertas	<input type="checkbox"/>	5. Acompaña a los productos.

Enviar

El proceso de comunicación con los proveedores conlleva unos documentos que deben seguir un orden.

3.- Sistemas de comunicaciones e informaciones con proveedores.

Caso práctico

Luna ha enviado al proveedor, mediante e-mail la orden de compra, prefiere este sistema, antes que otros como el fax o el teléfono.

-**Rafael**, he enviado la orden de compra por e-mail ¿he hecho lo correcto?-Dice **Luna**-

-Sí, puedes enviarlo por e-mail, por fax o puedes realizarlo por teléfono. Pero tenemos en la empresa un extranet que nos permite estar en contacto con nuestros clientes en todo momento y realizar todas las operaciones de forma segura.-Dice **Rafael**-

-Imagino que también hay una intranet, me gustaría saber cómo funcionan.-Dice **Luna**-



¿Qué medios debemos utilizar para comunicarnos con nuestros proveedores? En la actualidad la forma más común de comunicarnos es mediante e-mail.

Tenemos que comunicarnos con nuestro proveedor, seguro que piensas, ¿le envío un e-mail o un sms?, pero esto siempre no ha sido así. Los medios de comunicación electrónicos son cada vez más utilizados en las empresas, pero estos no son incompatibles con los medios tradicionales como el teléfono, el fax, el correo ordinario.

1. **El correo electrónico (e-mail)**. Es una de las herramientas más utilizadas en Internet y, en algunos casos, la comunicación telemática de la empresa se reduce al envío y recepción de correos. Un correo electrónico es un tipo de correo que permite enviar y recibir mensajes a través de las redes informáticas. La ventaja de utilizar el correo electrónico frente al correo tradicional es la rapidez con la que los mensajes llegan al destinatario sin importar en qué lugar del mundo se encuentre.



2. **Comunicación mediante SMS**. En la actualidad, las empresas también utilizan

los teléfonos móviles para poder comunicarse con sus clientes mediante el envío de SMS.

3. **El fax.** Además del correo electrónico y las comunicaciones mediante SMS, las empresas pueden utilizar el fax para comunicarse con sus proveedores. Hay dos tipos de faxes:

- ✓ **El fax tradicional.** Este tipo de fax utiliza las redes telefónicas básicas. Para poder enviar y recibir un fax es necesario disponer de un aparato de telefax a través del cual se envían y reciben las comunicaciones.
- ✓ **El fax digital.** Permite enviar y recibir faxes desde una aplicación informática sin necesidad de disponer de un terminal de telefax.



La comunicación electrónica no se va a limitar al envío o recepción de e-mail o faxes. **Internet** junto **extranet** e **intranet** son vías de comunicación muy importantes para la empresa.

Debes conocer

En el siguiente vídeo encontrarás toda la información sobre extranet e intranet.



[Resumen textual alternativo](#)

Autoevaluación

La extranet se puede diferenciar de la intranet en:

- Es una red interna de uso exclusivo.
- Es un puente de información entre clientes y proveedores.
- Con extranet podemos compartir y publicar a nivel interno información y documentación siempre actualizada.
- Potencia una cultura de trabajo colaborativo entre los empleados.

No es correcta, debes prestar más atención.

Correcto. Vamos por buen camino.

No es correcta, esto es la intranet.

Incorrecta, no has leído bien la pregunta.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto

4.- Etapas del proceso de negociación con proveedores.

Caso práctico

Carlos, se va a poner en contacto con el proveedor seleccionado para iniciar el proceso negociación que establezca las condiciones definitivas de la compra. Antes de entrevistarse con el proveedor **Carlos** y **Rafael** se reúnen para preparar todos los aspectos de la negociación.



-Este proveedor es muy importante para la empresa, hemos tenido problemas con los anteriores y tenemos que realizar una buena negociación que nos lleve a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. -Dice **Carlos**-

-Evidentemente no todos los proveedores tienen la misma importancia para nuestra empresa, con cada uno de ellos hay que realizar un tipo de negociación diferente.-Dice **Rafael**-

¿Es siempre necesaria esta **negociación**? ¿Cómo debemos **realizarla**? ¿Cómo debemos **actuar** ante nuestro **proveedor**?

En muchas **ocasiones** este proceso se establece también con algunos de los **proveedores** que **no hemos seleccionado** pero que presentan una **oferta interesante**, ya que la posible variación en algún criterio puede convertir la suya en la mejor opción.

La negociación comercial puede definirse como: "**Un proceso de interacción social mediante el cual dos personas con diferentes intereses comerciales, y sobre los mismos objetivos, tratan de llegar a un acuerdo que satisfaga a las dos partes**".

En toda negociación puede identificarse las siguientes etapas:



Citas para pensar

"La persona que concuerda con todo lo que tú dices, o no está poniendo atención, o se propone venderte algo."

Bud Holiday

4.1.- Preparación y comienzo de la negociación.

¿Debemos realizar la negociación sin preparármola con anticipación?

1. El proceso **comienza** con una serie de **tareas previas** como:

- ✓ **Establecimiento de objetivos.** Definir con claridad qué es lo que se quiere conseguir y qué se está dispuesto a pagar para lograrlo. En la negociación comercial el objetivo general es conseguir una relación estable y fructífera con un proveedor. Resulta muy pobre plantear como objetivo la realización de una operación puntual.
- ✓ **Definición de la estrategia o estilo negociador.** La estrategia que se aplique debe buscar el acuerdo y no la victoria; es preciso tener claro que el acuerdo debe ser bueno para los dos.

Una vez **definidos los objetivos y la estrategia**, es el momento de ponerse en contacto con el proveedor para iniciar la negociación. Esta toma de contacto se puede hacer por vía telefónica, carta comercial o personalmente.



2. **Comienzo de la negociación.** Cada parte tiene claros sus objetivos y sigue una estrategia determinada, ya que es necesario fijar claramente las posiciones de partida. La oferta recibida por el proveedor debe verificarse en todos sus puntos con las aclaraciones pertinentes, pues contiene las condiciones sobre las que se negocia. En muchos casos es conveniente que nos realicen demostraciones de funcionamiento del producto.

Reflexiona

La presión es una buena herramienta cuando la aplicamos **en su medida justa**, sin embargo, debemos tener cuidado en no ser nosotros los presionados.

4.2.- Desarrollo y finalización de la negociación.

Quizás te preguntes ¿qué debemos hacer una vez que hemos alcanzado un acuerdo con nuestro proveedor?



1. **Desarrollo de la negociación.** Cada parte debe **exponer sus ideas con argumentos coherentes** para que la otra parte pueda hacer objeciones precisas contestando de forma convincente. Durante esta fase hay que aplicar con cuidado las técnicas de negociación adecuadas a cada situación.
2. El **final** del **proceso** de negociación en la que ambas partes llegamos a un acuerdo en cuanto a qué hacer para solucionar los problemas (si los hay). Haremos un resumen verbal y después lo anotaremos todo y lo leeremos en voz alta para asegurarnos de que las dos partes hemos comprendido lo mismo.
 - ✓ **Evaluar** el acuerdo, teniendo en cuenta si satisface a las dos partes. Ver si ambas partes podemos **cumplir** lo pactado y si los costes y las ganancias están equilibrados.
 - ✓ **Comprobar** que esté claramente definido, influyendo el cuándo, dónde, cómo y quién llevará a cabo cada una de las tareas acordadas.
 - ✓ **Concretar el acuerdo.** Si se trata de una negociación informal, resume las decisiones tomadas para que la otra parte confirme que ha entendido lo mismo que tú.

Debemos plasmar por escrito, el acuerdo al que hemos llegado, las tareas que ha de llevar a cabo cada uno. Leer juntos para evitar malentendidos, y entregar una copia a cada parte. Así queda más claro lo que hay que hacer, y puede servir para comprobar más adelante si el acuerdo se está llevando a cabo tal como se acordó. Este acuerdo también nos servirá para futuras negociaciones.

Autoevaluación

Rellena los huecos con los conceptos adecuados.

En el desarrollo de la negociación cada parte sus ideas con coherentes. Durante esta fase hay que aplicar con cuidado de negociación adecuadas a cada situación.

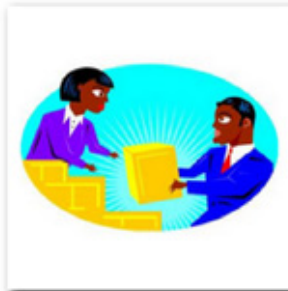
En el desarrollo de la negociación cada parte **debe exponer** sus ideas con **argumentos** coherentes. Durante esta fase hay que aplicar con cuidado **las técnicas** de negociación adecuadas a cada

situación.

4.3.- Estrategias y actitudes.

¿Debemos negociar con todos los proveedores?, ¿los debemos tratar de la misma forma? No todos los proveedores son iguales para nuestra empresa, algunos son esenciales y otros no son tan importantes. Por tanto dependiendo del proveedor debemos definir una estrategia y mantener una actitud ante la negociación que vamos a realizar.

- ✓ **¿Qué es la estrategia?** Conjunto de normas, disposiciones y/o condiciones que permiten tomar **decisiones óptimas en cada momento**. La estrategia de negociación define una serie de condiciones, preparativos y requerimientos indispensable para situarse ante un proveedor conocido o un proveedor potencial, antes de que la negociación llegue siquiera a empezar.



- ✓ **Actitud para negociar.** Es la forma de actuar, el comportamiento que empleamos para hacer las cosas. A fin de mejorar nuestro comportamiento durante la negociación, debemos llevar a cabo las siguientes conductas:
 - ✓ Escuchar más y hablar menos.
 - ✓ Realizar preguntas positivas que animen a nuestro proveedor a explicar y razonar su postura.
 - ✓ Resumir neutralmente los temas tratados.
 - ✓ No comprometernos con sus posiciones y explicaciones.
 - ✓ Contrastar la firmeza de sus posiciones, averiguar sus prioridades.
 - ✓ Obtener y dar información.



Debido a que las actitudes juegan un papel importante en la forma de comportarnos, un cambio en ellas debería dar lugar a un cambio en nuestro comportamiento, que es lo que, en última instancia, se pretende con la persuasión. Podemos desear, por ejemplo, comprar un determinado producto, que alguien deje de fumar, que utilicen el cinturón de seguridad o que nos den su voto en las elecciones.

Autoevaluación

Exponer las ideas argumentando coherentemente para que la otra parte pueda hacer objeciones precisas, pertenece a la etapa de:

- Preparación de la negociación.
- Comienzo de la negociación.
- Desarrollo de la negociación
- Finalización de la negociación.

No. Debes leer mejor.

No es correcto. Debes leer mejor.

Has entendido perfectamente lo que has leído.

Incorrecto. Debes leer mejor.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

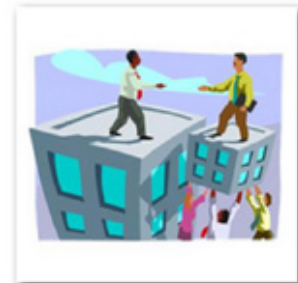
5.- Cualidades del negociador: comunicación, persuasión y habilidades.

Caso práctico

Carlos conoce perfectamente la empresa, es un buen comunicador, persuasivo y tiene habilidades para negociar, por ello es el encargado de realizar la negociación con el proveedor. Pero antes de realizar el primer contacto tiene que informarse de todos los aspectos que le pueden servir para la negociación, como es conocer al proveedor, conocer perfectamente el producto que vamos a adquirir, conocer la competencia. **Carlos** sabe que cuanto mayor información tenga más fácil le será llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.



Seguramente en más de una ocasión te habrá sucedido que al hablar por teléfono existan interferencias y te ha resultado imposible comunicarte con tu interlocutor. Lo mismo puede suceder en la negociación con nuestros proveedores, sino no establecemos una buena comunicación, la negociación terminará en fracaso.



El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena **comunicación entre las partes**. Cada uno de ellas tiene que ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus **planteamientos** y cuáles son sus **objetivos**, y cerciorarse de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje. La causa principal de los **fallos de comunicación** reside generalmente en que **no sabemos escuchar**. Estamos más preocupados en lo que queremos decir que en oír lo que nos dicen.

¿Qué es la persuasión? La persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas: si preferimos una marca a otra, si estamos a favor o en contra del aborto, qué opinamos de determinados partidos políticos, etc.

Pero las cosas no son tan simples, ya que las personas no se comportan siempre de acuerdo con sus actitudes. A veces hacemos cosas que nos gustan, presionados por los otros; algunas personas siguen fumando a pesar de tener una actitud negativa hacia el tabaco y otros se preguntan por qué siguen saliendo los fines de semana con esa gente tan aburrida.

Debes conocer

En el siguiente enlace puedes encontrar información sobre las habilidades del buen negociador.

[Resumen textual alternativo](#)

Autoevaluación

De entre las siguientes cualidades señala cuales pertenecen a un buen negociador...

- No empatizar con la otra parte.
- Tener capacidad de motivación y asertividad.
- No tener asertividad.

No es correcto, debes leer mejor.

Efectivamente, vas bien.

No, la asertividad si es una cualidad del negociador

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto

6.- Preparación de la negociación.

Caso práctico

Carlos ha estudiado minuciosamente al proveedor, se reúne con **Rafael** para preparar la negociación, hay que fijar los objetivos y estrategias.

-Nuestro objetivo es adquirir los productos en las mejores condiciones.-Dice **Rafael**-

-Debemos tener en cuenta que las mejores condiciones, no solo deben hacer referencia a condiciones económicas.-Dice **Carlos**-

-Efectivamente, para nosotros tiene un valor muy importante que el proveedor cumpla escrupulosamente con los plazos de entrega.-Dice **Rafael**-

-¿Has contactado con almacén?-Dice **Rafael**-

-Sí, con almacén y también con envasado, me han facilitado un informe sobre las unidades que necesitan y el plazo en las que la necesita.-Dice **Carlos**-



¿Es nuestro proveedor un enemigo al que hay que presionar para sacar las mejores condiciones y el menor precio? Antes de iniciar la negociación es importante tomar conciencia sobre el papel que juega **el proveedor en nuestra empresa, él es un aliado**, tan importante como lo podría ser un departamento o un cliente. Es necesario tener la información necesaria para cada reunión, por lo cual debemos recopilarla y organizarla según objetivo y meta con anterioridad a ésta. La información que entregamos al proveedor, debe ser clara, de forma que

minimice las dudas que le puedan surgir respecto a cuáles son nuestras necesidades. Es importante saber con que contamos y hasta donde podemos involucrarnos, si nos salimos de esto la negociación pasa a ser un fracaso porque ya se vuelve irreal la solución.

Definir las responsabilidades de cada quien y tener presente que nuestros requerimientos son el pie para que el proveedor nos entregue sus requerimientos, con los cuales debemos tener cuidado, no sea que nos estén pasando responsabilidades que no nos corresponden. Recordemos que las negociaciones no terminan cuando las reuniones lo hacen, estas siempre continúan por medio de e-mail, teléfono o alguna



otra forma de comunicación, es así como debemos continuar con el control y sobre todo con la retroalimentación.

La **preparación de la negociación** es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar **información y en definir nuestra posición**.

Preparación de la negociación:

1. Recopilar la información pertinente.
2. Clarificar nuestra oferta.
3. Conocer a nuestros proveedores.
4. Definir con precisión nuestros objetivos.
5. Definir la estrategia y tácticas a emplear.
6. Contactar con otros departamentos y unificar criterios.
7. Determinar nuestro margen de maniobra.
 - a. Hasta dónde ceder.
 - b. Qué tipo de acuerdos firmar.
 - c. Qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.

Autoevaluación

Algunas de las fases que se llevan a cabo en la preparación de la negociación pueden ser:

- No contactar con otros departamentos.

- Recopilar información pertinente.

- Conocer a nuestros clientes.

- Determinar nuestro margen de maniobras.

Mostrar retroalimentación

Solución

1. Incorrecto

2. Correcto
3. Incorrecto
4. Correcto

6.1.- Análisis de las situaciones de partida: fortalezas propias de la otra parte.

¿Qué pueden hacer nuestros proveedores para mostrarse fuertes ante nuestra empresa?

Las fortalezas de los proveedores se pueden dar por el hecho de: que tienen la posibilidad de **aumentar los precios** de sus entregas, **reducir la calidad** de los productos o de **limitar las cantidades** vendidas a un cliente concreto. Las condiciones que aseguran un poder de negociación son las siguientes:



- El grado de concentración del sector de los proveedores. Cuantos menos proveedores existan su capacidad de negociación será mayor.
- Que no existan productos sustitutos para la venta en su sector. Es decir, que el cliente sólo pueda comprar ese producto y no otro.
- Que nuestra empresa no sea un cliente importante del proveedor. Cuanto menor sea el cliente menos capacidad de negociación tendrá frente al proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que es muy importante para nuestra empresa. Es decir, que nuestra actividad dependa del producto ofrecido por el proveedor.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costes elevados por cambio de proveedor. La diferenciación de productos siempre conlleva la idealización del cliente. Por otro lado si cambiar de proveedor lleva aparejados costes importantes no nos queda más remedio que seguir con el mismo proveedor.

El efecto de la actuación de los proveedores es importante cuando éstos forman un grupo poderoso. Puede que gocen de una situación mucho menos fragmentada que la de sus clientes, tengan poca amenaza de productos sustitutos, sus clientes, sean un grupo marginal para ellos o porque su producto sea un clave para el comprador.

Es importante que tengamos toda la información total sobre la compra (cantidad, plazo de pago, de entrega,...), precios reales de mercados e incluso de los costes del proveedor, esto por lo general, proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre.

Ejercicio resuelto

¿Dónde podemos encontrar las fortalezas de los proveedores?

Mostrar retroalimentación

Las fortalezas de los proveedores las podemos encontrar en la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas, porque se encuentren en una situación de que sus productos sean importantes para nuestra empresa.

6.2.- Análisis de las situaciones de partida: debilidades propias de la otra parte.

¿Pueden nuestros proveedores tener puntos débiles? ¿Por qué tienen los proveedores puntos débiles? ¿Estas circunstancias pueden ser perjudiciales para nuestra empresa? Evidentemente nuestros proveedores pueden tener puntos débiles, esto puede ser utilizado de forma beneficiosa en nuestra negociación. Pero además de debilidades nuestros proveedores pueden tener fortalezas, en este caso, serán ellos quienes utilicen esta situación de forma beneficiosa para su negociación. Veamos las fortalezas y debilidades que pueden presentar un proveedor.



Los **puntos débiles** de un proveedor pueden dar origen a **manipular su posición**, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía que se ofrecen por los productos.

La rivalidad se presenta porque uno o más de los proveedores **sienten la presión** o ven la **oportunidad de mejorar su posición**. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa pueden tener efectos adversos sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

Es decir, las empresas son mutuamente dependientes. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan.

Debes conocer

Es importante que conozcas el concepto de **rivalidad intensa**, definida como el resultado de diferentes **factores estructurales** que interactúan:

- ✓ Gran número de competidores.
- ✓ Competidores igualmente equilibrados.
- ✓ Crecimiento lento en el sector.
- ✓ Costes fijos elevados.
- ✓ Falta de diferenciación.
- ✓ Costos cambiantes.
- ✓ Incrementos importantes de la capacidad de la empresa.
- ✓ Competidores diversos.
- ✓ Intereses estratégicos elevados.

✔ Fuertes barreras de salida.

La libre competencia es otro punto débil de nuestro proveedor y nosotros podemos utilizarlo para lograr nuestros objetivos, esto es, no tener un solo proveedor y por supuesto dejar que sepan que se encuentran en una competencia, esto nos facilitará la negociación, ya que vendrán dispuestos a negociar y a escuchar, comprobaremos que se esforzarán y sobre todo, quedarán los que realmente estén interesados en nuestra empresa y en relaciones colaborativas de largo plazo.

Autoevaluación

Rellena los huecos con los conceptos adecuados.

Los de un proveedor pueden dar origen a , utilizando tácticas como la , batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e al cliente o de la garantía.

Enviar

Los **puntos débiles** de un proveedor pueden dar origen a **manipular su posición**, utilizando tácticas como la **competencia en precios**, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e **incrementos en el servicio** al cliente o de la garantía.

6.3.- Argumentación y tratamiento de objeciones.

¿Si queremos adquirir un producto, tenemos que pagar cualquier precio por él? Necesitamos unos productos determinados y estamos dispuestos a pagar por ellos un precio determinado, pero nuestro proveedor debe cumplir ciertas condiciones, todo esto se lo debemos exponer de la forma más precisa posible. Nos encontramos ante la argumentación de nuestras necesidades.



1. **Argumentación.** La fase de argumentación es **indispensable dentro del proceso de negociación**. Es necesario que el proveedor perciba qué es lo que necesitamos. Esto lo lograremos presentando los argumentos adecuados. Ahora bien, debemos presentarlos en el momento adecuado, es decir, después de conocer las necesidades y motivaciones o móviles de venta del interlocutor y no antes. Argumentar es **exponer al proveedor lo que queremos**. En otras palabras, un argumento es un razonamiento destinado a probar o refutar una propuesta. Un **buen argumento** debe poseer **dos cualidades** principales:

- ✓ Debe **ser claro**, con un lenguaje comprensible para la otra persona, evitando los términos técnicos y la jerga del profesional.
- ✓ Debe **ser preciso**, es decir, debe adecuarse a la motivación principal del interlocutor.

2. **Tratamiento de las objeciones.** Podemos definir la objeción como una **oposición momentánea a la argumentación de compra**. Una objeción es un **si condicionado**. No siempre esto es negativo; por el contrario, las objeciones en la mayoría de las ocasiones ayudan a decidirse al proveedor, pues casi siempre están generadas por dudas o por una información incompleta.

Las objeciones son algo natural en toda negociación, lo que debemos diferenciar es:

- ✓ **Las verdaderas o sinceras.**
 - ◆ Objetivas responden a que no hay recursos económicos para comprar o que el producto realmente no responde a sus necesidades.
 - ◆ Subjetivas. porque no entendió la argumentación por lo tanto no ve las ventajas de comprar.
- ✓ **Las falsas**, también se conocen como **pretextos** y son argumentos que el proveedor expone y no tienen justificación, son fáciles de detectar, ocurre cuando se invita al cliente a comentar sus dudas o su preocupación, no es aconsejable esta invitación y si esto ocurriera es aconsejable no entrar en confrontación. Lo mejor es inducirlo a analizar otros aspectos que puedan serle de utilidad dejando abierta la posibilidad de otra entrevista.

El momento de **las objeciones es la parte más molesta** en toda negociación ya que, si no estamos preparados mental e intelectualmente para rebatirlas, se pueden producir enfrentamientos con el proveedor que nos llevarán a fracasar en nuestro objetivo. Las objeciones son como armas de autodefensa que interpone el proveedor entre su deseo

de venta y su realidad económica que le dice que no puede, pero no se atreve a manifestarlo. En otros casos las objeciones se deben a que no interpretó adecuadamente nuestros argumentos, por lo tanto no ve el beneficio que le reportaría. Tomando estas dos categorías de objeciones, si alguna de ellas **se diera en nuestra negociación** aceptemos que **en algo hemos fallado**, pero si preparamos como corresponde cada una de las fases de la negociación, esto no nos tiene que porque ocurrir.

Autoevaluación

Cuando pone la objeción de "no entendió la argumentación por lo tanto no ve las ventajas de comprar", es una objeción:

- Verdaderas.
- Falsas.
- Objetivas.
- Subjetivas.

No es totalmente correcta, además de verdaderas es algo más.

Incorrecta, debes leer mejor.

No es correcta, éstas responden a criterios medibles.

Efectivamente, has entendido lo que has leído.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

7.- Estrategia ante situaciones especiales. Monopolio.

Caso práctico

Nuestra empresa se plantea la posibilidad de embasar un tipo de aceite que solo produce una pequeña almazara de la provincia de Jaén. Se ha buscado este tipo de aceite en otro mercado, pero hemos comprobado que debido a la variedad de aceituna que lo produce y el método de obtención del aceite, este proveedor es único en el mercado. **Carmen** se informa sobre todo los aspectos de este proveedor para decidir cómo actuar.



¿Qué podemos hacer ante proveedores que tienen capacidad para alterar el precio al que nos venden sus productos? Podemos encontrarnos que el proveedor vende un producto que no tiene **sustitutos cercanos**, como no tiene competidores, **el proveedor puede allear el precio de venta**, si estos productos son muy importantes para nuestra empresa y no encontramos productos sustitutos, tendremos que ceder ante las exigencias de nuestro proveedor. Un solo proveedor da lugar a una situación de **monopolio** en la que el poder de negociación está en sus manos. También depende del grado de diferenciación de los productos ya que el poder de negociación de los proveedores aumenta a medida que el grado de diferenciación de los productos disminuya.



Reflexiona

¿Por qué surgen los monopolios?

Mostrar retroalimentación

Las razones que explican la existencia de monopolios son las siguientes:

1. Una única empresa es propietaria de un **recurso esencial**.
2. Una única empresa ostenta la **licencia exclusiva** de producir un bien o explotar un recurso.
3. Los costes de producción son menores cuando el bien lo produce una única empresa (**monopolio natural**).
4. Una empresa ha adoptado medidas para **limitar la entrada** de competidores.

7.1.- Proveedores exclusivos y otras situaciones.

¿Podemos encontrarnos con proveedores distintos a los monopolios y a los de libre competencia? Hay otras situaciones especiales de proveedores como son:



1. También podemos encontrarnos con proveedores que nos garantizan el precio más bajo del mercado si son proveedores exclusivos. Los acuerdos de exclusividad son muy frecuentes en diversos sectores. Los proveedores exclusivos van desde compañías importadoras de productos hasta pequeñas fincas cuya producción únicamente cubre la demanda de un cliente. Contar con estos proveedores representa una gran ventaja, no sólo para nuestra empresa, sino también para los nuestros clientes, pues a pesar de que el costo pueda incrementarse, se puede garantizar la calidad de los productos. Esta relación comercial debe estar basada sobre todo en la confianza. Muchos de estos proveedores llevan años en la producción y distribución de sus productos y actualmente cuentan con una amplia cartera de clientes. Por otro lado, existen proveedores mucho más pequeños, que atienden a un solo cliente, como finca con una producción artesanal con la que únicamente cubre la demanda de un cliente.

Una de las grandes ventajas que ofrece este tipo de proveedores es que pueden entregar sus productos, de acuerdo con la rotación que tengan en cada empresa. Es así como determinados productos, por ejemplo, pueden llegar diariamente a las empresas. **Exclusividad:** no sólo es importante el precio, sino que también es fundamental poder negociar sobre concesiones de exclusividad de la marca o de una línea de productos para la zona donde opera nuestra empresa. Así, no tendremos competencia y nos aseguramos ser el único en distribuir de ese producto en nuestra zona.

2. **Grupos estratégicos.** Al examinar un sector o mercado podemos comprobar que en él existen empresas que adoptan estrategias diferentes, siguiendo trayectorias a veces opuestas. El estudio de este fenómeno da lugar al concepto de grupo estratégico. La identificación de los diferentes grupos estratégicos pasa por la previa identificación de las variables que permiten definir las características específicas de las empresas de cada grupo. Estas variables pueden ser, entre otras, la **política de precios, calidad, amplitud de la línea de productos, tecnología empleada**, etc. A veces puede ocurrir que un proveedor quiera cambiar de grupo, pero es difícil debido a las barreras de movilidad.

Autoevaluación

En una situación en la que sólo podamos tener un proveedor para un

producto que necesitemos y este producto no tenga sustituto, decimos que nos encontramos...

- Proveedor exclusivo.
- Agrupación de proveedores.
- Oligopolio.
- Monopolio.

Incorrecto.

No es correcto.

Falso.

Correcta. Aunque el monopolio es una situación anómala del mercado, en ocasiones pueden darse esta circunstancia.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

Anexo I.- Albarán.

Es el documento que acompaña a los productos en el momento de su entrega al comprador. A su vez, el **albarán** también puede consistir en aquel documento que refleja y acredita la prestación de un servicio.

Sea como sea, el albarán se constituye en **elemento de prueba esencial a los efectos de acreditar la entrega o puesta a disposición del material vendido o del servicio prestado a un cliente**. La ausencia de este importantísimo documento debidamente cumplimentado, firmado y/o sellado por el cliente, implica que las posibilidades de éxito en una reclamación judicial posterior son nulas.

El albarán es un documento que justifica la entrega de una mercancía en forma y tiempo. Si nuestro cliente firma el albarán y recibimos una copia de esta recepción, es la mejor manera de evitar futuros problemas a la hora del cobro de las facturas. De esta forma podemos justificar la entrega de la mercancía, para posteriormente cobrar la factura. El albarán no es **un documento de uso obligatorio**, podemos, enviar en su defecto la factura, pero por ejemplo si a un cliente que nos paga una vez al mes, le manda a lo largo de un mes varias envíos, la forma más segura de hacerlo es enviar un albarán en cada expedición y finalmente una factura que recoge la valoración de todos los albaranes enviados.

Los requisitos que debe cumplir un albarán son los siguientes:

- ✓ **Numeración**, código único para cada albarán emitido, también podemos indicar además de un código único una serie, las series hacen referencia a agrupaciones de albaranes de la misma naturaleza.
- ✓ **Fecha del albarán**, la fecha en la que ha sido emitido, podemos indicar además una fecha valor, esta se corresponde con la fecha que se tomará en cuenta a efectos de facturación, un albarán puede tener una fecha valor distinta a la fecha de cobro, si un cliente paga a 30 días la fecha valor del albarán será 30 días antes del día de cobro. La fecha valor aparecerá en la factura, es por tanto un dato que nace en el albarán pero que se tiene en cuenta en la factura.
- ✓ **Los datos del cliente** a los que corresponde el albarán, nombre, dirección, teléfono, CIF/NIF, localidad etc.
- ✓ **La relación de bultos** que se corresponde con el albarán, podemos indicar incluso los kilos, de esta manera, facilitamos la labor al transportista.
- ✓ En el cuerpo del albarán indicaremos los artículos que se envían, **las cantidades y referencias** de los mismos, estos pueden estar valorados o no. A efectos de albarán la valoración económica no tiene importancia, el albarán es un mero documento de envío de mercancía.
- ✓ Auxiliariamente podemos indicar todo lo relacionado con **condiciones económicas**, descuentos, portes, condiciones de pago, etc.

Anexo II.- Factura.

Es el documento entregado por el vendedor al comprador como prueba de que éste ha adquirido una mercancía o servicio determinado a un precio dado. Representa un derecho de cobro a favor del vendedor.

Toda factura y sus copias o matrices contendrán, al menos, los siguientes datos o requisitos:

1. Número de la factura, que deberá ser correlativa. Podrán establecerse series diferentes, especialmente cuando existan diversos centros de facturación.
2. Datos del proveedor: nombre y apellidos o razón social, dirección, teléfono y fax, correo electrónico, NIF o CIF.
3. Datos del cliente: nombre y apellidos o razón social, dirección, teléfono y fax, correo electrónico, NIF o CIF.
4. Descripción de la operación y su contraprestación total: cantidad, precio, descuentos, gastos adicionales, etc. La factura deberá contener la indicación de la unidad de cuenta que se utiliza, sean euros u otras subdivisiones del euro u otras divisas distintas del mismo. Todas las cantidades de la factura estarán expresadas en la misma unidad monetaria en la que se indica la contraprestación total.
5. Base imponible, tipo impositivo y cuota. Cuando la cuota del Impuesto sobre el Valor Añadido se repercuta dentro del precio, se indicará la expresión 'IVA incluido', si así está autorizado. Si la factura comprende entregas de bienes o prestaciones de servicios sujetas a tipos impositivos diferentes en este impuesto, deberá diferenciarse la parte de la base imponible sujeta a cada tipo y la cuota impositiva resultante.
6. Importe líquido de la factura o importe a pagar.
7. Lugar y fecha de su emisión.
8. Existen muchos modelos de factura, y cada empresa utiliza el que mejor se adapta a sus necesidades.

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900437121.jpg		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900056826.jpg
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900343467.jpg		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900199799.jpg
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900412754.jpg doc		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900232513.jpg doc
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900382643.jpg		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900288909.gif
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900071139.jpg		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900295336.jpg
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images

	/MH900056323.jpg		/MH900438395.jpg
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900090555.jpg		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900287157.jpg
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900295961.jpg		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900198685.jpg
	Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900054859.jpg		Autoría: Microsoft. Licencia: Copyright. Procedencia: http://officeimg.vo.msecnd.net/en-us/images/MH900412568.jpg

