COMERCIO Y MARKETING · GRADO MEDIO

Procesos de venta

Módulo 1232



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Procesos de venta

Módulo 1232 · Grado medio

Técnico en Actividades Comerciales · Comercio y Marketing

Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026

© Jose Sande, 2026

Edita: Compartiendo Conocimiento

Linde, Academia Cumbre, la Asociación Cultural Sendero, sus personajes y los demás casos del libro son ficticios.

Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Cómo es tu libro

Tu libro tiene doce unidades de 16 páginas en tres bloques: 1 · Conocer al cliente y organizar el trabajo (unidades 1 a 3), 2 · Preparar la oferta y vender (unidades 4 a 7) y 3 · Formalizar la venta (unidades 8 a 12). Todas las unidades siguen el mismo recorrido.

APERTURA	**Págs. 1-2 de cada unidad.** Una ilustración, lo que vas a aprender, la situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La teoría con los casos de Linde: tablas, ejemplos con cálculos, documentos, un cómic, recuadros y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso de Linde resuelto paso a paso, con su resultado.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea con otro caso y una plantilla para rellenar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** La respuesta de una IA con errores: los buscas y la corriges.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Mi cartera de ventas».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento de Linde con errores para detectar y corregir.
AUTOEVALUACIÓN	**Pág. 16.** Diez preguntas y la lista «Ya sé...».

Los recuadros

Clave. La idea esencial, una definición o un error frecuente.

La norma dice. Lo que dice la norma, con su artículo y su fecha. Consulta siempre la versión vigente. En Canarias, Ceuta y Melilla el IVA se sustituye por otros impuestos indirectos, y en Navarra y el País Vasco hay particularidades de gestión tributaria: mira también la norma de tu territorio.

En tu sector. Cómo se aplica en otros sectores: comercio, hostelería, industria, construcción, transporte...

Para saber más. Una ampliación para quien quiera ir más allá.

Mi cartera de ventas. Un paso de tu proyecto en cada unidad.

Personajes. Marina empieza a trabajar como comercial en Linde Equipamiento, y tú trabajas con ella. Con Marina, Alfredo, Rafaela, Román y Débora verás cómo se conoce a un cliente, se calcula un precio, se prepara una oferta, se conduce una entrevista, se cierra un acuerdo, se firma un contrato, se factura y se cobra. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · CONOCER AL CLIENTE Y ORGANIZAR EL TRABAJO

Unidad 1 · Comprender cómo compra el cliente **9**
1.1 Consumidor final y comprador organizacional ... 11
1.2 Necesidades y motivaciones ... 12
1.3 Compra planificada e impulsiva ... 14
1.4 Proceso de decisión de compra ... 15
1.5 Factores internos y externos ... 17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 19

Unidad 2 · El trabajo del vendedor profesional **25**
2.1 Funciones y responsabilidades ... 27
2.2 Tipos de vendedor ... 28
2.3 Perfil profesional ... 30
2.4 Formación inicial y continua ... 31
2.5 Motivación y remuneración ... 33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 35

Unidad 3 · Organizar objetivos, visitas y rutas **41**
3.1 Departamento comercial ... 43
3.2 Estructuras por zona, producto y cliente ... 44
3.3 Dimensionamiento de la carga de visitas ... 46
3.4 Programa individual de ventas ... 47
3.5 Rutas ... 49
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 51

BLOQUE 2 · PREPARAR LA OFERTA Y VENDER

Unidad 4 · Calcular precios y presentar una oferta 57
4.1 Coste y precio ... 59
4.2 Margen sobre coste y sobre venta ... 60
4.3 Descuentos sucesivos ... 62
4.4 Importe de la operación ... 64
4.5 Revisión de la oferta ... 65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 67

Unidad 5 · Preparar la venta con información del cliente 73
5.1 Prospección ... 75
5.2 Consulta del CRM ... 76
5.3 Argumentario ... 78
5.4 Preparación de la entrevista ... 79
5.5 Calidad de los datos ... 81
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 83

Unidad 6 · Conducir la entrevista y demostrar el producto 89
6.1 Acogida y preguntas ... 91
6.2 Escucha activa ... 92
6.3 Comunicación verbal y no verbal ... 94
6.4 Presentación y demostración ... 96
6.5 Técnicas de venta ... 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 99

Unidad 7 · Resolver objeciones y cerrar con un acuerdo claro 105
7.1 Objeción, duda y excusa ... 107
7.2 Preparación de condiciones ... 109
7.3 Concesiones ... 110
7.4 Cierre ... 112
7.5 Seguimiento ... 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 115

BLOQUE 3 · FORMALIZAR LA VENTA

Unidad 8 · Formalizar el contrato de compraventa 121
8.1 Formación del contrato 123
8.2 Compraventa civil, mercantil y de consumo 124
8.3 Derechos y obligaciones 126
8.4 Cláusulas 127
8.5 Cumplimentación y comprobación 129
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 131

Unidad 9 · Elegir otros contratos comerciales 137
9.1 Venta a plazos 139
9.2 Venta en consignación 140
9.3 Suministro 142
9.4 Leasing y renting 143
9.5 Comparación de contratos 144
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 147

Unidad 10 · Del pedido a la factura y al archivo 153
10.1 Secuencia documental 155
10.2 Ventas a distancia 156
10.3 Expedición y recepción 158
10.4 Factura 159
10.5 Registro y archivo 161
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 163

Unidad 11 · Cobrar y documentar los medios de pago 169
11.1 Medios de pago 171
11.2 La letra de cambio 172
11.3 Pagaré y cheque 174
11.4 Plazos y morosidad 176
11.5 Registrar y conciliar el cobro 177
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 179

Unidad 12 · Intereses, descuentos y liquidación de efectos 185
12.1 Interés simple 187
12.2 Descuento de efectos 188
12.3 Comisiones y gastos 190
12.4 Remesa y liquidación 191
12.5 Cuándo compensa descontar 193
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 195

Mi cartera de ventas

En la página 14 de cada unidad, la caja «Mi cartera de ventas» te pide un paso de tu proyecto: de las fichas de dos clientes a la oferta, el contrato, la factura y el cobro.

Los doce pasos de tu proyecto

Paso 1. Dos fichas de cliente y un recorrido de compra (unidad 1) 22
Paso 2. Perfil del puesto y plan de acogida (unidad 2) 38
Paso 3. Programa semanal de visitas y ruta (unidad 3) 54
Paso 4. Tarifa y oferta con descuentos (unidad 4) 70
Paso 5. Ficha de cliente y argumentario (unidad 5) 86
Paso 6. Guion de demostración y hoja de observación (unidad 6) 102
Paso 7. Resumen del acuerdo y confirmación del pedido (unidad 7) 118
Paso 8. Contrato de compraventa (unidad 8) 134
Paso 9. Matriz de contratos y recomendación (unidad 9) 150
Paso 10. Expediente pedido-albarán-factura (unidad 10) 166
Paso 11. Cobros de la operación (unidad 11) 182
Paso 12. Liquidación de efectos de la operación (unidad 12) 198

Cómo trabajarás. Cada paso lleva versión, fecha y comprobación, y lo revisa otra persona. Guárdalos en la carpeta «00 Mi cartera de ventas»; en la unidad 12 los reúnes en tu dosier final.

Mi registro del proyecto

Paso 1.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 2.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 3.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 4.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 5.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 6.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 7.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 8.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 9.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 10.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 11.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 12.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____

Linde Equipamiento, S.L.

Todas las unidades se desarrollan en Linde Equipamiento, S.L., una empresa ficticia de mobiliario y equipamiento para estudio y aulas. Tiene una tienda-exposición, un almacén y 14 personas en plantilla, y vende a particulares y a organizaciones. Linde, sus clientes, sus documentos y sus cifras son ficticios. En este libro seguimos de cerca a cinco de esas 14 personas.



Dirección. Aprueba la tarifa, fija los límites de descuento y firma los contratos de importe alto. La lleva Rafaela, la gerente.

Comercial. Ofertas, pedidos, visitas a organizaciones y atención en tienda. Lo llevan Alfredo y Marina.

Operaciones. Almacén, entregas y montaje. Lo lleva Román.

Administración. Facturas, cobros, efectos comerciales y relación con el banco. La lleva Débora.

Quién es quién

Marina (22 años), comercial que empieza. Atiende la tienda y aprende a preparar la venta; es el personaje con el que trabajas.

Alfredo (58 años), comercial veterano. Visita a las organizaciones; enseña a Marina a preguntar antes de recomendar.

Rafaela (54 años), gerente. Aprueba la tarifa, fija los límites de descuento y decide lo que pasa de esos límites.

Román (41 años), responsable de operaciones. Almacén, entregas y montaje; confirma qué hay disponible y cuándo.

Débora (36 años), responsable de administración. Factura, comprueba los cobros y lleva los efectos con el banco.

Camilo (19 años), estudiante. Un cliente particular que decide, usa y paga.

Marcela, Constanza y Federico, de Academia Cumbre. Una directora que decide, una profesora que usa las sillas y un administrador que paga.

Patricio y Piedad, de la Asociación Cultural Sendero. Un presidente y una tesorera; las compras las decide la junta.



UNIDAD 1

Comprender cómo compra el cliente

Bloque 1 · Conocer al cliente y organizar el trabajo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir al consumidor final del comprador organizacional y a las personas que intervienen en una compra.
- Separar lo que el cliente dice, lo que necesita y lo que tú interpretas.
- Clasificar una compra como planificada, de rutina o impulsiva según indicios observables.
- Ordenar las fases del proceso de decisión de compra y ver dónde cambian en una organización.
- Clasificar los factores internos y externos de una compra y formular preguntas para comprobarlos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 11/01/2027, primera semana de Marina en Linde Equipamiento (empresa ficticia de mobiliario para estudio y aulas). Por la mañana entra en la tienda Camilo, un estudiante de 19 años que busca una silla para estudiar en casa (cuenta CU-001, oportunidad OP-101). Por la tarde, Alfredo le pasa un aviso: Academia Cumbre pide doce sillas para sus aulas (CU-002, OP-102).

Marina había preparado una sola ficha de producto, la de la silla L1, y se da cuenta de que no sirve para las dos conversaciones:

- Camilo tiene un presupuesto de unos 150 €, IVA incluido (supuesto del caso), y decide él solo;
- en la academia, una persona decide, otra se sienta en las sillas y otra paga la factura;
- antes de recomendar nada, Marina necesita saber qué preguntar a cada uno.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué crees que quiere saber Camilo antes de comprar una silla? ¿Y una academia que compra doce?
2. Si compras unas zapatillas, ¿quién decide, quién las usa y quién las paga? ¿Y si las compra un club para todo su equipo?
3. ¿Has comprado alguna vez algo sin planearlo? ¿Qué pasó después?
4. ¿Es lo mismo preguntar por el uso que preguntar por la marca preferida?



Particular y organización

1.1



Necesidades

1.2



Planificada o impulsiva

1.3



Proceso de compra

1.4



Factores

1.5

1.1 Consumidor final y comprador organizacional

Una silla puede venderse a un estudiante o a una academia: no cambia el producto, cambia quién compra, para qué y cómo.

Consumidor final y comprador organizacional. El **consumidor final** compra para uso privado (propio o de alguien cercano, también como regalo), sin revenderlo ni emplearlo en su actividad profesional. El **comprador organizacional** (empresa, asociación, administración) compra para que la organización funcione: para producir, para revender o para prestar un servicio. La diferencia no depende del importe: un estudiante puede comprar un mueble de 700 € como consumidor final y una academia puede comprar un flexo de 25 € como comprador organizacional. Lo que cuenta es el **destino** de la compra y el **proceso** que la rodea.

Quién interviene en una compra. En una compra pueden participar varias personas con papeles distintos:

Papel	Qué hace	En Camilo (CU-001)	En Academia Cumbre (CU-002)
Usuario	Utiliza el producto	Camilo	Constanza, profesora
Decisor	Decide qué y a quién se compra	Camilo	Marcela, directora
Pagador	Paga la factura	Camilo	Federico, administrador
Prescriptor	Recomienda o condiciona la elección	Un amigo que estudia con él	Constanza, que pide un respaldo regulable

Un mismo papel puede recaer en una persona o repartirse entre varias. En la compra de Camilo, los tres papeles coinciden. En la de Academia Cumbre están en manos de tres personas, y Marina tiene que hablar con las tres: Marcela quiere saber plazo y garantía, Constanza, cómo se sienta uno durante cuatro horas, y Federico, el importe, las condiciones y la factura. A ese conjunto de personas lo llamamos **centro de compra**.

Organizaciones de distinto tipo. Compran como organizaciones las empresas (Academia Cumbre), las administraciones y también las asociaciones sin ánimo de lucro, como la Asociación Cultural Sendero (CU-003) de Linde. Cada una tiene su manera de decidir: en la academia decide la dirección; en la asociación, la junta. Tenerlo claro antes de la primera conversación evita preparar una propuesta para quien no puede aprobarla.

Por qué importa en la práctica. Si Marina envía la misma ficha de la silla L1 a las dos personas, a Camilo le sobrarán datos de aulas y a Academia Cumbre le faltarán las condiciones que necesita Federico para pagar. Quien vende debe adaptar el contenido, el orden y el tono de lo que cuenta a quien tiene delante.

CLAVE · UNA PERSONA, TRES PAPELES

Antes de recomendar nada, averigua quién usa, quién decide y quién paga. Si hablas solo con el usuario, puede que el decisor no oiga nunca tu propuesta.

Ejemplo. Dos compras de Linde

Dato	Camilo	Academia Cumbre
Producto	Silla de estudio L1	Silla de estudio L1
Cantidad	1	12
Dónde se usa	Su habitación	Cuatro aulas
Quién decide	Camilo	Marcela
Presupuesto	Unos 150 € (supuesto)	Lo fija la dirección
Qué hay que preguntar	Uso, espacio y presupuesto	Quién autoriza, cuántas aulas y fecha de entrega

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (RDL 1/2007), art. 3: son consumidores las personas físicas que actúan con un propósito ajeno a su actividad empresarial o profesional y, también, las personas jurídicas y entidades sin personalidad que actúan sin ánimo de lucro en un ámbito ajeno a una actividad comercial o empresarial. Comprueba: Camilo es consumidor; Academia Cumbre, no; Sendero compra como organización, pero la ley puede tratarla como consumidora. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

ACTIVIDADES

1. Escribe tres compras tuyas del último mes y clasifícalas como de consumidor final o de comprador organizacional según su destino.
2. En la compra de Academia Cumbre, ¿qué papel tiene Federico y qué pregunta le haría Marina? ¿Y a Constanza?
3. Un autónomo compra una silla para su despacho profesional. ¿Es consumidor final? Justifícalo por el destino de la compra, no por el importe.

1.2 Necesidades y motivaciones

Lo que el cliente pide, lo que de verdad necesita y lo que tú crees que necesita son tres cosas distintas.

Necesidad, deseo y motivación. Una **necesidad** es la sensación de que falta algo; un **deseo** es la forma concreta en que la persona quiere cubrirla; y una **motivación** es la razón que la empuja a actuar. Camilo necesita estudiar con comodidad, desea la silla que ha visto en casa de un amigo y se motiva porque en febrero empiezan los exámenes.

Lo que el cliente dice y lo que tú interpretas. Marina vio los auriculares de Camilo y pensó: «quiere una silla de las caras». Eso es una **interpretación**: parte de un indicio (los auriculares), pero nadie ha preguntado nada. Un **hecho** es lo que el cliente dice: «tengo 150 €». Distingue siempre tres cosas, como en estos dos ejemplos de la tienda.

- Se observa: lleva auriculares de buena calidad. Interpreto: tiene dinero para una silla cara. Pregunta: «¿Qué presupuesto manejas para la silla?»

- Se observa: mira solo las sillas con ruedas. Interpreto: necesita moverse por la habitación. Pregunta: «¿Dónde la vas a colocar y cuánto espacio tienes?»

Marina anota cada observación con su pregunta y solo después decide qué enseñar. Así, la conversación con Camilo no empieza por «¿qué silla quieres?», sino por «¿cómo estudias?». Esa pequeña diferencia evita recomendar la silla más cara a quien no la necesita y la más barata a quien pasará sentado tres horas al día.

La jerarquía de necesidades como modelo. El psicólogo Abraham Maslow ordenó las necesidades en cinco niveles: **fisiológicas** (comer, dormir, descansar), **de seguridad** (salud, estabilidad), **sociales** (pertenecer a un grupo), **de estima** (reconocimiento) y **de autorrealización** (desarrollarse). Sirve como guía para clasificar lo que mueve una compra, pero es un **modelo**, no una ley: las personas pueden saltarse niveles y una misma compra cubre varios a la vez. Camilo busca una silla por comodidad al estudiar (seguridad, descanso), pero también porque quiere aprobar el curso (autorrealización) y se compara con sus compañeros (estima).

CLAVE · MODELO, NO ETIQUETA

La jerarquía de necesidades te ayuda a hacer preguntas, no a poner etiquetas a las personas. Nunca escribas «este cliente solo piensa en el precio»: escribe lo que ha dicho y pregunta.

Necesidades expresadas y necesidades latentes. Lo que el cliente pide con palabras es la necesidad **expresada**: «una silla de unos 150 €». Detrás puede haber una necesidad **latente** que no ha dicho porque no la tiene clara: que no se canse, que quepa bajo el escritorio de 120 cm o que le llegue antes de los exámenes. El vendedor profesional las saca a la luz con preguntas, no con suposiciones.

Preguntas que ayudan a descubrir la necesidad. Las **preguntas abiertas** («¿cómo es tu espacio de estudio?») invitan a contar; las **cerradas** («¿quieres ruedas?») confirman un dato. Se empieza por las primeras y se termina con las segundas. Tres preguntas bastan para empezar y sirven tanto para un particular como para una organización:

1. ¿Para qué la vas a usar y cuántas horas al día?
2. ¿Dónde la vas a colocar y cuánto espacio tienes?
3. ¿Cuánto quieres gastar y para cuándo la necesitas?

Del dato a la acción. Con lo dicho separado de lo supuesto, Marina enseña dos sillas que encajan con el presupuesto y el escritorio, no la más llamativa.

Motivaciones de compra. Se suelen agrupar en racionales (precio, duración, garantía, ahorro), emocionales (estilo, imagen, placer, pertenencia) y de seguridad (confianza en el vendedor y en la marca de la tienda, política de devolución). Casi todas las compras mezclan varias. En Academia Cumbre, Marcela se motiva por la imagen de sus aulas y por el plazo; Constanza, por la comodidad de sus alumnos; Federico, por el coste y la factura. Un buen argumento de venta enlaza un producto con la motivación concreta de cada persona.

ACTIVIDADES

4. Clasifica en los cinco niveles de la jerarquía de necesidades: a) Camilo quiere una silla cómoda para estudiar; b) Marcela quiere que las aulas de la academia luzcan cuidadas ante las familias; c) Constanza quiere que sus alumnos no se distraigan por la incomodidad.
5. Completa la tabla de tres columnas con tres indicios que veas en tu aula (un cuaderno nuevo, un móvil caro, una mochila vieja) y escribe, para cada uno, una pregunta que te permita comprobar tu interpretación, sin deducir ingresos ni rasgos personales.
6. Explica por qué «Camilo lleva auriculares caros, así que querrá la silla más cara» no es un dato, y cómo lo comprobarías en la tienda.

1.3 Compra planificada e impulsiva

No todas las compras se piensan igual: la urgencia, el riesgo y la información disponible cambian cuánto tiempo y esfuerzo dedica el cliente.

Compra planificada, de rutina e impulsiva. En una **compra planificada** (o reflexiva), el cliente sabe que necesita el producto, busca información, compara y decide. En una **compra de rutina** repite una decisión anterior (la misma marca de folios cada mes) con muy poco esfuerzo. En una **compra impulsiva** decide en el momento, por un estímulo (una oferta, un escaparate, un estado de ánimo) y sin haberlo previsto. La compra de Camilo en enero es planificada: lleva dos semanas mirando sillas. Si, ya en la tienda, añade una lámpara porque «está de oferta», esa segunda compra es impulsiva.

Tres factores que explican la diferencia

- **Urgencia:** cuanto más urgente, menos tiempo para comparar. Quien necesita hoy una silla para un examen mañana compra rápido.
- **Riesgo percibido:** el dinero que se arriesga o lo caro que sería equivocarse. Una silla de 120 € que se usará durante años se piensa más que una libreta de 2 €.
- **Búsqueda de información:** a más riesgo, más información (opiniones, probar la silla, preguntar a un amigo).

Indicio	Qué sugiere	Pregunta que lo comprueba
Trae medidas del espacio apuntadas y dos tiendas visitadas	Planificada	¿Qué has visto ya y qué te ha gustado?
Entra, ve la silla en el escaparate y pregunta el precio	Posible impulsiva	¿La buscabas o la has visto ahora?
Pide el mismo modelo que compró hace un año	De rutina	¿Qué te ha funcionado de la anterior?

Un indicio no es una prueba. Que alguien compre deprisa no significa que sea impulsivo: puede haber comparado en casa. Que alguien pregunte mucho no garantiza que compre. El vendedor trabaja con indicios y los contrasta con preguntas. Y la edad no decide: hay personas jóvenes que comparan durante semanas y personas mayores que compran por impulso.

EN TU SECTOR

Comercio: los productos de impulso (accesorios pequeños) se colocan cerca de la caja; los de compra planificada, como las sillas, necesitan información y poder probarlos. **Logística:** una compra impulsiva en línea puede generar devoluciones; planifica el espacio para devoluciones tras campañas. **Administración:** en una organización la compra impulsiva es rara; casi siempre hay presupuesto y autorización.

Cuánto tarda cada una. La compra de rutina puede durar segundos; la impulsiva, minutos; la planificada, días o semanas.

Compra impulsiva y devolución. Cuando la compra impulsiva no sale bien, aparece el arrepentimiento y, a veces, la petición de devolución. En tienda no hay un derecho general a devolver por arrepentimiento: depende de la política del comercio (a distancia sí hay desistimiento legal). Para el comercio es un coste: tiempo y, si no se puede revender, pérdida. Por eso un buen vendedor pregunta y confirma el uso antes de empujar una compra impulsiva, y deja clara la política de cambios.

ACTIVIDADES

7. Clasifica como planificada, de rutina o impulsiva: a) Federico pide los mismos folios de cada mes; b) Camilo compra la lámpara «porque está de oferta»; c) Marcela compara tres presupuestos de sillas durante dos semanas.
8. Para cada uno de los tres factores (urgencia, riesgo y búsqueda de información), pon un ejemplo de compra tuya en la que tuviera mucho peso.
9. Escribe dos preguntas que harías a un cliente que parece comprar por impulso para ayudarle a confirmar si el producto le sirve.

1.4 Proceso de decisión de compra

Antes de pagar, el cliente pasa por varias fases. Conocerlas permite saber en cuál está y qué necesita en ese momento.



Cinco fases del consumidor final. El **proceso de decisión de compra** es el recorrido que sigue una persona desde que siente la necesidad hasta que valora lo comprado. Tiene cinco fases:

1. **Necesidad.** Se detecta el problema (la silla vieja es incómoda).
2. **Búsqueda de información.** Mira opiniones, tiendas y precios.
3. **Comparación.** Evalúa alternativas según precio, comodidad, plazo y garantía.
4. **Compra.** Elige producto, lugar y forma de pago.
5. **Valoración posterior.** Comprueba si cumple lo prometido; repite, recomienda o reclama si no está conforme.

No todas las compras recorren las cinco fases con la misma intensidad. Una compra de rutina casi se salta las fases 2 y 3, y una compra importante las alarga. La **complejidad** y la **duración** dependen de dos factores: el riesgo (precio, importancia) y el conocimiento previo del producto. Una silla para estudiar tres horas al día se compara más que un bolígrafo.

Dónde cambia en una organización. En una compra organizacional el proceso tiene más pasos y más personas:

Fase del particular	En una organización (Academia Cumbre)
Necesidad	Constanza detecta que las sillas de las aulas están rotas
Búsqueda	Se piden ofertas a varios proveedores
Comparación	Marcela y Federico comparan precio, plazo, garantía y condiciones de pago
Compra	Se autoriza el gasto, se emite el pedido y se concreta la entrega
Valoración	Constanza informa del uso; Federico comprueba la factura

Hay tres diferencias: la decisión es **colectiva** (varias personas), pasa por una **autorización** (alguien con firma o presupuesto) y se documenta con **pedido, albarán y factura**. Además, la entrega y el plazo de pago pesan mucho más que en una compra particular.

CLAVE · DÓNDE ESTÁ EL CLIENTE

Pregúntale en qué fase está: «¿ya habéis comparado?», «¿ya tenéis presupuesto?». Si está en la fase 2, le ayudas con información; si está en la 4, con plazos, condiciones y trámite.

Valoración posterior. Tras comprar, el cliente compara lo que esperaba con lo que recibe. Si coincide, se queda satisfecho y puede repetir o recomendar. Si no, puede sentir una duda («¿me habré equivocado?») y reclamar o criticar la compra. El vendedor ayuda a que esa duda no aparezca: confirma lo que se ha comprado, explica la garantía y ofrece un contacto para cualquier incidencia.

Un cliente satisfecho vuelve y recomienda; uno decepcionado se lo cuenta a más personas. Por eso la fase 5 también forma parte de la venta.



ACTIVIDADES

10. Ordena las cinco fases del proceso de decisión de compra y explica en qué fase está Camilo el 11/01/2027, cuando entra en la tienda con dos tiendas ya visitadas.
11. Explica tres diferencias entre el proceso de Camilo y el de Academia Cumbre.
12. ¿Qué dos factores hacen que una compra sea más larga y compleja? Aplícalos a una silla de 120 € y a un paquete de folios.

1.5 Factores internos y externos

Dos clientes con el mismo presupuesto no compran igual: dentro y fuera de ellos hay factores que empujan en una u otra dirección.

Factores internos. Pertenecen a la persona y a su momento: la **motivación** (por qué quiere comprar), la **percepción** (cómo interpreta lo que ve: una silla barata puede parecer «de poca calidad»), el **aprendizaje y la experiencia** (compras anteriores), las **actitudes** (opiniones previas sobre una tienda o un producto), la **personalidad** (más prudente o más arriesgada) y las circunstancias **personales** (edad, etapa de la vida, situación económica). En Camilo: está en la universidad, su presupuesto es limitado y tuvo una mala experiencia con una silla que se rompió.

Factores externos. Vienen del entorno: la **familia** y los **grupos de referencia** (amigos, compañeros), la **cultura** (costumbres, valores), la **clase social o nivel de ingresos**, la **situación económica** general (subida de precios, tipos de interés), las **acciones de las empresas** (publicidad, ofertas, trato) y la **situación de compra** (prisa, ambiente, quién acompaña). En Academia Cumbre: el calendario de apertura de sus aulas (marzo), la competencia de otras academias y el presupuesto que fija la dirección.

Factor	Tipo	Indicio	Pregunta de comprobación
Calendario de apertura de aulas	Externo (entorno)	«Necesitamos las sillas antes del 12/03/2027»	¿Qué pasa si llegan una semana después?
Presupuesto limitado de Camilo	Interno (circunstancia)	«Tengo 150 €»	¿Es un máximo o un objetivo?

Factor	Tipo	Indicio	Pregunta de comprobación
Una silla antigua que se rompió	Interno (experiencia)	«La anterior me duró un año»	¿Qué fue lo que falló?
Amigo con la misma silla	Externo (grupo)	«Mi amigo tiene esta»	¿Qué le gusta de ella a tu amigo?
Ayuda familiar para pagar	Externo (familia)	«Mis padres ponen una parte»	¿Quién tiene la última palabra?

Hecho y suposición. Un factor se escribe siempre con el indicio que lo respalda y con una pregunta de comprobación. «Camilo es joven y tiene prisa» es una suposición; «Camilo dice que sus exámenes empiezan el 01/02/2027» es un hecho del que se deduce urgencia. Lo primero no debe aparecer en una ficha de cliente.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), art. 5.1: los datos personales deben ser exactos, adecuados y limitados a lo necesario para su fin, y tratarse de forma lícita, leal y transparente. Comprueba: en la ficha de un cliente se anotan datos y preferencias que él ha dado, no juicios sobre su persona, y se informa al cliente del uso de sus datos. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

Los factores no actúan solos. En una misma compra se suman varios. Camilo tiene un presupuesto ajustado (interno), un amigo con la misma silla (externo) y exámenes próximos (situación de compra).

Cómo anotar lo que observas. Una buena nota de cliente tiene tres partes: lo que se ha dicho o visto, la fecha y la pregunta pendiente. Por ejemplo: «11/01/2027 · Camilo busca una silla cómoda para estudiar tres horas · preguntar altura del escritorio». Esa nota sirve a cualquier compañero de Linde que atienda a Camilo la semana siguiente; una nota del tipo «cliente exigente» no sirve a nadie y puede perjudicar al cliente.

Tipos de cliente por su conducta. En ventas se habla de clientes decididos, indecisos, comparadores, habladores o desconfiados. Son descripciones de **conductas observables** en una situación concreta, no etiquetas de la persona: el mismo cliente puede ser decidido ante un reposapiés y comparador ante una mesa de 175 €. Describe lo que hace («pide tiempo para consultarlo con su socio») y adapta tu forma de ayudarle: más información al comparador, menos opciones al indeciso, hechos y garantía al desconfiado.

ACTIVIDADES

13. Clasifica como interno o externo: a) la prisa de Camilo por los exámenes; b) la recomendación de un amigo; c) la subida de precios de la energía; d) la desconfianza hacia las tiendas en línea.
14. Reescribe «es un cliente difícil que solo quiere ahorrar» como una observación de conducta y una pregunta de comprobación.
15. Para Marcela (decisora de Academia Cumbre), escribe un factor interno y uno externo, cada uno con indicio y pregunta de comprobación.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Dos fichas, un recorrido y seis compradores

Caso ficticio. El lunes 11/01/2027, Marina prepara con Alfredo las dos conversaciones. Camilo: unos 150 € con IVA (supuesto); Academia Cumbre: 12 sillas L1 (tarifa 120,00 €).

Paso 1. Ficha de Camilo (CU-001, OP-101)

Pregunta	Qué se averigua	Lo que dice Camilo
¿Qué?	Producto y uso	Silla para estudiar unas cuatro horas al día
¿Quién?	Usuario, decisor, pagador	Él decide y compra; la familia ayuda
¿Por qué?	Motivación	Quiere comodidad y empiezan los exámenes
¿Cómo?	Cómo elige	Ha visto dos tiendas; pregunta la garantía
¿Cuándo?	Plazo	La necesita en dos semanas
¿Dónde?	Dónde la usará	Su habitación, escritorio de 120 cm
¿Cuánto?	Presupuesto	Unos 150 €

Paso 2. Ficha de Academia Cumbre (CU-002, OP-102). Decide Marcela (CO-002), usa Constanza (CO-003) y paga Federico (CO-004). Preguntas: cuántas aulas, quién autoriza, fecha de entrega y forma de pago.

Paso 3. Recorrido de Academia Cumbre. Necesidad (sillas rotas) → búsqueda (varias ofertas) → comparación (precio, plazo, garantía) → compra (autorización y pedido) → valoración (uso y factura).

Paso 4. Seis compradores

Comprador	Tipo	Quién decide	Por qué
Camilo, estudiante	Consumidor final	Él	Uso personal
Madre que compra una lámpara a su hija	Consumidor final	La madre	Usuaria distinta de la compradora
Academia Cumbre	Organizacional	Marcela	Compra para prestar un servicio
Peluquería que compra 4 sillas	Organizacional	La propietaria	Uso en su actividad
Autónomo que equipa su despacho	Organizacional	Él	Destino profesional
Asociación Sendero	Organizacional	La junta	Decisión colectiva

RESULTADO

Camilo necesita preguntas de **uso, espacio y presupuesto**; Academia Cumbre, de **quién autoriza, cuántas aulas y cuándo se entrega**. Ninguna decisión se basa en la edad ni en la apariencia, sino en lo que cada cliente dice.

Comprueba. a) ¿Qué papel tiene Marcela? b) ¿Cómo se comprueba «tiene dinero»?

PRÁCTICA

Asociación Sendero equipa su sala

Caso ficticio. Asociación Cultural Sendero (CU-003) quiere equipar su sala de actividades. Habla Piedad, tesorera (CO-006); Patricio, presidente (CO-005), no decide solo: lo hace la junta, que se reúne el martes 23/02/2027 y, si hace falta, el jueves 04/03/2027. Por parejas, en 45 minutos, preparáis la ficha y el recorrido en un documento compartido (archivos PV_GM01_INI, PV_GM01_SOL y PV_GM01_VAR).

Encargo. 1) Ficha con siete preguntas (qué, quién, por qué, cómo, cuándo, dónde, cuánto). 2) Recorrido de cinco fases. 3) Qué fases y plazos cambian respecto a Academia Cumbre. 4) Dos decisiones que cambian según el cliente.

Variante. Supón que los estatutos permiten al presidente decidir solo esta compra: ¿qué cambia en el plazo?

Plantilla PV-P01 · Ficha y recorrido de Asociación Sendero

Campo	Tu respuesta
Identificador y datos de partida	
Quién usa, decide y paga	
Fases 1 y 2 · Necesidad y búsqueda	
Fases 3 y 4 · Comparación y compra	
Fase 5 · Valoración posterior	
Qué cambia respecto a Academia Cumbre	
Comprobación e incidencia con su corrección	

Lista de cotejo

☐ Siete preguntas bien formuladas.
☐ Usuario, decisor y pagador separados.
☐ Cinco fases en orden.
☐ Fechas de la junta.
☐ Ninguna etiqueta personal.
☐ Variante resuelta.

LECTURA Y DEBATE

La caja del sábado



Relato ficticio. Amador pasa un sábado por la mañana ante la pastelería de su barrio y ve un cartel: «Solo hoy, caja grande de dulces, 20 % menos». No necesitaba ninguna: él compra cada semana una barra de pan y poco más. Pero la caja llevaba un lazo y el cartel decía «últimas unidades». En diez minutos la había pagado.

El domingo descubrió que no cabía en su nevera. El lunes, que la mitad ya no estaba fresca. El martes, que su médico le había pedido menos azúcar. El sábado siguiente volvió con la caja casi llena y el tique. La pastelera, tranquila, le preguntó para quién era la caja, cuántas personas iban a comerla y cuándo. Amador respondió a las tres. Ella, por cortesía y sin obligación de admitir devoluciones por arrepentimiento, se la cambió por una caja pequeña de seis dulces; él se prometió pensar primero.

Preguntas. 1) ¿Qué estímulos empujaron a Amador a comprar por impulso: urgencia, riesgo o falta de información? 2) ¿Qué preguntas de la pastelera habrían evitado la compra equivocada? 3) ¿Es siempre mala una compra impulsiva? ¿Cuándo es un problema para el comercio?

APRENDE CON LA IA

Marina pregunta a un asistente de IA cómo preparar la entrevista de Camilo y la de Academia Cumbre. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Camilo es joven, así que compra por impulso: enséñale la silla más llamativa y apuremos la venta con una oferta limitada. Las personas mayores, en cambio, comparan siempre, por eso la directora de la academia pedirá cinco presupuestos. Según la jerarquía de necesidades, que es una ley universal, Camilo tiene cubiertas las fisiológicas y solo busca estima. Por llevar auriculares de marca, está claro que quiere una marca de alta gama.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (Camilo lleva dos semanas mirando sillas y tiene 150 €) y escribe la respuesta corregida con preguntas de comprobación. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Los estereotipos suenan seguros, pero no son datos. No pegues datos reales de clientes en un asistente: usa datos ficticios.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define consumidor final y comprador organizacional y explica por qué el importe no decide cuál es cada uno.
17. Nombra los cuatro papeles de una compra y di quién los ocupa en Academia Cumbre.
18. Escribe las cinco fases del proceso de decisión de compra del consumidor final.
19. Diferencia necesidad, deseo y motivación con un ejemplo de Camilo.
20. Explica por qué la jerarquía de necesidades es un modelo y no una regla universal.

Aplica

21. Variante: la compra de Sendero cambia si la tesorera decide sola. Explica qué fases y plazos se simplifican y cuáles siguen igual.
22. Clasifica estos seis compradores como consumidor final u organizacional y justifícalo por el destino: una estudiante que compra un flexo; una gestoría que compra cuatro mesas; una familia que compra un reposapiés; una escuela infantil que compra estanterías; un trabajador autónomo que compra una silla; una peña deportiva (asociación sin ánimo de lucro) que compra una pizarra.
23. Imagina o elige un comercio que venda a particulares y a organizaciones y escribe tres preguntas distintas para un cliente de cada tipo.

Investiga

24. Busca un estudio reciente sobre hábitos de compra de jóvenes o de empresas pequeñas (fuente con fecha, ámbito y número de personas encuestadas). Resume dos datos y escribe qué no permite concluir sobre un cliente concreto.
25. Pregunta a dos personas de tu entorno cómo compraron su último mueble o su último dispositivo y ordena su relato en las cinco fases.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 1 · DOS FICHAS DE CLIENTE Y UN RECORRIDO DE COMPRA

Elige una empresa comercial simulada (puede ser Linde u otra) y dos clientes: uno particular y una organización. Prepara una ficha de entrevista para cada uno (qué, quién, por qué, cómo, cuándo, dónde, cuánto) y un recorrido de compra de cinco fases que diga quién decide, quién usa y quién paga. Guárdalos en la carpeta «00 Mi cartera de ventas» con los nombres UD01_P01_fichas_v01 y UD01_P01_recorrido_v01.

Comprueba tu cartera: ninguna etiqueta personal; cada interpretación lleva su pregunta de comprobación; otra persona ha revisado las fichas y has anotado fecha y versión.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de cliente en el CRM de Linde

Documento ficticio (modelo didáctico), redactado por un compañero nuevo. Contiene **siete errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Cliente	CU-001 · «Típico estudiante, no tiene dinero»
2	Necesidad	«Quiere una silla de marca, por los auriculares que lleva»
3	Decisor y pagador	(vacío)
4	Academia Cumbre (CU-002)	«La directora querrá lo más caro»
5	Usuario de las sillas	«El administrador»
6	Plazo	«Cuando se pueda»
7	Fecha de la nota	(sin fecha)

Contexto: el compañero tenía que dejar la ficha lista para que Marina preparase la entrevista del martes 12/01/2027. La ficha mezcla datos con juicios, no dice quién decide ni quién paga y deja huecos sin fecha, de modo que quien la lea no puede saber qué es un hecho y qué una suposición.

Encargo. 1) Señala los cinco errores principales y explica por qué cada uno lo es. 2) Reescribe cada línea con un hecho y una pregunta de comprobación. 3) Ordena los errores del que más perjudica al cliente al que menos.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

AUTOEVALUACIÓN

1. Camilo compra una silla para estudiar en su habitación. Es un consumidor final porque la compra...
a) es de poco importe.
b) es para su uso personal y no para una actividad profesional.
c) la paga su familia.

2. En Academia Cumbre, Constanza se sienta en las sillas a diario. En la compra es la...
a) decisora.
b) pagadora.
c) usuaria.

3. El centro de compra de Academia Cumbre es...
a) la tienda de Linde.
b) el conjunto de personas que intervienen en la compra (Marcela, Constanza y Federico).
c) el aula donde se instalan las sillas.

4. Marina piensa «lleva auriculares caros, querrá lo más caro». Eso es...
a) un dato.
b) una interpretación que debe comprobar.
c) una necesidad latente.

5. La jerarquía de necesidades de Maslow es...
a) un modelo para hacer preguntas, no una ley.
b) una ley que explica toda compra.
c) una lista de productos.

6. Camilo lleva dos semanas comparando sillas en dos tiendas. Su compra es...
a) planificada.
b) de rutina.
c) impulsiva.

7. Cuanto mayor es el riesgo percibido de una compra, normalmente...
a) menos información se busca.
b) más se compara y más dura el proceso.
c) antes se decide.

8. Tras pagar, Camilo comprueba si la silla cumple lo que esperaba. Esa fase es...
a) la comparación.
b) la compra.
c) la valoración posterior.

9. Una diferencia típica de una compra organizacional respecto a la particular es...
a) que decide una sola persona.
b) que suelen intervenir varias personas, una autorización del gasto y documentos.
c) que nunca se compara.

10. En la ficha de un cliente, «cliente difícil» es un error porque...
a) es una etiqueta, no una conducta observable ni un dato comprobable.
b) es demasiado largo.
c) debe ir en mayúsculas.

Ya sé...

- ☐ distinguir consumidor final y comprador organizacional por el destino de la compra.
- ☐ identificar usuario, decisor y pagador en una compra.
- ☐ separar hechos, interpretaciones y preguntas de comprobación.
- ☐ clasificar una compra como planificada, de rutina o impulsiva con indicios.
- ☐ ordenar las cinco fases de la decisión y ver dónde cambian en una organización.
- ☐ clasificar factores internos y externos sin recurrir a estereotipos.



UNIDAD 2

El trabajo del vendedor profesional

Bloque 1 · Conocer al cliente y organizar el trabajo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- Establecer las funciones y responsabilidades de una persona vendedora y los límites de lo que puede decidir.
- Clasificar los puestos de venta según la empresa, el producto y la forma de vender.
- Convertir las cualidades de un buen vendedor en conductas que se puedan observar.
- Diseñar un plan de formación de acogida con carencia, tarea de práctica y comprobación.
- Distinguir retribución fija, variable y mixta y calcular una comisión sobre ventas netas.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 18/01/2027. Linde Equipamiento (empresa ficticia) abre dos puestos de venta: uno de atención en tienda, que ocupa Marina, y otro de visitas a organizaciones, que ocupa Alfredo. Rafaela, la directora, reúne a los dos y plantea tres tareas:

- decidir qué perfil necesita cada puesto, porque no se vende igual detrás de un mostrador que en el despacho de un cliente;
- preparar para Marina, que acaba de incorporarse, un plan de acogida con fechas y comprobaciones;
- comparar dos formas de pagar al equipo comercial antes de decidir cómo se retribuirán los dos puestos.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué tareas crees que hace una persona vendedora además de cobrar? ¿Quién decide si se puede rebajar un precio?
2. ¿En qué se parece y en qué se diferencia vender en una tienda y visitar a un cliente en su empresa?
3. ¿Qué significa «es una persona muy comunicativa»? ¿Cómo se podría comprobar en una entrevista?
4. Si ganas 1.200 € fijos y además un 2 % de tus ventas netas, ¿cuánto te corresponde por vender 18.000 € netos?



Funciones

2.1



Tipos de vendedor

2.2



Perfil

2.3



Formación

2.4



Motivación y pago

2.5

2.1 Funciones y responsabilidades

Vender no es solo cobrar: la persona vendedora informa, descubre lo que necesita el cliente, vende dentro de unos límites y deja constancia de lo que ocurre.

Venta personal. La **venta personal** es la que se hace en contacto directo entre una persona vendedora y un cliente, en persona, por teléfono o por mensaje, con la posibilidad de preguntar, adaptarse y responder en el acto. Es la que practican Marina en la tienda y Alfredo en las visitas. Quien vende representa a la empresa ante el cliente: lo que dice y promete compromete a Linde, de modo que cada frase al cliente debe poder cumplirse.

Cinco funciones básicas. En Linde, cada persona vendedora cumple cinco funciones, que se repiten en cualquier empresa:

1. **Informar:** presentar el producto y las condiciones (precio, plazo de entrega, garantía) con datos del catálogo, sin inventar nada.
2. **Detectar necesidades:** preguntar y escuchar antes de recomendar (unidad 1).
3. **Vender dentro de unos límites:** negociar solo lo que la empresa permite. En Linde, Marina puede conceder hasta un 5 % de descuento, Alfredo hasta un 8 % y Rafaela hasta un 15 %.
4. **Registrar:** anotar en la aplicación de gestión de clientes (CRM) la conversación, el pedido y el siguiente paso, con fecha.
5. **Hacer seguimiento:** comprobar que el cliente recibe lo comprado, resolver dudas y preparar la siguiente venta.

Responsabilidades y límites. La **responsabilidad** es el deber de cumplir las tareas asignadas y dar cuenta de sus resultados. El vendedor responde de la veracidad de la información que da, de aplicar bien las tarifas y los descuentos autorizados y de tratar con cuidado los datos de los clientes.

Cuando una petición **excede su límite** (por ejemplo, un 10 % de descuento que Marina no puede conceder), no inventa una excepción: **deriva** la decisión a quien la tiene y lo comunica al cliente con claridad y un plazo de respuesta.

Lo que un vendedor no hace. No cambia por su cuenta los precios de la tarifa, no promete plazos sin confirmarlos con el almacén, no concede descuentos por encima de su límite y no comparte los datos de un cliente con personas ajenas a la venta. Conocer estos límites protege al cliente y protege al propio vendedor.

Con quién trabaja el vendedor. La venta no la hace una persona sola. Antes de prometer un plazo, Marina confirma las existencias con Román (almacén); una vez cerrado el pedido, Débora (administración) prepara la factura y vigila el cobro; y Rafaela (dirección) fija las tarifas y los límites de descuento.

Si el vendedor no pasa bien los datos, el error se repite en toda la cadena: un pedido con la cantidad mal anotada acaba en una entrega equivocada y en una factura que hay que corregir.

Función	Qué hace Marina (tienda)	Qué hace Alfredo (visitas)
Informar	Explica la silla L1 al cliente que entra	Presenta la tarifa a la dirección de una academia
Detectar necesidades	Pregunta uso, espacio y presupuesto	Pregunta quién decide, cuántas aulas y cuándo
Vender con límite	Hasta el 5 % de descuento	Hasta el 8 % de descuento
Registrar	Anota el tique y lo esencial	Anota la visita y la próxima acción
Seguimiento	Con aviso, llama a los dos días: ¿ha gustado la silla?	Revisa la entrega y la instalación

Registrar bien. Una buena anotación responde a cuatro preguntas: quién (cliente y contacto), qué (producto, cantidad y condiciones pactadas), cuándo (fecha de la conversación y de la próxima acción) y quién se encarga (la persona responsable del siguiente paso). Con esos cuatro datos, cualquier compañero puede continuar la venta sin llamar otra vez al cliente.

CLAVE · INFORMAR CON VERDAD, VENDER CON PERMISO

Prometer plazos o descuentos que no se pueden cumplir es un error profesional, aunque cierre una venta hoy: el cliente lo recordará cuando el pedido no llegue.

ACTIVIDADES

1. Escribe las cinco funciones de una persona vendedora y pon un ejemplo de cada una en la tienda de Linde.
2. Un cliente pide a Marina un 7 % de descuento. ¿Puede concedérselo? ¿Qué debe hacer y qué debe decirle al cliente?
3. Explica con un ejemplo la diferencia entre la función «informar» y la función «detectar necesidades».

2.2 Tipos de vendedor

Una tienda, una ruta de visitas, un teléfono y una pantalla piden vendedores distintos, aunque el producto sea el mismo.

Criterios para clasificar. Los vendedores se pueden clasificar según tres criterios: **la empresa** en la que trabajan (fabricante, mayorista, minorista), **el tipo de venta** que hacen (en tienda, a domicilio o visita, por teléfono, por internet) y **la naturaleza del producto** (un mueble de 175 € se explica de otra manera que un paquete de folios).

Los tres criterios se combinan: Linde es una empresa que fabrica poco y vende mucho a particulares y a organizaciones, de modo que necesita vendedor de mostrador y vendedor de visitas. Si Linde vendiera solo por internet, necesitaría además a alguien que responda por escrito a diario, y su perfil cambiaría otra vez: más escritura y menos conversación, y habría que cuidar mucho la ortografía y el tono de cada mensaje.

Tipo	Dónde vende	Rasgo principal	En Linde
De tienda o mostrador	Establecimiento	Atiende a quien entra; vende muchas veces, importes pequeños	Marina
De ruta o visitador	En el cliente	Planifica visitas; vende menos veces, importes mayores	Alfredo
Telefónico	Por teléfono	Contacto breve y frecuente, seguimiento y reposición	Seguimiento de clientes
Digital	Web, correo y mensajes	Responde por escrito y deja todo registrado	Consultas de la web

Qué cambia al vender por teléfono o por internet. Sin el producto delante, el cliente se apoya en lo que oye o lee. Por teléfono hay que hablar con claridad, confirmar los datos al final de la llamada y registrar lo acordado.

En una conversación por mensaje o correo, la respuesta queda escrita: es una prueba de lo que se ha prometido, de modo que no puede haber frases ambiguas. Sin ver la cara del cliente, debe preguntar más para saber si ha entendido.

Empleado y agente independiente. Un vendedor puede ser **empleado** (con contrato de trabajo, sueldo y órdenes) o un **agente comercial** independiente, que promueve ventas por cuenta de la empresa a cambio de una remuneración (fija, comisión o mixta), con su propia organización y sin relación laboral. Son contratos distintos y conviene no confundirlos. El **comisionista** compra o vende por encargo de otra persona a cambio de una comisión.

LA NORMA DICE

Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre contrato de agencia (BOE-A-1992-12347), art. 1: por el contrato de agencia una persona natural o jurídica, el agente, se obliga frente a otra de manera continuada o estable a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones. Art. 2: no son agentes los vinculados por relación laboral. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

Cómo influye el producto. Cuanto más técnico o caro es el producto, más conocimientos necesita quien lo vende y más tiempo dura la conversación. En Linde, una silla de 120 € se decide en el momento; el pack aula P1 de 2.700 € exige visitas, presupuesto por escrito y acuerdo de la dirección del cliente, a veces tras dos o tres reuniones. Cuanto más tiempo dura la venta, más importante es registrar cada paso con su fecha, porque dentro de un mes nadie recordará qué se dijo en la segunda reunión.

EN TU SECTOR

Comercio: el vendedor de tienda atiende a quien entra; el de ruta visita a quien compra más. **Logística:** el vendedor de una empresa de transporte vende rutas y plazos; su producto es un servicio. **Administración:** en la gestoría, quien capta clientes por teléfono es un vendedor aunque no use ese nombre.

ACTIVIDADES

4. Clasifica por tipo de venta: a) cajera de ferretería; b) representante de una distribuidora; c) asesor telefónico de seguros; d) gestor de pedidos en línea.
5. Diferencia empleado y agente independiente. ¿De qué depende que la empresa reembolse los gastos de desplazamiento?
6. ¿Por qué Linde necesita vendedor de tienda y de visitas? Usa producto y tipo de cliente.

2.3 Perfil profesional

«Que sea simpática» no se puede comprobar. «Saluda en menos de diez segundos y pregunta el uso antes de recomendar» sí.

Tres bloques del perfil. El **perfil profesional** de un vendedor reúne **conocimientos** (qué sabe: el catálogo, las condiciones, los documentos), **habilidades** (qué sabe hacer: preguntar, escuchar, argumentar, calcular un descuento) y **actitudes o cualidades personales** (cómo se comporta: puntualidad, honestidad, interés por el cliente, serenidad ante una queja). Los tres bloques se complementan: sin conocimientos no hay argumentos, sin habilidades los conocimientos no llegan al cliente y sin buena actitud el cliente no vuelve a la tienda, aunque el producto sea bueno y el precio sea justo.

De la cualidad a la conducta observable. Una cualidad suena bien pero no se puede evaluar; una **conducta observable** es algo que alguien ve o escucha y puede anotar. Por eso un perfil bien redactado traduce cada cualidad:

Cualidad	Conducta observable	Cómo se comprueba
Comunicativa	Pregunta el uso antes de recomendar y resume lo que ha oído	Observación de una entrevista simulada
Honesta	Dice «no lo sé, lo confirmo con el almacén» si no está segura del plazo	Revisión de tres conversaciones registradas
Ordenada	Anota el contacto y la próxima acción antes de acabar la jornada	Revisión de las fichas del CRM
Resolutiva	Ante una queja ofrece una solución a su alcance, o la deriva, con un plazo	Caso de simulación con una queja

Conocimientos que no se ven a primera vista. Además del catálogo, el vendedor necesita saber cómo se hace un pedido, qué datos lleva una oferta (cantidad, precio, plazo, vigencia de 30 días), qué se entiende por garantía y a quién se deriva una incidencia.

También debe tener nociones de cálculo comercial: un descuento del 5 % de 1.440,00 € son 72,00 €, y no 70 ni 75. El conocimiento se comprueba con una prueba breve o una simulación, no con una afirmación como «lo sé».

Perfil de los dos puestos de Linde. El de **tienda** exige conocer muy bien la tarifa y las existencias, atender a varias personas a la vez y cerrar rápido; autonomía baja (descuento máximo del 5 %).

El de **visitas** exige preparar cada visita con la ficha del cliente, negociar condiciones y gestionar una agenda; autonomía alta (descuento máximo del 8 % y decisión sobre su propia ruta). La diferencia no está en que uno sea mejor que otro, sino en las tareas y en lo que puede decidir cada uno.

CLAVE · UNA CONDUCTA SE PUEDE VER O ESCUCHAR

Si no puedes anotar «lo vi hacer esto» o «le oí decir esto», todavía no has escrito una conducta observable. Reescríbela hasta que sea posible.

ACTIVIDADES

7. Reescribe como conductas observables estas tres cualidades: «amable», «organizado» y «con iniciativa». Indica cómo comprobarías cada una.
8. Redacta el perfil del puesto de tienda de Linde con dos conocimientos, dos habilidades y dos actitudes, todos con conductas observables.
9. Compara los perfiles de tienda y de visitas en funciones, conocimientos y autonomía. ¿Quién necesita saber más de gestión de agenda y por qué?

2.4 Formación inicial y continua

Una incorporación bien acompañada sabe qué tiene que aprender, cuándo, con qué tarea y cómo se comprueba que lo ha aprendido.



Cuatro modalidades de formación. La **formación inicial** prepara a quien entra para empezar (catálogo, procedimientos, registro). La **formación continua** mantiene al equipo al día mientras trabaja (productos nuevos, normas, técnicas de venta). El **perfeccionamiento** mejora a quien ya domina lo básico (negociación, venta de packs aula), y el **reciclaje** reconvierte a quien cambia de puesto o cuando ha cambiado mucho el producto. Cualquiera de ellas empieza con un **diagnóstico de carencias**.

Del diagnóstico al plan. Un plan de formación sigue cuatro pasos:

1. **Diagnóstico:** qué sabe y qué no, con evidencia de partida (una prueba, una observación, una ficha).
2. **Objetivos:** qué debe saber hacer al final, redactado como conducta observable y con fecha.

3. **Actividades y secuencia:** qué hará cada día (leer, practicar, observar a un compañero), en orden.
4. **Comprobación:** cómo se verifica el aprendizaje (observación, prueba breve, caso simulado) y cuándo.

Ejemplo. Plan de acogida de Marina (del 18/01 al 29/01/2027)

Carencia (evidencia)	Tarea de práctica	Evidencia de mejora	Fecha
No conoce los nueve artículos del catálogo (prueba de 10 preguntas: 4 aciertos)	Estudiar la ficha de cada artículo y practicar la presentación de L1, L2 y M1 con Alfredo	Segunda prueba con 9 o más aciertos	vie. 22/01/2027
No registra la próxima acción en el CRM (revisión de 3 fichas)	Completar la ficha de cada cliente atendido antes de cerrar el día	5 fichas seguidas con próxima acción y fecha	vie. 29/01/2027
Duda ante descuentos mayores que su límite	Simular tres peticiones de descuento con Rafaela	Deriva las tres peticiones y explica el plazo	mié. 27/01/2027

Una semana de acogida, día a día. El plan de Marina distribuye las tareas para que cada día tenga un resultado comprobable:

- **Lunes 18/01/2027:** conocer a las cinco personas del equipo y hacer la prueba de catálogo de partida (4 aciertos de 10).
- **Martes 19/01/2027:** estudiar las fichas de L1, L2 y M1 y observar cómo atiende Alfredo a un cliente.
- **Miércoles 20/01/2027:** practicar la presentación de los tres artículos con Alfredo como cliente.
- **Jueves 21/01/2027:** atender dos clientes en tienda con Alfredo observando, y registrar cada conversación en el CRM.
- **Viernes 22/01/2027:** segunda prueba de catálogo y revisión de las fichas con Rafaela.

Cómo se comprueba que ha servido. La comprobación más fiable compara dos mediciones hechas con el mismo método: la prueba del lunes (4 aciertos) y la del viernes (9 o más). Si el resultado no mejora, se cambia la actividad: más práctica con producto en la mano, menos lectura. Y se anota qué se ha cambiado.

Formación continua para el equipo. Una vez cubiertas las carencias, Rafaela fija un tiempo cada mes para revisar novedades de catálogo, errores frecuentes en pedidos y casos de clientes. La formación no es un gasto de una vez, sino una rutina corta y planificada: una hora al mes bien aprovechada vale más que una jornada al año sin seguimiento.

PARA SABER MÁS

Los planes de formación se revisan al acabar: si la evidencia de mejora no aparece, se cambia la actividad, no se culpa a la persona.

ACTIVIDADES

10. Distingue entre formación inicial, continua, perfeccionamiento y reciclaje con un ejemplo de Linde para cada una.
11. Redacta tres carencias posibles de un vendedor de visitas recién incorporado, cada una con su evidencia de partida.
12. Completa una fila del plan de acogida para la carencia «no sabe calcular el importe de una oferta con descuento y IVA». Indica tarea, evidencia de mejora y fecha.

2.5 Motivación y remuneración

Lo que se paga y cómo se paga empuja la conducta de quien vende. Un incentivo mal diseñado premia justo lo que no interesa.

Qué motiva a una persona vendedora. La **motivación** es lo que empuja a esforzarse. En ventas pesan factores económicos (sueldo, comisiones, premios), pero también el reconocimiento (que se valore su trabajo), la formación y las posibilidades de crecer, el ambiente de equipo y la autonomía. Un incentivo económico funciona mientras sea justo y claro; si el vendedor no entiende cómo se calcula, desconfía y deja de esforzarse; por eso Linde explica por escrito cómo se calcula, con un ejemplo numérico y la base sobre la que se aplica el porcentaje.

Factores que motivan. Se pueden agrupar en dos familias. Los **económicos** son el fijo, la comisión, los premios por objetivos y los complementos. Los **no económicos** son el reconocimiento (que Rafaela diga en la reunión que una venta ha estado bien trabajada), la formación, la autonomía para decidir la agenda, las posibilidades de promoción y un buen ambiente de equipo.

Un incentivo económico sin reconocimiento ni claridad suele durar poco; unas condiciones justas sin ningún estímulo variable pueden dejar al vendedor sin empuje.

Tres sistemas de retribución. Esta unidad usa una política ficticia de Linde, solo para comparar sistemas; no es una tabla salarial ni una recomendación contractual:

- **Fijo:** una cantidad igual cada mes, vendas más o menos. Da seguridad, pero no empuja a vender más.
- **Variable:** todo depende de lo vendido (por ejemplo, una comisión del 5 % de las ventas). Motiva, pero da inseguridad y puede empujar a vender a cualquier precio.
- **Mixto:** una parte fija y otra variable. Es el más habitual: combina seguridad y estímulo.

Cálculo de la retribución mixta. Una **comisión** es un porcentaje que se calcula sobre una base acordada, normalmente las **ventas netas** (ventas facturadas sin IVA, menos devoluciones y descuentos). Remuneración = fijo + (porcentaje × ventas netas). Con el fijo de 1.200 €, una comisión del 2 % y unas ventas netas de 18.000 €:

1. Comisión: 0,02 × 18.000 = **360,00 €**.
2. Remuneración: 1.200,00 + 360,00 = **1.560,00 €**.

Fijo frente a mixto. Si Linde ofreciera un fijo de 1.500 €, el mixto sería mejor con 18.000 € de ventas netas (1.560 frente a 1.500, 60 € más), pero peor con 12.000 € (1.200 + 240 = 1.440 frente a 1.500, 60 € menos). El mixto reparte el riesgo: gana más quien vende más.

CLAVE · LA COMISIÓN NO ES EL MARGEN

La comisión es un porcentaje de lo que se vende, pactado con la persona vendedora. El **margen** es la diferencia entre precio y coste del producto y es de la empresa. Una comisión del 2 % de 18.000 € no significa que la empresa gane 360 € de esa venta: significa que paga 360 € al vendedor.

Cuidado con la base. Si se pacta sobre ventas brutas, el vendedor cobra aunque el cliente devuelva el producto. Linde la calcula sobre **ventas netas**: si de 18.000 € se devuelven 1.500 €, la base es 16.500 € y la remuneración baja a 1.200 + 0,02 × 16.500 = **1.530,00 €**. Así se premia la venta que se queda, no la que se devuelve.

LA NORMA DICE

Ley 12/1992 (BOE-A-1992-12347), art. 11: la remuneración del agente puede consistir en una cantidad fija, en una comisión o en una combinación de ambas. Código de Comercio (BOE-A-1885-6627), art. 277: el comitente abona el premio de comisión pactado. Para el personal con contrato de trabajo, los mínimos los fijan la ley y el convenio colectivo aplicable: consulta el tuyo. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).



ACTIVIDADES

13. Calcula la remuneración mixta con un fijo de 1.200 € y una comisión del 2 % si las ventas netas son 15.000 €. Compárala con un fijo de 1.500 €.
14. Una persona vende 20.000 € brutos y se devuelven 2.500 €. Calcula las ventas netas y la comisión del 2 %.
15. Explica por qué una comisión sobre ventas brutas puede perjudicar a la empresa. ¿Qué base propone Linde y por qué?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Dos perfiles, un plan de acogida y una retribución

Caso ficticio. El lunes 18/01/2027 Rafaela pide a Marina y a Alfredo tres documentos: los perfiles de los dos puestos, el plan de acogida de la semana y una comparación de retribuciones.

Paso 1. Dos perfiles

Aspecto	Tienda (Marina)	Visitas (Alfredo)
Funciones	Atender, vender, cobrar y registrar	Visitar, negociar y hacer seguimiento
Conocimientos	Tarifa de nueve artículos y existencias	Condiciones, plazos y documentos de oferta
Conducta observable	Pregunta el uso antes de recomendar	Prepara la ficha del cliente antes de cada visita
Autonomía	Descuento hasta el 5 %	Descuento hasta el 8 % y agenda propia

Paso 2. Plan de acogida de Marina. Carencia: 4 aciertos de 10 en la prueba de catálogo. Tarea: estudiar cada ficha y practicar la presentación de L1, L2 y M1 con Alfredo. Evidencia: 9 o más aciertos el viernes 22/01/2027.

Paso 3. Perfil de visitas. Alfredo prepara cada visita con la ficha del cliente (identificador, historial y próxima acción), confirma la cita por escrito con un día de antelación y deja registrado el acuerdo antes de las 18:00 h del mismo día. Todas son conductas que Rafaela puede revisar en el CRM.

Paso 4. Retribución (C04). Fijo de 1.200,00 € + 2 % de 18.000,00 € netos: 1.200,00 + 360,00 = 1.560,00 €. Con devoluciones de 1.500,00 € (ventas netas 16.500,00 €): comisión 330,00 € y remuneración 1.530,00 €.

RESULTADO

El puesto de tienda se define por conducta observable y autonomía baja; el de visitas, por agenda y autonomía mayor. Marina tiene plan con carencia, tarea y evidencia. La retribución mixta del supuesto es de **1.560,00 €** (1.530,00 € con devoluciones). Es una política ficticia de Linde, no una tabla salarial.

Paso 5. Comparación con un fijo. Con un fijo de 1.500,00 €, el mixto empata a 15.000,00 € de ventas netas (1.200,00 + 300,00), es mejor por encima y peor por debajo: 12.000,00 € dan 1.440,00 €. Rafaela decide fijar la comisión sobre ventas netas.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué la comisión se calcula sobre ventas netas? b) ¿Qué evidencia demuestra que Marina ha mejorado? c) ¿Quién decide un 10 % de descuento?

PRÁCTICA

Retribución de una tienda de ropa

Caso ficticio. Una tienda de ropa paga a su dependienta 1.000 € fijos más el 3 % de las ventas netas. Por parejas, en 40 minutos, la comparáis en una hoja de cálculo con otra tienda de 1.300 € fijos (archivos PV_GM02_INI, PV_GM02_SOL y PV_GM02_VAR).

Encargo. 1) Con 15.000 € de ventas netas, calculad la remuneración mixta y comparadla con el fijo de 1.300 €. 2) Escribid en una celda la fórmula de la remuneración (fijo más porcentaje por ventas netas) y comprobad que da lo mismo que a mano. 3) Probad con 8.000 € y con 25.000 €: ¿a partir de qué ventas gana más el mixto? 4) Proponed por escrito una pauta que evite premiar ventas que terminan en devolución.

Variante independiente. Con 15.000 € brutos y 1.200 € devueltos, calculad la nueva base y la remuneración.

Plantilla PV-P02 · Retribución mixta y variante

Campo	Tu respuesta
Identificador y datos de partida	
Comisión con 15.000 € netos	
Remuneración mixta frente al fijo de 1.300 €	
Fórmula de la hoja y resultado	
Ventas a partir de las que gana el mixto	
Variante: base y remuneración tras devoluciones	
Pauta contra ventas devueltas; incidencia y corrección	

Lista de cotejo

- ☐ Fórmula con la base neta.
- ☐ Resultado de 1.450,00 € con 15.000 €.
- ☐ Comparación con el fijo.
- ☐ Variante calculada.
- ☐ Pauta escrita.
- ☐ Aviso de política ficticia.

LECTURA Y DEBATE

El mejor mes de Benigno



Relato ficticio. Benigno vende mobiliario de oficina para un distribuidor: recorre un polígono con una bicicleta de carga y un catálogo, siempre con prisa, y mira más el reloj que al cliente. Las sillas se entregan después desde el almacén. Cobra un fijo pequeño y una comisión por cada silla que vende. En octubre bate su récord: ochenta sillas en un mes. Su jefe le felicita en público y le entrega un sobre con la comisión.

Pasan tres semanas. Los clientes empiezan a devolver sillas: unas no cabían, otras se habían comprado con prisa. Benigno había dicho a todos que «se pueden cambiar sin problema» y no había preguntado el uso ni las medidas. A final de mes devuelven treinta y cinco. La empresa revisa con arreglo a lo pactado las comisiones de las sillas devueltas y cambia la pauta: la comisión se calcula sobre las ventas netas, no sobre las brutas, y se premian las ventas sin devolución imputable al vendedor en dos meses.

Benigno se queja, pero luego lo entiende. En noviembre vende menos sillas, preguntando medidas y uso a cada cliente, y no devuelven ninguna.

Preguntas. 1) ¿Qué conducta de Benigno provocó las devoluciones? 2) ¿Por qué cambió la empresa la base de la comisión? 3) ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene premiar la venta neta para la persona vendedora?

APRENDE CON LA IA

Marina pregunta a un asistente de IA qué cobrará con 1.200 € fijos y un 2 % de comisión si vende 18.000 €. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Con 1.200 € fijos y un 2 % de comisión, la remuneración es de 1.224 €, porque se aplica un 2 % de aumento al fijo. Es el salario del convenio de comercio, así que es obligatorio pagarlo. La comisión es lo mismo que el margen de la empresa, de modo que Linde gana 360 € por esas ventas. Da igual que el cliente devuelva el producto: la comisión ya está cobrada.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (1.200 € fijos, 2 %, 18.000 € netos) y escribe la respuesta corregida con las operaciones. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Un asistente mezcla fácilmente porcentajes y bases, y presenta ejemplos como si fueran normas. Comprueba siempre la base y el origen.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define venta personal y escribe las cinco funciones de la persona vendedora.
17. ¿Qué debe hacer un vendedor cuando una petición supera su límite de descuento?
18. Diferencia vendedor de tienda, de ruta, telefónico y digital.
19. Escribe tres conductas observables de un vendedor honesto.
20. Explica los pasos de un plan de formación y para qué sirve la comprobación.
21. Define retribución fija, variable y mixta y di una ventaja y un riesgo de cada una.

Aplica

22. Variante de la práctica: la tienda de ropa tiene 15.000 € brutos y 1.200 € devueltos, con el 3 % de comisión y 1.000 € fijos. Calcula las ventas netas y la remuneración.
23. Con el sistema de Linde (1.200 € fijos y 2 %), calcula la remuneración con ventas netas de 10.000 €, 18.000 € y 25.000 €. ¿Cuándo supera a un fijo de 1.500 €?
24. Rafaela quiere premiar también las ventas sin devolución en dos meses. Propón una pauta de dos líneas y di qué riesgo tiene.

Investiga

25. Busca una oferta de empleo de vendedor (fuente con fecha y ámbito) y subraya funciones, conocimientos y condiciones. Escribe qué no permite concluir una sola oferta sobre el mercado laboral.
26. Pregunta a una persona que trabaje de cara al público qué parte de su sueldo es variable y qué le motiva más (sin escribir su nombre).

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 2 · PERFIL DEL PUESTO Y PLAN DE ACOGIDA

Redacta el perfil del puesto de tu empresa simulada con funciones, conocimientos, habilidades y actitudes como conductas observables, y un plan de acogida de una semana con carencia, tarea y evidencia de mejora. Compara retribución fija y mixta con ventas inventadas. Guárdalo en la carpeta «00 Mi cartera de ventas» como UD02_P02_perfil_v01 y UD02_P02_acogida_v01.

Comprueba tu cartera: todas las cualidades son conductas observables; cada carencia tiene evidencia y fecha; la comisión se calcula sobre ventas netas; otra persona ha revisado y has anotado versión y fecha.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: plan de acogida de Marina y tabla de comisiones

Documento ficticio (modelo didáctico), redactado por un compañero. Contiene **seis errores**.

N.º	Línea del documento
1	Objetivo: «Marina será simpática y estará motivada»
2	Actividad: «Aprender el catálogo» (sin tarea ni fecha de comprobación)
3	Comisión: 2 % sobre las ventas brutas de 18.000 €, aunque se devuelvan
4	Pie de la tabla: «Tabla de comisiones obligatoria según el convenio de comercio»
5	«La comisión del 2 % es el margen que gana Linde»
6	Responsable de la evaluación: Marina (se evalúa a sí misma)

Contexto: el compañero preparó el documento para que Rafaela lo aprobase el viernes 22/01/2027. Mezcla cualidades sin comprobar con una política de retribución presentada como norma, y deja sin fecha y sin evidencia lo que debería poder revisarse.

Encargo. 1) Señala los cinco errores principales y explica por qué cada uno lo es. 2) Reescribe cada línea con una conducta observable, una fecha o la base correcta. 3) Indica cuál puede causar un problema con la plantilla y cuál con los clientes.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			
6			

AUTOEVALUACIÓN

1. Marina explica la silla L1 a un cliente que entra en la tienda. Está desempeñando la función de...
a) informar.
b) registrar.
c) hacer seguimiento.

2. Un cliente pide a Marina un 10 % de descuento y su límite es el 5 %. Lo correcto es...
a) concederlo para cerrar la venta.
b) derivar la decisión a quien pueda decidir y avisar al cliente del plazo.
c) decirle que no hay ningún descuento posible.

3. Alfredo visita a academias para presentar tarifas y negociar condiciones. Es un vendedor...
a) de ruta o visitador.
b) de mostrador.
c) telefónico.

4. Quien promueve ventas por cuenta de otra empresa, de forma estable, como intermediario independiente y a cambio de una remuneración es...
a) un empleado.
b) un agente.
c) un cliente.

5. «Saluda en diez segundos y pregunta el uso antes de recomendar» es...
a) una cualidad.
b) una conducta observable.
c) un objetivo general.

6. En un plan de formación, la evidencia de mejora sirve para...
a) comprobar que se ha aprendido.
b) decidir el sueldo.
c) cambiar el catálogo.

7. La formación que mantiene al equipo al día mientras trabaja es la...
a) formación inicial.
b) formación continua.
c) retribución mixta.

8. Con 1.200 € fijos y una comisión del 2 % sobre 18.000 € netos, la remuneración es...
a) 1.224,00 €.
b) 1.560,00 €.
c) 3.600,00 €.

9. Si de 18.000 € brutos se devuelven 1.500 €, la remuneración mixta de Linde baja a...
a) 1.530,00 €.
b) 1.500,00 €.
c) 1.200,00 €.

10. La comisión del vendedor es...
a) el margen del producto.
b) un porcentaje de las ventas pactado con él.
c) el beneficio de la empresa.

Ya sé...

- ☐ explicar las cinco funciones de la persona vendedora y derivar lo que excede mi límite.
- ☐ clasificar vendedores de tienda, ruta, teléfono y canal digital.
- ☐ redactar un perfil con conductas observables.
- ☐ elaborar un plan de acogida con carencia, tarea y evidencia.
- ☐ calcular una remuneración mixta sobre ventas netas y distinguir comisión y margen.



UNIDAD 3

Organizar objetivos, visitas y rutas

Bloque 1 · Conocer al cliente y organizar el trabajo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Identificar las funciones del departamento comercial y las responsabilidades de la dirección de ventas.
- Diferenciar la organización de ventas por zona, por producto y por cliente y justificar una elección.
- Calcular cuántas personas se necesitan para atender una cartera de clientes, con horas útiles y redondeo.
- Elaborar un programa semanal de ventas con clientes, objetivo, duración y resultado esperado.
- Comparar rutas de visitas, respetar citas fijas y justificar la que se elige.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 26/01/2027. Linde Equipamiento (empresa ficticia) tiene 60 clientes activos y el equipo comercial ha prometido visitarlos dos veces al mes. Antes de contratar a nadie, Rafaela, la directora, quiere saber tres cosas:

- cuántas horas de trabajo supone esa promesa y cuántas personas hacen falta;
- cómo se reparte el trabajo comercial entre Marina, Alfredo y quien llegue;
- si una ruta de tres visitas cabe en una mañana y si debe cambiarse el orden.

Alfredo ofrece los datos de sus visitas y Marina los pasa a una hoja de cálculo.

PARA EMPEZAR

1. ¿Quién crees que decide cuántas visitas se hacen a cada cliente y cuánto duran?
2. Si hay que hacer 120 visitas al mes de hora y media, ¿cuántas horas son? ¿Y cuántas personas hacen falta, redondeando hacia arriba, si cada una trabaja 160 horas?
3. ¿Es lo mismo ir de A a B pasando por C que ir por D? ¿Qué más hay que tener en cuenta además de la distancia?
4. Si un cliente solo te recibe a las 10:00, ¿puedes elegir libremente el orden de tu ruta?



Departamento

3.1



Zona, producto, cliente

3.2



Carga de visitas

3.3



Programa semanal

3.4



Rutas

3.5

3.1 Departamento comercial

El departamento comercial convierte un plan de ventas en trabajo diario: quién visita, qué vende, cuánto y con qué apoyo.

Funciones del departamento comercial. El **departamento comercial** (o de ventas) es el conjunto de personas que se ocupan de vender y de mantener la relación con los clientes. Sus funciones principales son planificar las ventas (fijar objetivos y un presupuesto), organizar el equipo (repartir clientes y tareas), dirigir y motivar a las personas vendedoras, controlar los resultados (comparar lo vendido con lo previsto) y atender a los clientes más importantes. En una empresa grande cada función tiene un responsable; en una pequeña, como Linde, varias personas comparten varias funciones.

Responsabilidades de la dirección de ventas. El **director o directora de ventas** responde de que se alcancen los objetivos. Fija las metas del equipo, reparte las zonas o los clientes, aprueba los descuentos fuera del límite de cada vendedor, vigila los gastos de desplazamiento y informa a la dirección general. En Linde, que es una empresa pequeña, Rafaela hace de directora comercial además de gerente.

Relación con otros departamentos. Ventas no trabaja aislado. Con **compras y almacén** (Román) confirma existencias y plazos. Con **administración** (Débora) pasa los pedidos para facturarlos y recibe información sobre cobros y morosidad. Con **posventa** o atención de incidencias coordina garantías y reclamaciones. Si una de estas relaciones falla, el cliente lo nota enseguida.

Plan de ventas y presupuesto. El **plan de ventas** recoge lo que la empresa quiere vender en un periodo (por producto, por cliente o por zona) y los medios que necesita. Va acompañado de un **presupuesto**: cuánto se puede gastar en desplazamientos, muestras y formación para conseguirlo. Sin presupuesto, un objetivo no es más que un deseo.

Controlar con indicadores. El departamento mide su trabajo con **indicadores** sencillos: ventas conseguidas frente a las previstas, número de visitas hechas, pedidos cerrados y la proporción de visitas que acaban en pedido. Los resultados se revisan cada mes y sirven para corregir: si se visita mucho y se vende poco, el problema puede estar en la preparación de las visitas.

Cuando falla la coordinación. Si Marina promete a un cliente que su silla llegará en cinco días sin preguntar a Román, y el almacén tiene el pedido pendiente de proveedor, Linde incumple. La responsabilidad es del equipo, no solo de Marina: el departamento debe tener un procedimiento para confirmar plazos antes de prometerlos.

Quién hace qué en Linde. Rafaela (dirección comercial y gerencia) responde de objetivos, tarifa y límites de descuento. Alfredo, comercial veterano, lleva las visitas a organizaciones. Marina atiende la tienda y a los particulares. Román (operaciones) responde de las existencias, las entregas y el montaje; Débora (administración), de facturas, cobros y efectos.

Cartera de clientes. La **cartera** es la lista de clientes que atiende cada persona. En Linde hay 60 clientes activos, que se clasifican por importancia: los que compran más y más a menudo pasan primero en la agenda, pero a todos se les han prometido dos visitas al mes. La clasificación se revisa cada trimestre para que nadie quede olvidado.

CLAVE · OBJETIVO GLOBAL, OBJETIVO INDIVIDUAL

El plan de ventas de la empresa fija un objetivo global; el departamento lo reparte en objetivos individuales por persona, zona o cliente. Lo que no se reparte no se puede controlar.

ACTIVIDADES

1. Escribe las cinco funciones del departamento comercial y pon un ejemplo de cada una en Linde.
2. Indica qué hace la dirección de ventas cuando un cliente pide un descuento superior al límite de Alfredo.
3. Explica qué dato necesita Marina de Román y qué dato de Débora antes de prometer una entrega a un cliente.

3.2 Estructuras por zona, producto y cliente

Repartir el trabajo comercial tiene tres criterios clásicos. Cada uno resuelve un problema y crea otro.

Organización por zonas geográficas. Cada persona atiende a todos los clientes de una zona (por ejemplo, norte y sur). Reduce los desplazamientos y el vendedor conoce bien su territorio. El inconveniente: cada vendedor debe dominar todo el catálogo y todo tipo de cliente.

Organización por productos. Cada persona se especializa en un producto o familia (mobiliario escolar o iluminación). Permite conocer muy bien el producto, pero dos vendedores pueden visitar al mismo cliente y duplicar viajes, con el coste y el cansancio que eso supone para el cliente, que recibe dos visitas donde bastaría una.

Organización por clientes. Cada persona atiende a un tipo de cliente (particulares, academias, asociaciones). Permite adaptar el trato, pero exige no olvidar a los clientes pequeños.

Criterio	Ventaja	Límite	En Linde
Zona	Menos desplazamientos	Cada persona debe dominar todo el catálogo	Dos zonas si se contrata más personal
Producto	Conocimiento experto	Visitas duplicadas	No compensa con nueve artículos
Cliente	Trato a medida	Clientes pequeños desatendidos	Marina: tienda; Alfredo: organizaciones

Cómo quedaría en Linde con cuatro vendedores. Por **zonas**: dos personas en la zona norte y dos en la sur; cada una atiende a todos los clientes de su zona. Por **productos**: dos personas de mobiliario (sillas, mesas, estanterías, cajoneras) y dos de iluminación y accesorios. Por **clientes**: una persona de tienda y particulares, otra de academias, otra de asociaciones y otra de empresas pequeñas. Los tres organigramas tienen la misma dirección y los mismos cuatro vendedores, pero reparten el trabajo de forma distinta.

Qué gana el cliente con cada estructura. Con zonas, tiene siempre a la misma persona cerca y es más fácil cumplir la frecuencia de visitas. Con productos, recibe asesoramiento muy técnico, aunque puede tener dos contactos distintos en la misma empresa. Con clientes, el trato se adapta a su tipo de compra, como una academia que necesita facturas por organización y no por persona.

Ejemplo con los clientes de Linde. Academia Cumbre compra a menudo y en cantidad: pide visitas frecuentes y trato directo de Alfredo. Camilo, que compra una silla en la tienda, no necesita visitas: basta atenderle bien en el mostrador y llamarle a los dos días. La estructura debe permitir esos dos tratos a la vez.

Criterios para elegir. Conviene preguntar tres cosas: ¿están los clientes muy dispersos? (entonces, zonas); ¿el producto es técnico y complejo? (entonces, productos); ¿los clientes necesitan trato distinto? (entonces, clientes). La respuesta puede ser mixta. Cambiar de estructura tiene un coste: los clientes cambian de persona de contacto, y eso hay que avisarlo y preparar el relevo.

Qué ocurre con los clientes al cambiar de estructura. Cuando una persona pasa a atender otra zona o tipo de cliente, deja una ficha completa a su sustituto: historial, preferencias, próximas acciones y fechas.

Estructura mixta. Las empresas combinan criterios. Linde se organiza hoy **por clientes** (tienda y visitas a organizaciones) y, si crece, repartirá las visitas **por zonas** dentro del equipo de visitas. Elegir una estructura es una decisión que se revisa cuando cambia el número de clientes, el catálogo o el tamaño del equipo.

EN TU SECTOR

Comercio: una cadena de tiendas organiza por zonas para reducir viajes. **Logística:** un operador organiza por tipo de cliente (industrial, distribución) porque cambian los servicios. **Administración:** una gestoría reparte las carteras por cliente para que cada persona conozca su historial.

ACTIVIDADES

4. Dibuja tres organigramas sencillos de un departamento comercial con cuatro vendedores: por zona, por producto y por cliente.
5. Un vendedor visita a las mismas academias que otro. ¿Qué estructura ha podido causar el problema y cómo se corrige?
6. Justifica por qué Linde, con nueve artículos y dos comerciales, no se organiza por productos.

3.3 Dimensionamiento de la carga de visitas

Antes de prometer visitas hay que contar horas: cuánto trabajo es y cuántas personas hay para hacerlo.

Frecuencia, duración y carga. La **carga de trabajo** de las visitas es el tiempo total que exigen. Se calcula así:

1. **Número de visitas al mes** = clientes × visitas por cliente al mes.
2. **Carga en horas** = número de visitas × horas por visita. Cada visita incluye preparación, visita, desplazamiento y registro.

La **capacidad** de una persona no es todo su horario. Si una persona trabaja 160 horas al mes, no puede dedicar las 160 a visitar: hay reuniones, formación, trámites en el CRM, vacaciones y días sin visitas. Las **horas útiles de visita** son las que realmente puede dedicar a visitar. En Linde son **120 horas al mes por persona**.

Qué incluye la hora y media. La hora y media de cada visita no es solo el rato con el cliente. En el supuesto de Linde se reparten así: 20 minutos de preparación y registro, 25 de desplazamiento medio y 45 de visita. 20 + 25 + 45 = 90 minutos = 1,5 horas. Si se olvidan la preparación y el registro, la carga real es mayor que la calculada.

De 160 a 120 horas. Las horas útiles de visita salen de restar al horario las tareas que no son visitar: 160 − 15 (reuniones y formación) − 15 (CRM general, pedidos y trámites internos) − 10 (ausencias y huecos de agenda) = **120 horas**. Esta cifra es un supuesto de Linde: cada empresa debe medir la suya. Para medirla basta apuntar durante un mes en qué se emplea el tiempo de cada persona y separar lo que es visita de lo que no lo es.

Fórmulas en la hoja de cálculo. Con los datos en las celdas B2 a B5 (clientes 60, visitas 2, horas 1,5 y horas útiles 120), se escriben tres fórmulas: visitas, =B2*B3 (da 120); carga, =B6*B4 con las visitas en B6 (da 180) y personas, =REDONDEAR.MAS(B7/B5;0) con la carga en B7 (da 2). La función REDONDEAR.MAS sube siempre al entero siguiente: con 1,5 da 2 y con 1,125 también da 2.

Número de personas necesarias. Se divide la carga entre las horas útiles y se **redondea hacia arriba**, porque no se puede contratar media persona y porque quedarse corto significa incumplir la promesa a los clientes.

Ejemplo. Los 60 clientes de Linde (caso C05)

Dato	Valor
Clientes activos	60
Visitas al mes por cliente	2
Horas por visita (con desplazamiento)	1,5
Horas útiles de visita por persona	120

1. Visitas al mes: 60 × 2 = **120**.

2. Carga: 120 × 1,5 = **180 horas**.
3. Personas: 180 / 120 = 1,5 → **2 personas**.

CLAVE · HORAS ÚTILES, NO HORAS CONTRATADAS

No dividas la carga entre el horario completo (160 h): daría 1,125 en vez de 1,5: aquí también saldrían 2, pero con otros datos te quedarías corto. Divide entre las horas útiles de visita (120 h) y redondea hacia arriba. Si Linde prometiera solo una visita al mes: 60 × 1 × 1,5 = 90 horas; 90 / 120 = 0,75 y bastaría con **1 persona**.

Sensibilidad. Los resultados cambian con los datos. Si la visita pasara de 1,5 a 2 horas, la carga sería 60 × 2 × 2 = 240 horas y harían falta 240 / 120 = 2 personas exactas, sin margen. Si cada persona pudiera dedicar solo 100 horas útiles, 180 / 100 = 1,8 y también serían 2. Conviene comprobar qué ocurre al variar cada dato.

Qué hacer si no se llega. Si faltan horas, se puede contratar, reducir la frecuencia con clientes pequeños (previo acuerdo con ellos), acortar las visitas, agrupar visitas por zonas o sustituir algunas por llamadas. La decisión depende del valor del cliente: a los que más compran se les visita más.

ACTIVIDADES

7. Calcula la carga y las personas necesarias para 45 clientes con 3 visitas al mes de 1,5 horas y 120 horas útiles por persona.
8. Explica por qué dividir entre 160 horas daría un resultado erróneo en el caso C05.
9. Linde quiere visitar cada mes a los 60 clientes, pero solo a 20 de ellos dos veces. Calcula las horas y las personas.

3.4 Programa individual de ventas

El objetivo del plan de ventas se convierte en el programa de cada persona: qué hace, con quién, cuánto tiempo y qué espera conseguir.

Del objetivo global al programa. El **programa individual de ventas** es el plan de trabajo de una persona vendedora para un periodo. Parte del objetivo global de la empresa (por ejemplo, mantener las ventas a organizaciones), lo traduce en un **objetivo personal** (por ejemplo, tres visitas productivas a la semana) y lo concreta en **acciones** con fecha. Tiene cuatro elementos: clientes a visitar, objetivo de cada visita, duración y resultado esperado. Se elabora cada semana o cada mes, con el responsable comercial, y se revisa cuando cambian las prioridades o aparece una oferta urgente. Así, el objetivo de la empresa llega hasta la agenda de cada día sin perderse por el camino.

Ejemplo de reparto de un objetivo. Linde quiere mantener las ventas a organizaciones. La dirección lo traduce en un objetivo de Alfredo: hacer esta semana, entre otras, tres visitas con oferta en 48 horas. Y ese objetivo se concreta en acciones: preparar la ficha del cliente el día anterior, presentar una propuesta en la visita y enviar la oferta definitiva antes de dos días.

Objetivos útiles. Un objetivo útil es concreto, medible y tiene fecha: «presentar la tarifa y dejar pactada una nueva visita antes del viernes 05/02/2027». Un objetivo como «mejorar la relación» no se puede comprobar. Cada visita tiene también un **resultado esperado** (información obtenida, oferta enviada, cita cerrada).

Ficha de cada visita.

Para cada visita, Alfredo anota en el CRM: cliente (identificador), objetivo, duración prevista, documentos que lleva (tarifa, oferta, muestras) y qué quiere dejar acordado. Al volver, registra el resultado y la próxima acción con fecha. Esa ficha sirve para el control del programa y para que otro compañero pueda sustituirle.

Semana tipo. Una semana de trabajo de Alfredo podría tener tres mañanas de visitas, una mañana de preparación y registro, una tarde de reunión con Rafaela y las tardes restantes de seguimiento telefónico. Cada bloque tiene su objetivo y se cuenta como horas útiles o como horas de apoyo, según sea visita o no.

Reglas para armar la agenda. Primero se colocan las citas fijas, que no se mueven. Después, las visitas con mayor potencial. Se agrupan las visitas cercanas en el mismo día y se dejan los tiempos de registro y los huecos. Por último se comprueba que la suma de tiempos cabe en la jornada.

Prioridad de los clientes. No todos los clientes merecen el mismo tiempo. Se ordenan según su potencial de compra y su estado: un cliente con una oferta pendiente se visita antes que uno que acaba de comprar. El criterio no es el cariño ni la costumbre, sino el posible resultado de la visita para el cliente y para Linde. Se dejan **huecos libres** en la agenda para imprevistos y para tareas de registro. Una agenda sin huecos solo funciona hasta el primer imprevisto, y en ventas siempre hay alguno: una cita que se alarga, un cliente que pide una oferta urgente o un pedido que hay que consultar con el almacén.

Ejemplo. Programa de Alfredo, semana del 01/02/2027

Cliente	Objetivo de la visita	Min	Resultado esperado
Academia Cumbre	Presentar OF-2027-001 y recoger cantidades	45	Aceptación o contraoferta
Asociación Sendero	Confirmar la oferta de lámparas	45	Cita con la junta
Peluquería (cliente)	Revisar la entrega anterior	45	Pedido de reposición

Indicadores del programa. Al final de la semana, Alfredo calcula cuántas visitas hizo frente a las previstas y en cuántas consiguió el resultado esperado. Si previó 3 y hizo 3, el cumplimiento es del 100 %; si solo cerró una de las tres citas, tiene que analizar por qué: ¿faltó preparación o el cliente no estaba interesado?

Control del programa. Al acabar la semana se compara lo previsto con lo hecho: visitas realizadas, visitas anuladas, resultados. Si una visita no se hizo, se anota por qué y se reprograma. El programa es un instrumento vivo.

ACTIVIDADES

10. Convierte el objetivo global «mantener las ventas a organizaciones» en un objetivo personal medible para Alfredo durante una semana.
11. Escribe el programa de un día de Marina con tres tareas, duración, objetivo y resultado esperado de cada una.
12. Explica por qué es importante dejar huecos libres y registrar el resultado de cada visita.

3.5 Rutas

Visitar a los mismos clientes en otro orden puede ahorrar media hora. Pero el orden más corto no siempre es el posible.



Tiempo de ruta. El **tiempo total de una ruta** es la suma de los tiempos de visita y de los tiempos de desplazamiento entre puntos (incluido el regreso), sin preparación ni registro. Para compararla se necesita una **matriz de tiempos** (tabla con el tiempo entre cada par de puntos) suministrada o medida.

Comparar dos rutas (caso C06). Alfredo visita a tres clientes (Sendero, Academia Cumbre y la peluquería), con 45 minutos por visita, 135 minutos en total. Los tramos de cada ruta, incluido el regreso a Linde, son:

Concepto	Ruta A	Ruta B
Tramos de desplazamiento (min)	20 + 25 + 15 + 25 = 85	15 + 10 + 15 + 20 = 60
Visitas (min)	135	135
Total (min)	**220**	**195**

Tiempo ahorrado con la ruta B: 220 − 195 = **25 minutos**. Si se valora el tiempo comercial a 30,00 € la hora (supuesto del ejemplo), son 12,50 € por jornada.

Cómo construir una ruta. Se siguen cuatro pasos: 1) anotar las visitas y su duración; 2) marcar las citas fijas; 3) probar los órdenes posibles con la matriz de tiempos; 4) elegir el que cumple las citas y tiene el menor tiempo total. Con pocas visitas se pueden comparar todos los órdenes; con muchas se usan programas, pero el criterio es el mismo.

Pero hay que respetar las citas. La asociación Sendero solo recibe a las 10:00. La ruta A visita primero a Sendero y llega a esa hora; la ruta B la deja en tercer lugar y llegaría pasadas las once. La ruta más corta **incumple la cita**, de modo que se descarta o se reordena.

La ruta A, hora a hora. Salida de Linde a las 09:40; llegada a Sendero a las 10:00 y visita hasta las 10:45; 25 minutos hasta Academia Cumbre, visita de 11:10 a 11:55; 15 minutos hasta la peluquería, visita de 12:10 a 12:55; 25 minutos de regreso a Linde, llegada a las 13:20. En total, 220 minutos.

Coste de la ruta. El tiempo del vendedor cuesta dinero, y el desplazamiento también: combustible, peajes y desgaste del vehículo. Para comparar rutas se multiplica el tiempo de desplazamiento por el coste de la hora y se suman los gastos. Una ruta un poco más larga puede salir más cara, y una más corta puede incumplir citas: se decide con todos los datos a la vista.

Citas y ventanas horarias. Una **ventana horaria** es el intervalo en que un cliente puede recibir. Si la ventana de Sendero es 10:00-10:45, una visita de 45 minutos debe empezar a las 10:00. Llegar antes obliga a esperar; llegar después, a acortar la visita o a perderla. Por eso se anota la ventana de cada cliente antes de construir la ruta. También conviene confirmar la cita el día anterior: una llamada de un minuto evita una mañana perdida y demuestra al cliente que Linde cuida su tiempo, algo que cuenta en la relación a largo plazo y que casi siempre se agradece más que un descuento.

Pausas y margen. Una jornada larga exige prever los descansos que correspondan y algo de margen por tráfico. Una ruta ajustada al minuto es frágil, y una pausa mal planificada acaba con la tarde.







ACTIVIDADES

13. Calcula el tiempo total de una ruta con cuatro visitas de 30 minutos y tramos de 10, 15, 20, 10 y 25 minutos.
14. Si en el caso C06 Sendero se visitara a las 10:00 en la ruta B, ¿cuánto habría que adelantar la salida? Calcula la hora de llegada con la salida a las 09:40.
15. Explica por qué la ruta más corta no siempre es la mejor. Pon dos razones.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Cuánta gente hace falta y qué ruta se elige

Caso ficticio. El martes 26/01/2027, Rafaela pide a Marina dos cálculos antes de decidir la contratación.

Paso 1. Carga de las visitas (C05). 60 clientes × 2 visitas × 1,5 horas = 180 horas al mes.

Paso 2. Capacidad. Cada persona trabaja 160 horas, pero solo 120 son útiles para visitar. Personas: 180 / 120 = 1,5, y se redondea hacia arriba: **2 personas**. Con una visita al mes sería 90 horas y 1 persona.

Paso 3. Rutas (C06). Tres visitas de 45 minutos suman 135 minutos.

Dato (min)	Ruta A	Ruta B
Desplazamientos	85	60
Visitas	135	135
Total	220	195

Paso 4. Decisión. La ruta B ahorra 25 minutos, pero deja a Sendero en tercer lugar y incumple la cita de las 10:00. Con salida a las 09:40, la ruta A llega a las 10:00 y termina a las 13:20.

RESULTADO

Linde necesita **2 personas** para cumplir dos visitas al mes con 60 clientes (180 h entre 120 h útiles). La ruta B es 25 minutos más corta, pero **se elige la ruta A** porque respeta la cita de las 10:00. Estos tiempos son supuestos del caso.

Paso 5. Programa de la semana. Alfredo coloca primero la cita fija (Sendero, 10:00), después la visita con más potencial (Academia Cumbre) y por último la peluquería. Cada visita lleva objetivo, 45 minutos y resultado esperado, y deja un hueco libre al final de la mañana.

Paso 6. Reparto del tiempo. De 220 minutos de ruta A, 135 son de visita y 85 de desplazamiento: el 61,4 % del tiempo se dedica al cliente y el 38,6 % al coche (sin contar preparación ni registro). Con la ruta B, el reparto es 69,2 % y 30,8 %.

Paso 6. En la hoja de cálculo. Marina escribe los datos en celdas y las fórmulas: =B2*B3 da 120 visitas, =B6*B4 da 180 horas y =REDONDEAR.MAS(B7/B5;0) da 2 personas. Con 1,125 o con 1,5, la función devuelve siempre 2.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se divide entre 160 horas? b) ¿Cuántas horas faltarían con una sola persona? c) ¿Qué dato obliga a descartar la ruta B?

PRÁCTICA

Carga de visitas y ruta de una distribuidora

Caso ficticio. Una distribuidora ficticia tiene 45 clientes y promete dos visitas al mes de 1,5 horas cada una. Cada persona dispone de 120 horas útiles de visita al mes. Por parejas, en 45 minutos, lo calculáis en una hoja de cálculo (archivos PV_GM03_INI, PV_GM03_SOL y PV_GM03_VAR).

Encargo. 1) Calculad visitas, horas y personas con una fórmula de redondeo hacia arriba. 2) Comparad dos rutas de tres visitas de 45 minutos: ruta A con tramos de 18, 22, 12 y 20 minutos, y ruta B con 10, 12, 14 y 16. 3) Escribid el tiempo total de cada ruta y el ahorro. 4) Justificad por escrito la ruta elegida.

Variante. La segunda visita de la ruta B solo puede hacerse a las 11:00. Si la salida es a las 09:30, ¿la ruta B respeta esa hora? ¿Cambia vuestra decisión?

Plantilla PV-P03 · Carga y ruta

Campo	Tu respuesta
Identificador y datos de partida	
Visitas al mes	
Horas de carga y personas (redondeo)	
Ruta A: tiempo total	
Ruta B: tiempo total y ahorro	
Variante: hora de llegada a la segunda visita	
Ruta elegida y justificación	
Comprobación e incidencia con su corrección	

Lista de cotejo

☐ 90 visitas y 135 horas.
☐ Redondeo a 2 personas.
☐ Dos tiempos totales.
☐ Ahorro calculado.
☐ Variante comprobada.
☐ Justificación de la ruta.

LECTURA Y DEBATE

El mapa de Carmelo



Relato ficticio. Carmelo, comercial de una empresa de suministros, tiene siete clientes que visitar en un día. Junto a la furgoneta cargada, una compañera le enseña la hoja de ruta y el conductor espera con los brazos cruzados. «Si salgo a las ocho, termino a las seis», calcula.

A las diez, el segundo cliente no está. A las once, el tráfico le retrasa tres cuartos de hora y llega tarde al tercero, que le recibe con prisas. A la hora de comer solo ha hecho dos visitas completas, y las dos veces ha dedicado más tiempo al coche que al cliente.

Por la tarde cancela dos visitas y llega a casa a las nueve sin cerrar nada. Esa noche cuenta: había previsto 7 visitas de media hora y 5 minutos de trayecto entre cada una, pero había olvidado el tiempo de preparar, aparcar y anotar. Al día siguiente reduce a cuatro visitas por jornada, con huecos, y vende más.

Preguntas. 1) ¿Qué tiempos olvidó Carmelo al planificar? 2) ¿Qué ventaja tiene visitar menos clientes cada día? 3) ¿Cómo comprobarías que una ruta es realista antes de hacerla?

APRENDE CON LA IA

Marina pregunta a un asistente de IA cuántas personas necesita Linde para 60 clientes con 2 visitas al mes de 1,5 horas, y qué ruta elegir entre A (220 min) y B (195 min). Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Son 180 horas de visita al mes. Como una persona trabaja 160 horas al mes, 180 / 160 = 1,125, así que con 1 persona basta, porque se redondea a la baja. De las dos rutas, elige siempre la B, porque es la más corta; la cita de las 10:00 de Asociación Sendero se puede mover sin avisar al cliente. Los tiempos de desplazamiento no hay que contarlos, porque no son horas de trabajo.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (120 horas útiles, redondeo hacia arriba, cita de las 10:00) y escribe la respuesta corregida con las operaciones. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Los asistentes suelen mezclar horas contratadas con horas útiles y no respetan citas. Comprueba datos y decisiones, no solo las operaciones.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define departamento comercial y enumera tres funciones y tres responsabilidades de la dirección de ventas.
17. Diferencia estructura por zona, por producto y por cliente.
18. ¿Qué es una hora útil de visita y por qué no coincide con la jornada completa?
19. Escribe la fórmula del número de personas necesarias y explica el redondeo.
20. Enumera los cuatro elementos de un programa individual de ventas.
21. ¿Qué es una matriz de tiempos y para qué sirve?

Aplica

22. Variante de la práctica: la distribuidora pasa a 50 clientes con 2 visitas de 1,5 horas y 120 horas útiles por persona. Calcula visitas, horas y personas. ¿Cambia la decisión?
23. Con tres visitas de 30 minutos, ruta A con tramos de 15, 20, 10 y 15 minutos y ruta B con 10, 25, 20 y 10, calcula el total de cada ruta y elige la mejor si la segunda visita debe empezar antes de las 11:00 y se sale a las 09:45.
24. Prepara el programa de un día para Alfredo con tres visitas, un hueco libre de 30 minutos y una pausa.
25. Linde cambia a 45 clientes con 2 visitas al mes de 2 horas y 100 horas útiles por persona. Calcula las horas y las personas.

Investiga

26. Consulta una fuente (con fecha y ámbito) sobre tiempos medios de visita comercial o sobre organización de equipos de ventas. Resume un dato y escribe qué no permite concluir sobre Linde.
27. Mide con un mapa o una aplicación de rutas el tiempo entre tres puntos de tu localidad y construye una matriz de tiempos.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 3 · PROGRAMA SEMANAL DE VISITAS Y RUTA

Para tu empresa simulada, calcula cuántas personas hacen falta para visitar a tus clientes (clientes, visitas al mes, horas por visita y horas útiles) y prepara el programa de una semana con clientes, objetivo, duración y resultado esperado. Compara dos rutas y justifica la que eliges. Guárdalo en «00 Mi cartera de ventas» como UD03_P03_carga_v01 y UD03_P03_programa_v01.

Comprueba tu cartera: redondeo hacia arriba, citas respetadas, tiempos de visita y de desplazamiento por separado; otra persona ha revisado y has anotado versión y fecha.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: programa semanal de Alfredo

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado para la semana del 01/02/2027. Contiene **cinco errores** y una línea correcta.

N.º	Línea del programa
1	Martes 02/02: «Visitar a Academia Cumbre» (sin duración ni objetivo)
2	Martes 02/02: ruta peluquería, Academia Cumbre y Asociación Sendero, que llega a Sendero a las 11:50
3	Nota: «Cita de Sendero fijada a las 10:00»
4	Dimensionamiento: 180 h entre 160 h contratadas = 1,125, es decir, 1 persona
5	Jornada: siete visitas de 45 minutos seguidas, sin pausa ni tiempos de desplazamiento
6	Resultado esperado: «a ver qué pasa»

Contexto: Alfredo ha enviado el programa a Rafaela para que lo apruebe el lunes 01/02/2027. Mezcla cálculos que no tienen en cuenta las horas útiles con una agenda irrealizable.

Encargo. 1) Señala los cinco errores principales y explica por qué lo son. 2) Reescribe cada línea con duración, objetivo, cita respetada o cálculo correcto. 3) Indica cuál puede hacer perder un cliente.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Quien reparte las zonas, aprueba los descuentos fuera del límite de cada comercial e informa a la dirección general ejerce la función de...
a) dirección de ventas.
b) almacén.
c) cliente.

2. Linde atiende a particulares en la tienda con Marina y a organizaciones en visitas con Alfredo, sin dividir el territorio ni los artículos. Su estructura comercial es por...
a) zonas.
b) productos.
c) clientes.

3. Una desventaja de organizar por productos es que...
a) dos vendedores pueden visitar al mismo cliente.
b) hay pocos desplazamientos.
c) nadie conoce el producto.

4. En Linde, una persona trabaja 160 horas al mes, pero solo 120 se pueden dedicar a visitar clientes porque el resto son reuniones, trámites y ausencias. Esas 120 son las...
a) horas útiles de visita.
b) horas contratadas.
c) horas extra.

5. Con 60 clientes, 2 visitas al mes y 1,5 horas por visita, la carga es de...
a) 90 horas.
b) 120 horas.
c) 180 horas.

6. 180 horas entre 120 horas útiles dan 1,5. El número de personas es...
a) 1.
b) 2.
c) 1,5.

7. En el programa individual de ventas, un objetivo útil es...
a) «mejorar la relación».
b) «presentar la oferta y cerrar nueva visita antes del 05/02/2027».
c) «vender más».

8. En el caso C06, tres visitas de 45 minutos suman 135 minutos. Con tramos de desplazamiento de 85 minutos (ruta A) y de 60 (ruta B), el ahorro de la ruta B es de...
a) 25 minutos.
b) 15 minutos.
c) 415 minutos.

9. Sendero solo recibe a las 10:00 y la ruta B llega pasadas las 11:00. Lo correcto es...
a) elegir la B por ser más corta.
b) descartar o reordenar la B.
c) avisar a Sendero de que venga más tarde.

10. Marina divide 180 horas de carga entre las 160 horas del horario completo, en lugar de entre las 120 horas útiles. Eso provoca...
a) subestimar la carga por persona.
b) sobrestimarla.
c) ningún efecto en la carga.

Ya sé...

☐ explicar las funciones del departamento comercial y la dirección de ventas.
☐ distinguir las estructuras por zona, producto y cliente.
☐ calcular la carga de visitas con horas útiles y redondeo hacia arriba.
☐ preparar un programa semanal con objetivo, duración y resultado esperado.
☐ comparar dos rutas y respetar las citas fijas.



UNIDAD 4

Calcular precios y presentar una oferta

Bloque 2 · Preparar la oferta y vender

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Separar coste, gastos de venta, margen, descuentos e impuestos en el precio de un producto.
- Calcular el precio de venta con un margen sobre el coste y con un margen sobre el precio de venta.
- Aplicar descuentos sucesivos sobre su base y obtener el descuento equivalente.
- Calcular el importe de una operación con descuentos, gastos e IVA y presentarlo ordenado.
- Revisar una oferta antes de enviarla: unidades, redondeos, vigencia y autorización del descuento.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 02/02/2027. En Linde Equipamiento (empresa ficticia) hay discusión en la mesa de Marina. Un compañero asegura que «añadir un 25 % al coste es ganar un 25 % del precio» y otro suma dos descuentos sucesivos como si fueran uno solo. La tarifa de seis productos debe corregirse antes de enviarse a los clientes. Además, Asociación Sendero (CU-003) ha pedido una oferta de veinte lámparas (oportunidad OP-103).

Rafaela, la directora, fija el trabajo del día:

- comprobar con euros qué margen da realmente cada recargo de la tarifa;
- recalcular los descuentos que se han aplicado de forma sucesiva;
- preparar la oferta de las veinte lámparas con descuento, portes e IVA bien separados.

PARA EMPEZAR

1. Si una silla cuesta 80 € y se vende a 100 €, ¿has ganado un 25 % del precio o un 20 %?
2. Si a un precio de 100 € le haces un 10 % de descuento y luego otro 5 %, ¿pagas 85 €? Compruébalo.
3. En una tienda que deduce el IVA de sus compras, ¿forma parte el IVA del coste, del beneficio o de ninguno de los dos?
4. ¿Qué datos mínimos esperas ver en una oferta antes de aceptarla?



Coste y precio 4.1



Dos márgenes 4.2



Descuentos 4.3



Importe 4.4



Revisión 4.5

4.1 Coste y precio

Para poner un precio hay que saber primero qué cuesta el producto y qué cuesta venderlo, y dejar fuera lo que no es de la empresa: el impuesto.

Precio de coste. El **coste de adquisición** de un producto es lo que paga la empresa por tenerlo en el almacén: el precio de compra, menos los descuentos del proveedor, más los gastos de la compra (portes, seguro, embalaje). Si Linde compra 100 lámparas a 24,00 € con un descuento del 5 % y 36,00 € de portes, paga 2.400,00 − 120,00 + 36,00 = 2.316,00 €, es decir, **23,16 € por lámpara**. Para simplificar, el catálogo trabaja con un coste estándar por artículo (L2: 24,00 €, no los 23,16 € de esta compra).

Del documento del proveedor al coste unitario. Para calcular el coste de un artículo se parte de la factura del proveedor: se resta el descuento, se suman los portes y se divide entre las unidades recibidas. Si en la factura hay un artículo que se paga aparte, no se mezcla con el resto. Una buena práctica es guardar la factura de compra junto a la ficha del artículo, con su fecha, porque el coste puede cambiar de una compra a otra y la tarifa debe actualizarse cuando eso ocurre.

Gastos de venta. Son los que origina vender: el montaje, el embalaje de entrega, el transporte al cliente, las comisiones. En Linde, el montaje de una pieza cuesta 12,00 € de coste interno y se cobra a 20,00 €. Por eso el montaje no es un regalo: deja 8,00 € por pieza, un 40,00 % del precio del servicio.

Precio de venta. El **precio de venta sin IVA** (o precio de tarifa) es el que la empresa fija. Debe cubrir el coste, los gastos de venta y dejar un **margen**. Con el margen se pagan los sueldos y el alquiler, y lo que sobra es el beneficio. Un precio bajo vende más, pero puede no cubrir los gastos.

Coste variable y coste fijo. Algunos costes cambian con lo que se vende (la mercancía, los portes, el montaje) y otros no (el alquiler de la nave, los sueldos). Para poner precio a un artículo se parte del coste de la mercancía y se deja que el margen cubra el resto. Si el margen total de todas las ventas no cubre los costes fijos, la empresa pierde dinero, por mucho que cada venta tenga margen.

El IVA no forma parte del precio de la empresa. El IVA es un impuesto que el cliente paga y la empresa ingresa en Hacienda. Si Linde deduce el IVA de sus compras (supuesto del libro), no es un coste ni un ingreso suyo. Por eso el margen se calcula con precios **sin IVA**, y el IVA se suma al final en la factura.

Tabla del catálogo de Linde

(seis de sus nueve artículos; precios sin IVA).

Artículo	Coste	Tarifa
Silla de estudio L1	80,00 €	120,00 €
Lámpara de escritorio L2	24,00 €	40,00 €

Artículo	Coste	Tarifa
Mesa de estudio M1	110,00 €	175,00 €
Estantería E1	62,00 €	100,00 €
Flexo de pinza F1	14,00 €	25,00 €
Reposapiés R1	11,00 €	20,00 €

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista (BOE-A-1996-1072), art. 14: no se pueden vender al público productos con pérdida cuando ello induzca a error sobre el nivel de precios, desacredite la imagen de otro producto o establecimiento o tenga efecto de eliminar competidores, entre otros casos del artículo. Comprueba: ninguna tarifa de Linde está por debajo de su coste. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

CLAVE · EL IVA NO ES MARGEN

Un error frecuente es sumar el IVA al coste o al margen. El IVA se calcula sobre la base imponible y se muestra aparte en la oferta y en la factura.

ACTIVIDADES

1. Linde compra 100 lámparas a 24,00 € con un descuento del 5 % y 36,00 € de portes. Calcula el coste por unidad y comprueba que sale 23,16 €.
2. Si Linde cobra el montaje de 5 sillas a 20,00 € cada una y su coste interno es de 12,00 €, ¿cuánto deja en total? ¿Qué porcentaje del precio del servicio es?
3. Explica por qué el IVA no entra en el cálculo del margen.

4.2 Margen sobre coste y sobre venta

«Un 25 %» no significa nada si no se dice sobre qué. Cambiar la base cambia el precio.



Dos formas de expresar el margen. El **margen** es la diferencia entre el precio de venta y el coste. Se puede expresar como un porcentaje del coste (**recargo** o margen sobre coste) o como un porcentaje del precio de venta (**margen sobre venta**). Con el mismo 25 % salen precios distintos.

Base	Fórmula	Silla con coste 80 € y 25 %
Sobre el coste	PV = C × (1 + m)	80 × 1,25 = 100,00 €
Sobre la venta	PV = C / (1 − m)	80 / 0,75 = 106,666… €

C es el coste, PV el precio de venta y m el margen en tanto por uno (25 % = 0,25). El resultado teórico 106,666… se redondea a céntimos: 106,67 €.

Por qué importan las dos bases. El margen sobre el coste es fácil de calcular: se multiplica el coste por 1,25. Pero el margen sobre la venta se parece más a lo que ve la empresa en sus ingresos: de cada 100 € que cobra, cuántos quedan después de pagar la mercancía. Si se mezclan las dos, una tarifa creerá ganar más de lo que gana, o al revés.

Ejemplo. El 25 % que no era 25 % (supuesto: coste de 80 € para la silla L1; la tarifa real de L1 es 120,00 €). Un compañero añade un 25 % al coste y lo presenta como margen del 25 %:

1. Precio: 80 × 1,25 = **100,00 €**.
2. Margen en euros: 100 − 80 = 20 €.
3. Margen sobre la venta: 20 / 100 = **20 %**, no 25 %.
4. Para ganar un 25 % **sobre la venta**, el precio sería 80 / 0,75 = 106,666…, es decir, **106,67 €**.

CLAVE · ESCRIBE SIEMPRE LA BASE

Un recargo del 25 % sobre el coste equivale a un 20 % sobre la venta. Para pasar de una base a otra: margen sobre venta = recargo / (1 + recargo); recargo = margen sobre venta / (1 − margen sobre venta).

Del recargo al margen sobre la venta. Pasar de una base a otra evita errores. Con la fórmula margen sobre venta = recargo / (1 + recargo): un recargo del 25 % da 0,25 / 1,25 = 20 %; uno del 50 % da 0,50 / 1,50 = 33,33 %; uno del 100 % da 1,00 / 2,00 = 50 %. El margen sobre la venta nunca llega al 100 %, aunque el recargo sí pueda superarlo.

La tarifa de seis productos. Con los costes y las tarifas del catálogo se pueden calcular los dos márgenes de cada artículo. Los resultados de la tarifa de Linde son:

Artículo	Margen sobre coste	Margen sobre venta
L1 silla	50,00 %	33,33 %
L2 lámpara	66,67 %	40,00 %
M1 mesa	59,09 %	37,14 %
E1 estantería	61,29 %	38,00 %
F1 flexo	78,57 %	44,00 %
R1 reposapiés	81,82 %	45,00 %

Cómo leer la tabla. La silla L1 tiene un recargo del 50 % sobre el coste (de 80 a 120 euros) y un margen del 33,33 % sobre la venta. La lámpara L2 sube del coste de 24 al precio de 40: un recargo del 66,67 % y un margen sobre venta del 40,00 %. Dos números diferentes para el mismo euro de beneficio. Por eso en una tarifa se escribe siempre la base junto al porcentaje. Rafaela revisa la tarifa antes de cada campaña y decide si un artículo se mantiene, sube o baja, con los márgenes de esta tabla delante y con los precios de la competencia como referencia.

En la hoja de cálculo. Con el coste en B2 y el margen (0,25) en B3, el precio con margen sobre coste es =B2*(1+B3), que da 100; con margen sobre la venta es =REDONDEAR(B2/(1-B3);2), que da 106,67. Para el margen real sobre la venta, =(C2-B2)/C2 con el precio en C2.

ACTIVIDADES

4. Calcula el precio de venta con un 40 % sobre coste y con un 40 % sobre venta para la cajonera J1 (otro artículo del catálogo; coste 45,00 €).
5. Un compañero dice que «la lámpara L2, con coste 24 € y tarifa 40 €, tiene un 40 % sobre coste». Comprueba con euros si es así y corrige.
6. Pasa a la otra base: a) un 20 % sobre venta, a recargo sobre coste; b) un 50 % sobre coste, a margen sobre venta.

4.3 Descuentos sucesivos

Cada descuento se aplica sobre el precio que queda tras el anterior. Por eso dos descuentos no se suman.

Descuentos comerciales. Un **descuento comercial** es una rebaja sobre el precio de tarifa que se concede al cliente por cantidad, por fidelidad o por negociación. En Linde cada persona tiene un límite: Marina, hasta el 5 %; Alfredo, hasta el 8 %; Rafaela, hasta el 15 %. Además, hay un **descuento por volumen** del 8 % desde 20 unidades del mismo artículo, que concede Alfredo o la dirección.

Cómo se calculan dos descuentos sucesivos. Con descuentos del 10 % y del 5 %, el precio no se reduce un 15 %: el segundo descuento se aplica sobre el precio ya rebajado. La fórmula es PF = P × (1 − d1) × (1 − d2).

Ejemplo. Estantería E1 (caso C02)

Paso	Cálculo	Resultado
Tarifa		100,00 €
Primer descuento, 10 %	100,00 × 0,90	90,00 €
Segundo descuento, 5 %	90,00 × 0,95	85,50 €
Descuento equivalente	1 − 0,90 × 0,95	14,5 %

La suma errónea (10 + 5 = 15 %) daría 85,00 €, medio euro menos que el precio correcto. En una venta de 100 estanterías, esa diferencia son 50,00 € que Linde regalaría sin saberlo. El 14,5 % equivalente solo puede autorizarlo Rafaela (límite del 15 %).

Recargos y descuentos no se compensan. Subir un precio un 10 % y bajarlo después un 10 % no devuelve el precio inicial: 100 × 1,10 × 0,90 = 99,00 €. La razón es la misma de siempre: el segundo porcentaje se aplica sobre una base distinta. Por eso un «precio de oferta» no se puede comparar con el original sin hacer la cuenta.

Descuento por pronto pago. Un descuento por pronto pago (por ejemplo, un 2 % si se paga al contado) es un descuento aparte. Si se concede en la propia factura, se calcula sobre el importe ya rebajado y también reduce la base del IVA; uno posterior se trata aparte. Linde no lo aplica de forma general: cada caso lo autoriza la dirección y se anota en la oferta con su porcentaje y su base, para que el cliente sepa qué parte del precio depende de pagar antes.

Descuento equivalente. Para comparar ofertas se calcula el **descuento total equivalente**: 1 − (1 − d1) × (1 − d2). Con un 8 % de volumen y un 5 % de otro concepto, el equivalente es 1 − 0,92 × 0,95 = 0,126, es decir, un **12,6 %**, y no un 13 %; supera el límite de Alfredo y lo autoriza Rafaela.

CLAVE · UN DESCUENTO, UNA BASE

Escribe siempre sobre qué precio se aplica cada descuento. Y recuerda que los límites de cada persona se miden sobre el descuento total equivalente, no sobre cada uno por separado.



Comprobación en la hoja. Con el precio en B2 y los descuentos en B3 y B4 (0,10 y 0,05), la fórmula del precio final es =B2*(1-B3)*(1-B4), que da 85,50, y la del descuento equivalente es =1-(1-B3)*(1-B4), que da 0,145, es decir, 14,5 %. Una suma errónea como =B2*(1-(B3+B4)) daría 85,00. Conviene guardar las dos fórmulas en la hoja, una al lado de la otra, para comprobar la diferencia siempre que se cambian los porcentajes.

Descuentos y autorización. Si el descuento equivalente supera el límite de quien negocia, hay que derivar la decisión. Marina, con un 5 % y un segundo 3 %, llega a 7,85 % (0,95 × 0,97 = 0,9215): supera su límite del 5 % y necesita la autorización de Alfredo o de Rafaela.

ACTIVIDADES

7. Calcula el precio final de la pizarra B1 (otro artículo del catálogo; tarifa 65,00 €) con descuentos sucesivos del 8 % y del 5 %. ¿Cuál es el descuento equivalente?
8. Un cliente pide «un 10 % y otro 10 %» sobre 200,00 €. Calcula el precio y compáralo con un 20 %.
9. Marina concede un 3 % de descuento por pago al contado después de un 4 % comercial. ¿Cuál es el descuento total? ¿Está dentro de su límite?

4.4 Importe de la operación

El importe se construye en orden: cantidad, descuento, gastos, base y, al final, IVA. Si cambia el orden, cambia el total.

Los cinco pasos del importe

1. **Importe bruto:** cantidad × precio de tarifa.
2. **Descuento:** el porcentaje concedido sobre el bruto.
3. **Importe neto:** bruto − descuento.
4. **Gastos:** portes u otros gastos pactados, que se suman al neto. La suma es la **base imponible**.
5. **IVA y total:** IVA = base imponible × tipo; total = base + IVA.

Portes y montaje. En Linde los portes cuestan 30,00 € por pedido y son gratis si la base del pedido (sin portes) es de 1.500,00 € o más. El montaje se cobra aparte: 20,00 € por pieza montada (sillas, mesas y estanterías). Los portes y el montaje son gastos que el cliente paga, y como tales entran en la base del IVA; un descuento comercial, en cambio, reduce la base. Esa diferencia explica por qué el orden de los pasos importa tanto: el descuento va antes del IVA, y los gastos, también.

LA NORMA DICE

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del IVA (BOE-A-1992-28740), art. 78: la base imponible incluye los gastos accesorios, como los portes, y no incluye los descuentos concedidos antes o en el momento de la operación. Art. 90: el tipo general es el 21 %. Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (BOE-A-2007-20555), art. 20: la oferta al consumidor indica el precio final completo, con impuestos, y desglosa los descuentos. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

Ejemplo. Oferta OF-2027-002 para Asociación Sendero (caso C03)

Concepto	Importe
20 lámparas L2 × 40,00 €	800,00 €
Descuento por volumen 8 %	−64,00 €
Importe neto	736,00 €
Portes	30,00 €

Concepto	Importe
Base imponible	766,00 €
IVA 21 %	160,86 €
Total	**926,86 €**

El IVA de 160,86 € sale de 766,00 × 0,21 = 160,86. Si el IVA se calcula antes del descuento, o si faltan los portes, el total es incorrecto. El 21 % es el tipo general del supuesto (península); en Canarias, Ceuta y Melilla el impuesto es otro.

Ejemplo corto. El tique de Camilo. Camilo supera sus 150 € al añadir a la silla L1 (120,00 €) una lámpara L2 (40,00 €): 160,00 €; IVA 33,60 €; total 193,60 €. En la tienda no hay portes y el cliente paga con el IVA incluido.

Operaciones con varios artículos. Cuando una oferta lleva varias líneas, se calcula el bruto de cada una, se suman, se aplica el descuento sobre la suma si es común, se añaden los portes una sola vez y se calcula el IVA sobre la base total. Ejemplo (supuesto): 2 sillas L1 y 3 lámparas L2 = 240,00 + 120,00 = 360,00 €; con portes de 30,00 € la base es 390,00 €, el IVA 81,90 € y el total 471,90 €.

Redondeo. Se redondea a céntimos al final de cada cálculo de dinero, con el criterio habitual (la tercera cifra decimal igual o mayor que 5 sube). Lo que se muestra al cliente debe cuadrar: base + IVA = total. Si hay varias líneas con IVA, se calcula sobre la base total y no línea a línea, para no acumular diferencias de céntimos.

ACTIVIDADES

10. Calcula la oferta de 12 sillas L1 (tarifa 120,00 €) con portes de 30,00 € y sin descuento: bruto, base, IVA y total.
11. Calcula el importe de 8 mesas M1 y 6 estanterías E1 para Asociación Sendero. ¿Se cobran portes? Calcula base, IVA y total.
12. Calcula el pack aula P1 (2.700,00 €) con montaje de 18 piezas (12 sillas y 6 mesas) a 20,00 € cada una: base, IVA y total.

4.5 Revisión de la oferta

Una oferta con un error cuesta dinero o confianza. Antes de enviarla, se revisa con una lista fija.

Qué debe llevar una oferta. Una buena oferta de Linde incluye: número y fecha (OF-2027-…), datos del cliente y de Linde (con la marca «modelo didáctico» y NIF ficticio), descripción de cada artículo, cantidad y precio unitario, descuento con su base, portes, base imponible, IVA con su tipo y total, plazo de entrega, forma de pago y **vigencia de 30 días naturales**.

Lista de revisión. Antes de enviar:

1. **Unidades y artículos:** cantidad, referencia y descripción coinciden con lo pedido.

2. **Cálculo:** bruto, descuento, neto, portes, base, IVA y total se comprueban con otra fórmula.
3. **Redondeo:** dos decimales y el total cuadra con la suma.
4. **Descuento:** está dentro del límite de quien lo concede y consta quién lo autoriza.
5. **Condiciones:** vigencia de 30 días, entrega de 10 días laborables desde la confirmación, forma de pago.
6. **Formato:** el símbolo € va separado de la cifra y coma decimal en los importes.

Quién revisa. La persona que prepara la oferta no debería ser la única que la revisa: otra persona, con la lista delante, detecta errores que el autor ya no ve. En Linde, Marina prepara y Alfredo o Débora revisan antes de que salga. La revisión lleva su fecha y quien la hace, y si se detecta un error se corrige en la hoja de origen, no solo en el documento enviado. Si hay un descuento fuera del límite, lo firma quien tiene la autoridad.

Ejemplo. Vigencia de OF-2027-002. Si la oferta se emite el martes 02/02/2027, 30 días naturales después se cumple el jueves 04/03/2027. Hasta esa fecha, Linde mantiene el precio. Si Sendero acepta el 25/02/2027, la oferta sigue vigente; si lo hiciera el 05/03/2027, habría que confirmarla.

Documento 1 · Oferta OF-2027-002 (extracto)

(ficticio)

Concepto	Detalle
Cliente	Asociación Cultural Sendero (CU-003)
Artículo	20 lámparas de escritorio L2
Descuento	8 % por volumen, concedido por Alfredo
Total	926,86 € (IVA 21 % incluido)
Vigencia	Hasta el 04/03/2027

EN TU SECTOR

Comercio: la oferta a un particular se presenta con el IVA incluido y los descuentos desglosados. **Logística:** el presupuesto de transporte separa tarifa, recargos y gastos. **Administración:** el presupuesto a una empresa muestra la base imponible y el IVA por separado.

ACTIVIDADES

13. Revisa esta línea de oferta: «20 L2 × 40,00 € = 800,00 €; IVA 21 % = 168,00 €; descuento 8 % = 64,00 €; total = 904,00 €». Indica los errores.
14. ¿Hasta qué fecha vale una oferta emitida el lunes 01/02/2027 con vigencia de 30 días naturales?
15. ¿Quién puede conceder un descuento del 12 % a Asociación Sendero en la oferta de las lámparas y por qué.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La oferta de veinte lámparas para Sendero

Caso ficticio. El martes 02/02/2027, Alfredo prepara la oferta OF-2027-002 de Asociación Sendero (OP-103) con Marina. Datos: 20 lámparas L2, tarifa 40,00 €, descuento por volumen del 8 % (lo concede Alfredo), portes de 30,00 € e IVA del 21 %.

Paso 1. Importe bruto. 20 × 40,00 = **800,00 €**.

Paso 2. Descuento por volumen. 8 % de 800,00 = **64,00 €**. Importe neto: 800,00 − 64,00 = **736,00 €**.

Paso 3. Portes y base. La base sin portes (736,00 €) es menor de 1.500,00 €, así que se cobran 30,00 €. Base imponible: 736,00 + 30,00 = **766,00 €**.

Paso 4. IVA y total. IVA: 766,00 × 0,21 = **160,86 €**. Total: 766,00 + 160,86 = **926,86 €**.

Paso 5. Vigencia y autorización. Emitida el 02/02/2027, vale hasta el 04/03/2027. Alfredo autoriza el 8 % por volumen (su límite es el 8 %).

RESULTADO

La oferta de las veinte lámparas es de **926,86 €** (base 766,00 € + IVA 160,86 €). El descuento va antes del IVA y los portes entran en la base. Supuesto del ejemplo: IVA del 21 % (península).

Paso 6. El mismo cálculo, con otra vía. Con el IVA incluido: 736,00 × 1,21 = 890,56 € de las lámparas, más los portes con IVA (30,00 × 1,21 = 36,30 €), que suman 926,86 €. Con la fórmula de la hoja de cálculo se obtiene lo mismo, lo que confirma que el orden de las operaciones es correcto.

Paso 7. Revisión con la lista. Débora comprueba: unidades (20), cálculo con otra vía (736,00 × 1,21 + 30,00 × 1,21 = 926,86), descuento dentro del límite de Alfredo, vigencia, entrega a 10 días laborables, forma de pago y formato de los importes. Todo conforme, la oferta sale.

Apoyo (C01 y C02). Con un coste supuesto de 80,00 €, un recargo del 25 % da 100,00 € y un margen sobre venta del 20 %; para el 25 % sobre venta, 106,67 €. Estantería E1: 100,00 × 0,90 × 0,95 = 85,50 €, un 14,5 % de descuento equivalente.

Paso 8. Lo que Alfredo explica a Sendero. Alfredo dice a la tesorera: «Son 800 euros a tarifa; con el 8 % por volumen, 736; con portes, 766; y con el IVA, 926,86». Explicar el cálculo en cuatro frases genera confianza y evita preguntas posteriores.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué el IVA se calcula sobre 766,00 € y no sobre 800,00 €? b) ¿Qué pasaría con los portes si la base fuera de 1.500,00 €? c) ¿Quién puede conceder un 10 %?

PRÁCTICA

La oferta de doce sillas para Academia Cumbre

Caso ficticio. Academia Cumbre (CU-002) pide doce sillas L1 (OP-102). Por parejas, en 45 minutos, preparáis la oferta OF-2027-001 en una hoja de cálculo con datos, fórmulas y resultado en zonas separadas (archivos PV_GM04_INI, PV_GM04_SOL y PV_GM04_VAR).

Encargo. 1) Calculad bruto, portes (30,00 €), base, IVA (21 %) y total sin descuento. 2) Escribid cada fórmula en su celda y comprobad con una segunda vía. 3) Revisad la oferta con la lista de 4.5. 4) Explicad a un compañero cómo sale el total.

Variante. Cambiad el descuento: un 5 % y un segundo 3 % sucesivo (7,85 % equivalente: lo autoriza Alfredo, no Marina). Calculad el total correcto y el que saldría sumando 5 % + 3 % = 8 %. ¿Cuánto cambia?

Plantilla PV-P04 · Oferta OF-2027-001

Campo	Tu respuesta
Identificador y datos de partida	
Bruto: 12 × 120,00 €	
Portes y base imponible	
IVA 21 %	
Total	
Variante: neto con descuentos sucesivos	
Variante: total correcto y total con suma errónea	
Comprobación e incidencia con su corrección	

Lista de cotejo

☐ Total de 1.778,70 € sin descuento.
☐ Portes dentro de la base.
☐ IVA sobre la base.
☐ Variante con dos descuentos.
☐ Revisión con la lista.
☐ Símbolo € separado de la cifra.

LECTURA Y DEBATE

El 25 que no era 25



Relato ficticio. Un sábado de lluvia, Leocadia prepara la lista de precios de las fresas en el almacén de la cooperativa donde trabaja. Entre palés de cajas, apunta en su tablilla: «Bandeja, coste 2,00 €; precio 2,50 €; margen 25 %».

Un compañero que descarga un camión al fondo se acerca con la calculadora del móvil. «¿Un 25 % de qué?», pregunta. Leocadia responde que del coste. El compañero hace la cuenta: 2,50 − 2,00 = 0,50 €, y 0,50 / 2,50 es un 20 % del precio. «Tu margen real es del 20 %, no del 25 %». Para ganar un 25 % sobre lo que cobras, el precio tendría que ser 2,00 / 0,75 = 2,67 €.

Leocadia se queda un rato mirando la tablilla. Después, borra «margen 25 %» y escribe «recargo 25 % sobre coste; margen 20 % sobre venta». «Así no engaño a nadie, ni a mí», dice. Fuera sigue lloviendo, pero la lista queda mucho más clara.

Preguntas. 1) ¿Por qué el recargo del 25 % no es un margen del 25 %? 2) ¿Qué precio daría un 25 % sobre la venta? 3) ¿Por qué es importante escribir la base junto al porcentaje?

APRENDE CON LA IA

Marina pide a un asistente de IA el precio final de una estantería de 100,00 € con un 10 % y un 5 % de descuento, con IVA del 21 %. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Los descuentos se suman: 10 % + 5 % = 15 %. El precio con descuento es 85,00 €. El IVA es del 21 %, que se añade al margen de la tienda, así que el margen total será el 36 %. El total a pagar es 102,85 € (85,00 € + 17,85 €). Se escribe «102,85€», con el símbolo pegado.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (C02: 100,00 × 0,90 × 0,95 = 85,50 €) y escribe la respuesta corregida con operaciones. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Un asistente puede sumar mal los descuentos y mezclar impuestos con márgenes. Comprueba cada base.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Distingue coste de adquisición, gastos de venta, margen y precio de venta sin IVA.
17. Escribe las fórmulas del precio con margen sobre coste y sobre venta, y di cuál usa cada una.
18. ¿Por qué un recargo del 25 % sobre el coste da un margen del 20 % sobre la venta?
19. Explica cómo se calculan dos descuentos sucesivos y el descuento equivalente.
20. Enumera los cinco pasos del importe de una operación.
21. ¿Qué datos debe llevar una oferta y cuánto dura su vigencia en Linde?

Aplica

22. Variante de la práctica: calcula el total correcto de OF-2027-001 con descuentos sucesivos del 5 % y del 3 %, y el que saldría con un 8 %. Indica la diferencia.
23. Calcula el precio de la pizarra B1 (coste 38,00 €) con un 35 % sobre venta y con un 35 % sobre coste. ¿Qué margen real tiene sobre la venta el segundo?
24. Prepara la oferta de 25 lámparas L2 con descuento por volumen del 8 % y portes: bruto, neto, base, IVA y total.
25. Calcula la oferta de 3 mesas M1 y 2 estanterías E1 sin descuento con portes: bruto, portes, base, IVA y total.

Investiga

26. Consulta un cartel de rebajas de una tienda (sin marcas): ¿muestra el precio anterior? Calcula el descuento y qué no permite concluir sobre el coste real.
27. Busca el tipo de IVA de dos productos de uso diario en una fuente oficial (con fecha) y anota por qué el libro usa el 21 %.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 4 · TARIFA Y OFERTA CON DESCUENTOS

Construye la tarifa de seis productos de tu empresa simulada con coste, margen sobre venta, margen sobre coste y precio, y una oferta con descuento, gastos e impuesto separados. Explica a un compañero cómo sale el total. Guárdalo en «00 Mi cartera de ventas» como UD04_P04_tarifa_v01 y UD04_P04_oferta_v01.

Comprueba tu cartera: datos, fórmulas y resultado separados; la base de cada porcentaje escrita; descuentos sucesivos nunca sumados; otra persona ha revisado y has anotado versión y fecha.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: borrador de la oferta de veinte lámparas

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea de la oferta
1	20 lámparas L2 × 40,00 € = 800,00 €
2	IVA 21 % sobre 800,00 € = 168,00 €
3	Descuento por volumen 8 % = 64,00 € (concedido por Marina)
4	Total = 800,00 + 168,00 − 64,00 = 904,00 €
5	Portes: no figuran
6	Vigencia: no figura

Contexto: el borrador se envió a Rafaela el martes 02/02/2027 para revisión. Mezcla el orden del cálculo, omite datos que cambian el importe y deja sin fijar la validez. La primera línea es correcta.

Encargo. 1) Señala los cinco errores principales y explica por qué lo son. 2) Corrige el cálculo completo. 3) Indica cuál de los errores podría costar dinero a Linde y cuál podría costarlo al cliente.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Linde compra 100 lámparas a 24,00 € con un descuento del 5 % del proveedor y paga 36,00 € de portes de la compra. El coste por lámpara es…

a) 24,00 €.
b) 23,16 €.
c) 22,80 €.

2. En una oferta de Linde, la línea de IVA del 21 % que se suma a la base imponible es…

a) un coste de Linde.
b) un margen de Linde.
c) un impuesto que se muestra aparte de la base.

3. Con un coste de 80,00 € y un recargo del 25 % sobre el coste, el precio es…

a) 100,00 €.
b) 105,00 €.
c) 106,67 €.

4. Un compañero dice que, con ese precio de 100,00 € y coste de 80,00 €, el margen es del 25 %. En realidad, sobre la venta es del…

a) 25 %.
b) 20 %.
c) 80 %.

5. Para un 25 % de margen sobre la venta, con coste 80,00 €, el precio es…

a) 100,00 €.
b) 106,67 €.
c) 110,00 €.

6. Marina aplica a una estantería de 100,00 € un descuento del 10 % y, sobre el resultado, otro del 5 %. El precio final queda en…

a) 85,00 €.
b) 85,50 €.
c) 90,00 €.

7. Alfredo calcula el descuento total equivalente de esos dos descuentos del 10 % y del 5 %. Es de…

a) 15 %.
b) 14,5 %.
c) 14 %.

8. Asociación Sendero pide veinte lámparas L2 a 40,00 € con un 8 % de descuento por volumen. El importe neto, antes de portes e IVA, es de…

a) 736,00 €.
b) 800,00 €.
c) 864,00 €.

9. Con base de 766,00 € e IVA del 21 %, el total es…

a) 926,86 €.
b) 904,00 €.
c) 1.532,00 €.

10. Linde emite la oferta OF-2027-002 el martes 02/02/2027 con vigencia de 30 días naturales. Es válida hasta el…

a) 04/03/2027.
b) 01/03/2027.
c) 02/03/2027.

Ya sé…

- ☐ calcular el coste de adquisición y separar los gastos de venta y el IVA.
- ☐ obtener el precio con margen sobre el coste y sobre el precio de venta.
- ☐ aplicar descuentos sucesivos y hallar el descuento equivalente.
- ☐ calcular base, IVA y total de una operación con portes y descuento.
- ☐ revisar una oferta con una lista fija antes de enviarla.



UNIDAD 5

Preparar la venta con información del cliente

Bloque 2 · Preparar la oferta y vender

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Elegir prospectos con una técnica de prospección adecuada al producto y justificar por qué encajan.
- Consultar en la aplicación de gestión de clientes (CRM) la cuenta, los contactos, el historial, las oportunidades y la siguiente actividad.
- Elaborar un argumentario con característica, ventaja, beneficio y prueba, incluidos los límites del producto.
- Preparar una entrevista de ventas: objetivo, preguntas, cita y documentación de apoyo.
- Distinguir hechos, preferencias y juicios, detectar duplicados y datos desactualizados y registrar la próxima acción.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 08/02/2027. Marina prepara la entrevista con Academia Cumbre y, al abrir la aplicación de gestión de clientes (CRM) de Linde Equipamiento (empresa ficticia), encuentra dos cuentas casi iguales: CU-002 y CU-017. En una de ellas hay una nota del 14/09/2026 que dice «entrega inmediata».

Antes de llamar a Marcela, la directora de la academia, Marina quiere asegurarse de tres cosas:

- que trabaja con una única ficha del cliente y no con dos;
- que no repite una promesa de hace casi cinco meses que quizá ya no vale;
- que lleva a la entrevista argumentos que pueda demostrar, no solo adjetivos.

PARA EMPEZAR

1. ¿De dónde sacarías los nombres de posibles clientes para vender sillas a academias?
2. ¿Qué datos de un cliente te gustaría tener delante antes de llamarle por segunda vez?
3. Si una nota de hace casi cinco meses promete algo, ¿puedes repetirla hoy sin comprobarla? ¿Por qué?
4. ¿Qué diferencia hay entre «Marcela prefiere el correo» y «Marcela es difícil»?



Prospección

5.1



Consulta del CRM

5.2



Argumentario

5.3



Preparar la entrevista

5.4



Calidad de los datos

5.5

5.1 Prospección

Vender empieza antes de la primera llamada: hay que decidir a quién llamar y por qué.

Cliente y prospecto. Un **cliente** es quien ya ha comprado; un **prospecto** (o cliente potencial) es quien todavía no, pero podría hacerlo. La **prospección** es el trabajo de buscar prospectos y elegir los que mejor encajan con lo que se vende. Un prospecto encaja cuando tiene la necesidad que cubre el producto, puede pagarlo y tiene a alguien que decide.

Fuentes de prospectos. Hay fuentes internas y externas. Las internas son los clientes actuales (que pueden comprar más o recomendar), los contactos que llegaron por la tienda y los registros antiguos del CRM. Las externas son las recomendaciones, los directorios de empresas y asociaciones, las ferias, las páginas web públicas y los anuncios de apertura de negocios. Cada fuente exige un contacto distinto: una recomendación se aprovecha con una llamada; un directorio, con una carta previa.

Técnicas de prospección. Entre las más usadas están la **llamada en frío** (a alguien que no te conoce), el **correo o carta de presentación**, la **visita sin cita**, la **recomendación de un cliente** y la **demostración en feria**. Para el pack aula de Linde, que cuesta 2.700,00 €, la técnica prioritaria es la recomendación: Academia Cumbre puede presentar a otra academia que conoce.

Técnica	Cuándo conviene	Límite
Recomendación	Producto de importe alto	Depende de un cliente satisfecho
Llamada	Contacto rápido y barato	Se rechaza con facilidad
Correo de presentación	Preparar una cita	Respuesta lenta
Visita sin cita	Zona con muchos negocios	Puede no haber nadie

Seleccionar prospectos. No todos merecen el mismo esfuerzo. Linde marca para el pack aula tres criterios: tener varias aulas, abrir curso en septiembre y no depender de una gran cadena. Se anotan los prospectos que cumplen los tres y se ordenan por su valor posible. Cada selección debe llevar su porqué: «academia con cuatro aulas que renueva el mobiliario». Conviene revisar los criterios cada trimestre: si ningún prospecto los cumple, son demasiado estrictos; si los cumplen todos, no sirven para elegir.

LA NORMA DICE

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre (LOPDGDD) (BOE-A-2018-16673), art. 19: se presume lícito el tratamiento de los datos de contacto de las personas que prestan servicios en una persona jurídica y de los empresarios individuales, si solo se usan para contactarles en esa condición. Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), art. 21: el interesado puede oponerse en cualquier momento al tratamiento de sus datos con fines de mercadotecnia directa. Comprueba: se contacta a la academia como empresa y se atiende cualquier oposición. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

Cuánto cuesta no prospectar. Quien solo atiende a los clientes que llegan depende de que lleguen. Si dos clientes importantes dejan de comprar, las ventas caen y no hay una lista de alternativas. Por eso Linde reserva cada semana una hora fija para buscar y revisar prospectos, aunque haya mucho trabajo con los pedidos.

Registrar lo que se averigua. Cada prospecto que se selecciona se anota en el CRM con su fuente (por ejemplo, «recomendación de Academia Cumbre»), la fecha y la persona que lo encontró. Así se sabe después qué fuentes dan mejores resultados y no se llama dos veces a la misma empresa por descuido. Con esa información se puede comparar cada mes cuántos prospectos llegaron por recomendación, cuántos por directorio y cuántos acabaron comprando, y dedicar el tiempo a las fuentes que mejor funcionan.

Del prospecto al cliente. Un prospecto pasa por fases: detectado, contactado, interesado, con oferta y cliente. Solo se avanza de fase cuando hay un hecho que lo justifica: una respuesta, una cita o un documento enviado, no una impresión del vendedor. Si un prospecto lleva dos meses en la misma fase sin ningún hecho nuevo, se decide si se retoma el contacto o se archiva con su motivo y su fecha.

ACTIVIDADES

1. Define cliente y prospecto y pon un ejemplo de cada uno en Linde.
2. Escribe tres fuentes de prospectos para vender el pack aula P1 y la técnica que usarías con cada una.
3. Selecciona, entre estas tres opciones, el prospecto que mejor encaja y justifica: una academia con cuatro aulas, un particular que busca una silla y una gran cadena de formación con compras centralizadas.

5.2 Consulta del CRM

Antes de una visita se lee la historia del cliente: quién es, qué pidió, qué se le dijo y qué queda pendiente.

Qué es un CRM. Un **CRM** (gestión de relaciones con clientes) es una aplicación que guarda en un solo lugar los datos de cada cliente y todo lo que ocurre con él. No es una hoja de cálculo con nombres: es una base de datos relacionada, donde cada **cuenta** (la empresa) se enlaza con sus **contactos** (las personas), sus **oportunidades** (ventas posibles), su **historial** (llamadas, visitas, correos) y su **siguiente actividad** (la próxima acción con fecha). Gracias a esa relación, cualquier compañero puede retomar la conversación donde la dejó otro.

Los cinco datos que se buscan. Para preparar una visita se consultan, por este orden:

1. **Cuenta:** identificador único, nombre y estado.
2. **Contactos:** quién decide, quién usa y quién paga, con su cargo y su canal preferido.
3. **Historial:** lo que se ha dicho y hecho, con fecha y autor.

4. **Oportunidades:** qué se está vendiendo, en qué fase y por cuánto.
5. **Siguiente actividad:** qué está pendiente y para cuándo.

Ejemplo. Ficha de Academia Cumbre (CU-002)

Dato	Contenido
Cuenta	CU-002 · Academia Cumbre · cliente activo
Contacto decisor	CO-002 · Marcela, directora
Contacto usuario	CO-003 · Constanza, profesora
Contacto pagador	CO-004 · Federico, administrador
Oportunidad	OP-102 · 12 sillas L1 · oferta OF-2027-001 del 01/02/2027
Siguiente actividad	Entrevista con Marcela, miércoles 10/02/2027

Qué dato cambia la visita. Cada dato puede cambiar lo que se dice. Si el historial indica que Constanza pidió un respaldo regulable, la demostración empieza por ahí. Si hay una oferta abierta con vigencia hasta el 03/03/2027, la entrevista busca cerrarla. Si el pagador es Federico, se prepara el detalle de la factura y del pago. Por eso la consulta no es un trámite: sirve para decidir qué se dice y qué se calla.

Lo que no hay que hacer. No se llama «cliente nuevo» a una academia que ya figura en la base: se duplica la ficha, se repiten preguntas y el cliente nota que Linde no se acuerda. Tampoco se anota «ya lo sé» sin escribir el dato: lo que no está escrito no existe para los demás. Cada error de este tipo se paga después en tiempo y en confianza.

Cómo leer el historial. El historial se lee de más reciente a más antiguo, pero se empieza por lo que quedó abierto: una oferta sin respuesta, una promesa de llamada, un documento pendiente. Se anota mentalmente qué se le prometió al cliente y quién lo prometió, porque en la entrevista esa promesa se cumple o se explica. Si el historial está vacío, se pregunta a quien dio de alta la cuenta antes de llamar. Esa lectura lleva pocos minutos y evita que el cliente tenga que repetir lo que ya contó a otra persona de Linde.

Permisos y confidencialidad. El CRM contiene datos personales de contactos. Cada persona consulta solo lo que necesita para su trabajo, no copia fichas a su correo personal ni las comenta fuera de la empresa. Quien consulta una ficha deja huella: el sistema suele registrar quién la abrió y cuándo.

Consultar sin cambiar. Leer una ficha no autoriza a modificarla. Si algo parece incorrecto, se comprueba con quien lo escribió y, solo entonces, se corrige dejando constancia de la fecha y del motivo. Cuando varios vendedores comparten una cuenta, se pone en la ficha quién lleva cada oportunidad. Ese cuidado protege la información de todo el equipo.

Cuánto tiempo dedicar. La consulta previa a una visita lleva entre diez y veinte minutos. Es tiempo bien empleado: evita preguntar lo que ya se sabe, y deja ver con claridad qué falta por averiguar en la entrevista.

Ejemplo de lectura rápida. Antes de llamar a Marcela, Marina lee la ficha en cinco minutos y anota tres frases: qué pidió, qué quedó pendiente y qué se va a proponer. Con eso la llamada empieza por lo que importa al cliente y no por una presentación genérica de Linde.

ACTIVIDADES

4. Nombra los cinco datos que se consultan en el CRM antes de una visita y para qué sirve cada uno.
5. Con la ficha de CU-002, indica a quién preguntarías qué: plazo, uso de las sillas y condiciones de pago.
6. Explica por qué una hoja de cálculo con nombres y teléfonos no es un CRM.

5.3 Argumentario

Un buen argumento convierte una característica del producto en un beneficio para ese cliente, y lo demuestra.

Característica, ventaja, beneficio y prueba. Un **argumentario** es el conjunto ordenado de razones por las que un cliente debería comprar. Un beneficio sin prueba es solo una opinión del vendedor, así que cada argumento sigue cuatro pasos:

1. **Característica:** cómo es el producto (dato objetivo del catálogo).
2. **Ventaja:** qué permite esa característica frente a otras opciones.
3. **Beneficio:** qué gana ese cliente concreto.
4. **Prueba:** cómo se demuestra (ficha técnica, demostración, cláusula de la oferta).

Ejemplo. Tres argumentos para Academia Cumbre

Característica	Ventaja	Beneficio para el cliente	Prueba
Respaldo regulable de la silla L1	Se ajusta a alumnos de distinta altura	Constanza se sienta cómoda en clases de cuatro horas	Ficha de producto y silla de muestra
Entrega en 10 días laborables	Plazo cierto desde la confirmación	Marcela planifica la apertura del curso	Condiciones de la oferta
Garantía de 3 años	Cobertura larga por contrato	Federico reduce el gasto de reposición	Cláusula de garantía de la oferta

Puntos fuertes y límites. Un argumentario honesto incluye también los límites. La silla L1 es una silla de estudio de 120,00 € y no entra en la entrega inmediata: se sirve en 10 días laborables desde la confirmación, y la disponibilidad se confirma con Román. Decir el límite antes de que el cliente lo descubra aumenta la confianza: un límite avisado a tiempo se puede resolver.

Ventaja frente a la competencia. La comparación se hace con hechos, sin nombrar ni desprestigiar a otras empresas: «con Linde, las doce sillas llegan con el mismo plazo y con una garantía única para todas, en lugar de comprarlas sueltas con garantías distintas». Una comparación falsa o engañosa es publicidad desleal.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal (BOE-A-1991-628), art. 5: es desleal la información falsa o que, aun veraz, induzca o pueda inducir a error a los destinatarios. Art. 7: es desleal omitir la información necesaria para decidir con conocimiento de causa. Comprueba: cada afirmación del argumentario se puede demostrar con un documento de Linde. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

Argumentar según quién decide. El mismo producto se explica de forma distinta a cada persona. A la directora le importa que el curso empiece con las aulas completas; al profesorado, que la silla sea cómoda durante cuatro horas; a la administración, que el precio y la factura estén claros. Un buen argumentario tiene un argumento principal y dos de apoyo, ordenados según lo que más le importe a quien decide.

Responder a una objeción. Cuando el cliente duda («es más cara que otras»), se escucha, se confirma que se ha entendido, se responde con un dato y se comprueba si queda resuelta. No se discute ni se baja el precio de forma automática: la rebaja solo puede darse dentro de los límites que Linde haya autorizado a cada persona. Una objeción bien respondida suele ser señal de interés, no de rechazo.

Cuidar el lenguaje. Se evita el vocabulario que solo entiende quien vende y se usan palabras del cliente. En lugar de «ergonomía lumbar avanzada», se dice «el respaldo se ajusta para que se pueda estar sentado cuatro horas». Y se evitan los adjetivos que no se pueden comprobar, como «el mejor» o «perfecto».

Actualizar el argumentario. Un argumentario no se escribe una sola vez. Se revisa cuando cambia la tarifa, la oferta o el plazo, y se guarda con su versión y su fecha para que todo el equipo use el mismo. Quien usa una versión antigua puede prometer un plazo o una condición que ya no existe.

ACTIVIDADES

7. Escribe un argumento completo (característica, ventaja, beneficio y prueba) de la lámpara L2 para un estudiante como Camilo.
8. Para Academia Cumbre, redacta un límite del producto y cómo lo dirías al cliente sin perder la venta.
9. Una compañera dice que la silla L1 «es la mejor del mercado». ¿Se puede demostrar? Reescribe la frase con un dato comprobable.

5.4 Preparación de la entrevista

Una entrevista bien preparada empieza con un objetivo, una cita confirmada y una carpeta con lo imprescindible.

El objetivo de la entrevista. Antes de la cita se fija qué se quiere conseguir: un objetivo concreto, medible y con fecha. Para Academia Cumbre: «confirmar cantidad (12 sillas), forma de pago y fecha de entrega y dejar fijada la decisión para el martes 16/02/2027». Un objetivo como «mantener el contacto» no se puede comprobar.

Concertar la cita. La cita se pide con una llamada o un correo breve que incluya el motivo, la fecha propuesta, la duración y quién asiste. Ejemplo: «Marcela, le propongo reunirnos el miércoles 10/02/2027 a las 11:00 durante 30 minutos para repasar la oferta OF-2027-001. ¿Le va bien?». Se confirma el día anterior y se anota en el CRM. Si no hay respuesta en dos días, se vuelve a llamar con otra fórmula y se anota el intento.

Las preguntas. Se preparan preguntas abiertas para descubrir (¿cómo son las aulas?), cerradas para concretar (¿necesitan las doce en la misma fecha?) y de comprobación para confirmar (¿entonces la decisión la toma usted?). Se llevan escritas, pero se escucha más de lo que se lee. Una buena pregunta abierta empieza por qué, cómo, cuándo o para qué, y deja hablar al cliente sin sugerirle la respuesta; una pregunta cerrada admite un sí, un no o un dato exacto.

La documentación. Se lleva lo que se va a usar y nada más: la tarifa y la oferta (OF-2027-001, versión del 01/02/2027), la ficha técnica de la silla L1, una muestra o fotografías, las condiciones de entrega y garantía, y el argumentario. Cada documento se identifica con su **versión y fecha**, para no enseñar uno antiguo. Se comprueba también que los archivos se abren sin problemas y que no incluyen datos de otros clientes, notas internas ni importes que no corresponden a esta visita.

El dosier de la visita. Una carpeta de una o dos páginas con la ficha del cliente, el objetivo, las preguntas y los datos clave de la oferta (12 sillas, 1.778,70 €, vigencia hasta el 03/03/2027). Después de la entrevista, el vendedor completa el mismo dosier con lo acordado.

El lugar y el momento. La entrevista se plantea en el sitio donde el cliente decide con más calma: su despacho o un aula, no el pasillo. Se llega diez minutos antes, con el móvil en silencio y con la carpeta ordenada. Si la entrevista es por videollamada, se comprueba antes el enlace, el sonido y que la oferta se pueda compartir en pantalla.

Un plan de reserva. Se prepara qué hacer si la decisora no está, si pide otra cantidad o si quiere otra fecha: tener a mano la tarifa, una segunda propuesta y la forma de volver a quedar evita improvisar. Al terminar, se envía un correo con lo acordado en un plazo de 24 horas y se anota en el CRM. Un plan de reserva tampoco obliga a usarlo: es una red de seguridad que da tranquilidad durante toda la conversación.

La imagen profesional. La preparación incluye la presentación personal: una vestimenta adecuada al lugar, puntualidad y un trato cordial desde la primera frase. Se saluda por el nombre, se agradece el tiempo y se confirma cuánto durará la reunión para que ambas partes sepan qué esperar.

Revisión final. Antes de salir, se repasa una lista corta: objetivo escrito, cita confirmada, documentos con su versión, preguntas preparadas, plan de reserva y próxima acción prevista. Si falta algo importante, es mejor retrasar la cita un día que ir sin prepararse.

ACTIVIDADES

10. Escribe el objetivo de la entrevista del miércoles 10/02/2027 con Academia Cumbre de forma concreta, medible y con fecha.
11. Redacta el correo de petición de cita para Marcela, con motivo, fecha, hora, duración y asistentes.
12. Enumera cinco documentos que llevarías a la entrevista y la versión de cada uno.

5.5 Calidad de los datos

Un dato sin fecha, repetido o convertido en opinión es peor que un hueco: engaña a quien lo lee.



Hecho, preferencia y juicio. En el CRM conviene distinguir tres tipos de anotaciones. Un **hecho** es algo comprobable («Marcela pidió doce sillas el 01/02/2027»). Una **preferencia** es lo que el cliente ha dicho que quiere («Piedad prefiere que le escriban por correo»). Un **juicio** u opinión personal del vendedor («cliente difícil», «solo piensa en el precio») no debe registrarse: no se puede comprobar y puede perjudicar al cliente y a Linde.

Duplicados. Una **cuenta duplicada** es el mismo cliente con dos fichas. Aparece cuando varias personas dan de alta al cliente con nombres distintos («Academia Cumbre» y «Academia Cumbre S. L.»). El tratamiento correcto es **fusionar**: se elige la cuenta principal (CU-002), se pasan a ella los contactos y el historial de la otra (CU-017) y se cierra el duplicado. Nunca se borra sin copiar antes lo que contiene.

Datos desactualizados. Todo dato lleva fecha. Una nota del 14/09/2026 que dice «entrega inmediata» tiene casi cinco meses; las condiciones pueden haber cambiado. Se cita con su fecha («según nota del 14/09/2026»), se contrasta con quien sabe la situación actual (Román) y se anota lo que se confirma. Lo antiguo no se repite como si fuera nuevo.

Registrar la próxima acción. Cada contacto con el cliente termina con una frase en el CRM: qué se ha hecho, qué se acordó, qué falta y para cuándo. Una ficha sin próxima acción es una venta que se enfría. La fecha de esa acción debe ser realista: es un compromiso, no un deseo.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), art. 5.1: los datos personales deben ser exactos y, si es necesario, actualizados, adecuados y limitados a lo necesario; se adoptarán medidas razonables para suprimir o rectificar sin dilación los inexactos. Ley Orgánica 3/2018 (LOPDGDD), art. 5: quienes intervienen en el tratamiento están sujetos al deber de confidencialidad. Comprueba: no se anotan opiniones y los datos se mantienen al día. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).



Revisión periódica. Los datos se revisan cada cierto tiempo: antes de cada visita importante, al cerrar una oportunidad y una vez al trimestre en las cuentas activas. La revisión consiste en comprobar tres cosas: que no haya duplicados, que cada dato tenga fecha y que ningún dato esté de más. Lo que no es necesario para vender o atender al cliente no se guarda. Una revisión corta y frecuente cuesta menos que limpiar la base de datos una vez al año.

Quién responde de un dato. Cada anotación lleva el nombre de quien la escribió. Así, cuando un dato parece raro, se sabe a quién preguntar. Si alguien detecta un error en una ficha ajena, no lo corrige en silencio: avisa a quien la mantiene o deja una nota con la fecha y la corrección propuesta. Esa costumbre crea confianza entre compañeros y mejora la calidad de la base.

Un ejemplo de buena anotación. «08/02/2027 · Marina · Llamada con Marcela, de 10 minutos. Confirma interés por 12 sillas L1. Pide entrevista. Próxima acción: reunión el 10/02/2027 a las 11:00.» Lleva fecha, autor, hecho y próxima acción; no incluye opiniones ni datos de más.

ACTIVIDADES

13. Clasifica estas anotaciones como hecho, preferencia o juicio y explica en una frase por qué: a) «Pidió doce sillas el 01/02/2027»; b) «Prefiere que le llamen por la tarde»; c) «Es un cliente difícil».
14. Explica cómo fusionarías CU-017 con CU-002 sin perder datos y qué comprobarías después de la fusión antes de avisar al equipo.
15. Escribe la nota de cierre de la llamada del 08/02/2027 con Marcela en el CRM: qué se hizo, qué se acordó y la próxima acción con fecha.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Una sola Academia Cumbre y un argumentario

Caso ficticio. El lunes 08/02/2027, antes de llamar a Marcela, Marina revisa la información de Academia Cumbre con Débora.

Paso 1. Una cuenta, no dos. Marina compara CU-002 y CU-017: mismo cliente, dos altas. Se **fusiona CU-017 con CU-002**: contactos CO-002, CO-003 y CO-004 y la oportunidad OP-102 quedan en la cuenta principal sin repetirse y se cierra el duplicado.

Paso 2. La nota antigua. La nota del 14/09/2026 promete «entrega inmediata». Marina la cita con su fecha y consulta a Román: las sillas se sirven en 10 días laborables. **No promete disponibilidad sin confirmarla.**

Paso 3. Argumentario de tres beneficios

Beneficio	Prueba
Respaldo regulable: Constanza se sienta cómoda	Ficha de producto y muestra
Entrega en 10 días laborables: Marcela planifica el curso	Condiciones de la oferta
Garantía de 3 años: Federico reduce reposiciones	Cláusula de la oferta

Paso 4. Siguiente actividad. Entrevista con Marcela el miércoles 10/02/2027 a las 11:00 (30 minutos), con la oferta OF-2027-001 (12 sillas, 1.778,70 €) y la ficha de L1.

Paso 5. Qué queda anotado. Marina guarda en la ficha de CU-002 una nota con fecha del 08/02/2027: fusión realizada, nota de septiembre citada con su fecha, plazo confirmado con Román, argumentario de tres beneficios y entrevista del miércoles 10/02/2027 a las 11:00. Débora revisa la nota y comprueba que no hay opiniones ni datos de más.

Paso 6. Plan de reserva. Marina deja preparada una segunda opción por si Marcela quiere otra cantidad: la tarifa y la oferta con un cálculo alternativo se llevan en la carpeta, pero no se enseñan si no se piden.

Paso 7. Aviso al equipo. Marina informa a Alfredo de que CU-017 queda cerrada y de que toda la información está en CU-002, para que nadie vuelva a crear una ficha nueva por error.

RESULTADO

Una única cuenta (**CU-002**) con su decisora (**CO-002**), la oportunidad **OP-102** y la siguiente actividad anotada. La información de septiembre se cita con su fecha y la entrega se confirma con Román. El argumentario lleva tres beneficios comprobables.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué ocurre con CU-017? b) ¿Por qué no se repite «entrega inmediata»? c) ¿Qué prueba sostiene el beneficio de la garantía?

PRÁCTICA

La ficha de Asociación Sendero

Caso ficticio. El CRM de práctica de Linde guarda la cuenta CU-003 de Asociación Cultural Sendero: presidente (CO-005), tesorera (CO-006), una oportunidad abierta (OP-103, 20 lámparas, oferta OF-2027-002), una oportunidad cerrada (OP-091, octubre de 2026, dos pizarras B1) y una preferencia de canal. Por parejas, en 45 minutos, depurad la ficha y decidid la próxima acción (archivos PV_GM05_INI, PV_GM05_SOL y PV_GM05_VAR).

Encargo. 1) Clasificad las seis anotaciones de la plantilla como hecho, preferencia o juicio y decidid si se conservan, se corrigen o se eliminan. 2) Indicad qué datos cambian la entrevista (quién decide, junta del 23/02/2027). 3) Escribid la próxima acción con fecha. 4) Redactad un argumento (característica, ventaja, beneficio, prueba) para la lámpara L2.

Variante. Piedad cambia su canal preferido del correo al teléfono y la oportunidad OP-091 pasa a «cerrada ganada». ¿Qué datos conserváis y qué acción tiene sentido ahora?

Plantilla PV-P05 · Depuración de la ficha CU-003

Anotación	Tipo y decisión
«Pidió 20 lámparas el 02/02/2027»	
«Piedad prefiere el correo»	
«Son pesados con el precio»	
«Teléfono antiguo del presidente (2024)»	
«Entrega rápida prometida» (sin fecha)	
«Junta decide el 23/02/2027»	
Próxima acción con fecha	

Lista de cotejo

☐ Cada anotación clasificada.
☐ Juicios eliminados.
☐ Datos con fecha.
☐ Quién decide identificado.
☐ Próxima acción con fecha.
☐ Argumento con prueba.

LECTURA Y DEBATE

La nota de septiembre



Relato ficticio. Petronila hereda la cartera de un compañero que se ha cambiado de zona. En su mesa, junto al teléfono, deja una tarjeta con el nombre de su mejor cliente: «el más fiel, compra cada año», según las notas del compañero.

Esa mañana, Petronila le llama para presentarse. La persona al otro lado se queda un momento en silencio. «Hace dos años que no compramos nada», dice. «Nadie nos llamó cuando cambiamos de local, y la última visita fue una promesa de entrega que no se cumplió».

Petronila cuelga preocupada. Mira otra vez la tarjeta: la nota que decía «compra cada año» era de hace tres años. Esa tarde abre el CRM, ordena el historial con las fechas, escribe la verdad («último pedido: hace dos años») y propone una visita para escuchar. A veces, lo peor de una nota no es lo que dice, sino cuánto tiempo hace que se escribió.

Preguntas. 1) ¿Qué error cometió Petronila al fiarse de la nota? 2) ¿Qué dato le habría avisado antes de llamar? 3) ¿Qué haría falta para que una nota antigua no engañe a quien la lee?

APRENDE CON LA IA

Marina pregunta a un asistente de IA cómo preparar la entrevista con Academia Cumbre. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Basta una hoja de cálculo con los nombres de todos los clientes: eso es un CRM. Para convencer a Marcela, destaca que la silla L1 es reclinable hasta 180 grados y que se entrega de inmediato, como dice la nota de septiembre. En la ficha anota que Marcela es una persona difícil y que solo piensa en el precio; así el equipo sabrá cómo tratarla.»

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso (ficha de L1, nota del 14/09/2026, entrega en 10 días laborables) y escribe la respuesta corregida con datos observables. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Los asistentes inventan características y repiten información sin fecha. Comprueba cada dato con el catálogo y con el CRM, y no pegues datos reales de clientes.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica qué es la prospección y distingue fuente, técnica y criterio de selección.
17. Enumera los cinco datos que se consultan en el CRM y qué dato cambia una entrevista.
18. Escribe los cuatro elementos de un argumento y un ejemplo con la silla L1.
19. Describe los pasos para concertar y preparar una entrevista.
20. Diferencia hecho, preferencia y juicio y di cuál no se registra.
21. ¿Qué se hace con una cuenta duplicada y con una nota antigua?

Aplica

22. Variante de la práctica: Piedad cambia a teléfono y OP-091 pasa a cerrada ganada. Decide qué conservas y qué acción tiene sentido.
23. Selecciona tres prospectos para el pack aula P1 entre cinco que describes tú (sin nombres reales) y justifica por qué encajan.
24. Prepara el dosier de la entrevista con Academia Cumbre: objetivo, cuatro preguntas, tres documentos con versión y argumentario de dos beneficios.
25. Elige un cliente de tu empresa simulada y escribe tres preguntas que harías antes de una visita para completar lo que falta en su ficha.
26. Redacta, con fecha y sin opiniones, la nota de cierre de una llamada de prospección a una academia que pide más información por escrito.

Investiga

27. Busca en una fuente oficial (con fecha) qué dice el RGPD sobre los datos inexactos y escribe qué no permite concluir sobre un CRM concreto.
28. Consulta el directorio público de una asociación de comercio (sin marcas) y anota tres posibles prospectos con su criterio de selección.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 5 · FICHA DE CLIENTE Y ARGUMENTARIO

Consulta (o simula) la ficha de un cliente de tu empresa simulada, elimina duplicados, deja cada dato con su fecha y prepara una ficha de visita con tres beneficios comprobables y la siguiente actividad con fecha. Guárdalo en «00 Mi cartera de ventas» como UD05_P05_ficha_v01 y UD05_P05_argumentario_v01.

Comprueba tu cartera: una sola ficha por cliente; ninguna opinión personal; cada beneficio con su prueba; otra persona ha revisado y has anotado versión y fecha.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de visita a Academia Cumbre

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado para la visita del 10/02/2027. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Cuenta	CU-002 y CU-017 (dos fichas de la misma academia)
2	Teléfono de Marcela	Fijo antiguo, sin fecha de última comprobación
3	Nota	«Entrega inmediata» (14/09/2026), repetida como promesa actual
4	Contacto decisor	Marcela, «borde, solo piensa en el precio»
5	Siguiente actividad	(vacío)
6	Objetivo	Cantidad y plazo de las sillas

Contexto: Marina dejó la ficha a medias el lunes 08/02/2027 y la ha completado otra persona con datos de otras fuentes. La línea del objetivo es correcta.

Encargo. 1) Señala los cinco errores principales y explica por qué lo son. 2) Reescribe cada campo con un dato comprobable y con fecha. 3) Indica qué error podría causar un incumplimiento al cliente.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Linde busca academias que puedan comprar el pack aula P1. A quien todavía no ha comprado, pero podría hacerlo, se le llama...
a) cliente.
b) prospecto.
c) proveedor.

2. Para un producto de importe alto como el pack aula (2.700,00 €), la técnica de prospección más adecuada es...
a) la visita sin cita.
b) la recomendación de un cliente satisfecho.
c) un anuncio genérico.

3. Marina guarda en una hoja de cálculo los nombres y teléfonos de sus clientes. Eso...
a) es un CRM.
b) no es un CRM, porque no relaciona cuentas, contactos, historial y oportunidades.
c) es lo mismo que un CRM.

4. Los cinco datos que se consultan en el CRM antes de una visita son cuenta, contactos, historial, oportunidades y...
a) la siguiente actividad.
b) el precio de coste.
c) la nómina del vendedor.

5. «Respaldo regulable» es una...
a) característica.
b) prueba.
c) opinión.

6. En un argumento, la prueba del beneficio «garantía de 3 años» es...
a) una frase del vendedor.
b) la cláusula de la oferta.
c) la experiencia de un amigo.

7. Una nota del 14/09/2026 dice «entrega inmediata». El 08/02/2027 hay que...
a) repetirla.
b) citarla con su fecha y confirmar el plazo con Román.
c) borrarla.

8. Al abrir el CRM, Marina encuentra que Academia Cumbre aparece en CU-002 y en CU-017, con los mismos contactos. Lo correcto es...
a) trabajar con las dos.
b) fusionarlas en CU-002.
c) borrar CU-002.

9. En la ficha de Academia Cumbre alguien ha escrito «Marcela es una persona difícil». Esa frase es...
a) un hecho.
b) una preferencia.
c) un juicio que no se registra.

10. Una ficha sin siguiente actividad con fecha significa que...
a) la venta se enfría.
b) está completa.
c) el cliente ha comprado.

Ya sé...

- ☐ elegir prospectos con una técnica pertinente y justificarlos.
- ☐ consultar la cuenta, los contactos, el historial y la oportunidad en el CRM.
- ☐ elaborar un argumentario con característica, ventaja, beneficio y prueba.
- ☐ preparar una entrevista con objetivo, cita y documentación con versión.
- ☐ detectar duplicados, datos antiguos y juicios y registrar la próxima acción.
- ☐ citar una nota con su fecha y contrastarla antes de usarla en una llamada.



UNIDAD 6

Conducir la entrevista y demostrar el producto

Bloque 2 · Preparar la oferta y vender

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- Acoger al cliente y descubrir su necesidad con preguntas abiertas, cerradas y de sondeo.
- Practicar la escucha activa: parafrasear, resumir y evitar las barreras que cortan la conversación.
- Usar la comunicación verbal y no verbal de forma coherente y adaptada al cliente.
- Presentar y demostrar un producto con un esquema en tres pasos, con pruebas que el cliente puede verificar.
- Reconocer las técnicas AIDA y SPIN y aplicarlas dentro de los límites de la competencia leal.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 11/02/2027. Camilo vuelve a la tienda de Linde Equipamiento (empresa ficticia) y pide una lámpara para su escritorio de estudio. Marina empieza a enumerar especificaciones: potencia, tamaño, materiales, acabado, garantía y color. Camilo mira el reloj.

Marina se da cuenta de que no sabe todavía tres cosas:

- dónde va a usar la lámpara y durante cuánto tiempo;
- cuánto quiere gastar;
- qué necesita comprobar con sus propios ojos antes de decidir.

PARA EMPEZAR

1. Si entras en una tienda y el vendedor te recita las características de un producto sin preguntarte nada, ¿cómo te sientes?
2. ¿Qué diferencia hay entre oír a una persona y escucharla?
3. Un cliente dice «sí» pero cruza los brazos y mira hacia otro lado. ¿Cómo averiguarías lo que piensa?
4. ¿Por qué convence más ver un producto funcionando que oír a alguien describirlo?



Acogida y preguntas

6.1



Escucha activa

6.2



Verbal y no verbal

6.3



Demostración

6.4



AIDA y SPIN

6.5

6.1 Acogida y preguntas

Los primeros segundos deciden el tono de la entrevista; las primeras preguntas deciden de qué se va a hablar.

La acogida. La **acogida** es el momento en que el cliente entra o contesta y el vendedor se presenta. Incluye un saludo, el nombre propio, una frase de bienvenida y una pregunta que invite a hablar. Se hace de pie o con el cuerpo orientado hacia el cliente, sin teléfono en la mano y con una sonrisa natural. Si el cliente ya ha comprado, se le recuerda lo anterior: «Camilo, ¿qué tal el reposapiés que se llevó el mes pasado?».

Por qué se pregunta antes de explicar. Un vendedor que empieza describiendo habla de lo que sabe; un vendedor que empieza preguntando habla de lo que le importa al cliente. Las preguntas permiten descubrir la **necesidad** (lo que el cliente busca), el **uso** (dónde y cuándo lo emplea), el **presupuesto** (cuánto está dispuesto a gastar) y la **urgencia** (cuándo lo necesita). Con esos cuatro datos se elige qué demostrar.

Los tres tipos de preguntas. Cada pregunta cumple una función.

Tipo	Para qué sirve	Ejemplo con Camilo
Abierta	Descubrir y dejar hablar	«¿Dónde va a usar la lámpara?»
Cerrada	Concretar un dato	«¿Es para el escritorio?»
De sondeo	Profundizar en una respuesta	«Has dicho que te deslumbra: ¿en qué momento?»

El orden. Se empieza por las abiertas, se sigue con las de sondeo y se cierra con una cerrada que confirme: «Entonces busca una lámpara para estudiar por la noche, de menos de 50 €. ¿Es así?». Se evita encadenar muchas cerradas seguidas, que parecen un interrogatorio.

Preguntas que no se hacen. No se pregunta lo que ya consta en la ficha del cliente ni lo que sea personal sin relación con la compra, como la situación familiar o los ingresos exactos. Si el cliente prefiere no contestar, se acepta y se sigue con otra pregunta.

El silencio. Después de una pregunta se espera. Tres o cuatro segundos de silencio, que parecen muy largos, dan al cliente tiempo para pensar y suelen traer la respuesta más útil. Quien llena todos los silencios con palabras acaba respondiendo él mismo a sus propias preguntas.

La primera impresión. Se forma en pocos segundos y es difícil de cambiar. Influyen el saludo, la sonrisa, la postura y el orden del espacio de venta. Un vendedor que acaba de terminar una conversación y se acerca con prisa transmite que el cliente es una interrupción; uno que levanta la vista, termina su frase y se acerca con calma transmite interés. En una venta por teléfono, la primera impresión es la voz y la rapidez en identificarse. Por eso conviene revisar el aspecto del puesto antes de abrir y saludar a cada persona como si fuera la primera del día.

El tratamiento. Se trata de usted a quien se acaba de conocer, salvo que el cliente proponga otra cosa, y se usa su nombre cuando se conoce, sin abusar de él. En la tienda de Linde, el vendedor se presenta («Soy Marina») y deja que el cliente se tome su tiempo si solo quiere mirar: se ofrece ayuda una vez y se queda cerca, sin agobiar.

Cuándo se acerca el vendedor. No se aborda al cliente en cuanto cruza la puerta. Se le deja ver el escaparate unos segundos y se le saluda de forma visible; el acercamiento llega cuando el cliente se detiene ante un producto, busca a alguien con la mirada o vuelve a un mismo artículo. Si hay varias personas esperando, se les reconoce con una mirada o una frase («enseguida estoy con usted») para que nadie se sienta ignorado.

Descubrir necesidades. La necesidad no siempre coincide con lo que el cliente pide. Camilo pide «una lámpara», pero lo que busca es poder estudiar de noche sin que le moleste el brillo. Preguntar permite pasar de lo que se pide a lo que se necesita, y de lo que se necesita al producto que lo resuelve. Anotar las respuestas permite comprobar después, con el cliente, que no se ha olvidado nada importante.

ACTIVIDADES

1. Escribe una acogida de cuatro frases para un cliente que vuelve a la tienda, con su nombre y una pregunta abierta.
2. Clasifica estas preguntas en abiertas, cerradas o de sondeo: a) «¿Cómo organiza sus noches de estudio?»; b) «¿Prefiere luz cálida o fría?»; c) «Dice que le molesta la luz: ¿desde dónde le llega?».
3. Redacta cuatro preguntas para descubrir uso, presupuesto y urgencia de un cliente que quiere una silla L1.

6.2 Escucha activa

Escuchar no es esperar a que el otro termine: es entender lo que dice y demostrarlo.



Oír y escuchar. Oír es percibir sonidos; **escuchar** es prestar atención al contenido y a la intención de lo que se dice. La **escucha activa** es escuchar con atención, y hacérselo notar al cliente con gestos, palabras y preguntas.

Técnicas de escucha activa. Las más usadas son cuatro.

1. **Mirar** al cliente a los ojos con naturalidad y asentir.
2. **Parafrasear**: repetir con otras palabras lo que se ha entendido («Si lo he entendido bien, la luz le deslumbra en el monitor»).
3. **Preguntar** para aclarar lo que no queda claro.
4. **Resumir** al final: tres o cuatro frases con lo esencial y una pregunta de confirmación.

Barreras de la escucha. Hay hábitos que cortan la conversación: interrumpir, terminar las frases del cliente, juzgar («eso no tiene importancia»), pensar la respuesta mientras el otro habla, mirar el móvil o la pantalla. Un cliente que no se siente escuchado deja de dar información y acaba la entrevista antes.

Tomar notas. Anotar lo esencial muestra interés, siempre que se avise («¿Le importa que lo anote?») y no se escriba más de lo necesario. Se apuntan datos concretos: cantidades, fechas, medidas, nombres y la frase exacta si el cliente la repite.

Señales del cliente. Un cliente interesado se inclina hacia el producto, hace preguntas sobre uso o precio y pide tocarlo. Uno que duda se calla, mira el reloj o cambia de tema. Cuando aparecen señales de duda, se pregunta («¿Hay algo que le preocupe?») y no se sigue hablando.

Los niveles de escucha. Se escucha a varios niveles: se ignora (no se atiende), se finge (se asiente sin enterarse), se escucha de forma selectiva (solo lo que interesa) y se escucha de forma activa (se atiende al contenido y a lo que hay detrás). En una entrevista de ventas, solo el último nivel permite descubrir lo que el cliente necesita de verdad.

Escuchar con todo el cuerpo. La escucha activa también se nota en la postura: el cuerpo orientado hacia el cliente, la cabeza ligeramente inclinada, el móvil guardado y las manos visibles. Los pequeños sonidos de asentimiento («ya», «entiendo») indican que se sigue la conversación, siempre que no se repitan de forma mecánica.

La empatía. Escuchar bien incluye ponerse en el lugar del cliente. No se trata de estar de acuerdo con todo, sino de reconocer lo que siente: «Entiendo que le moleste el brillo cuando estudia de noche». Después de reconocerlo, se propone una solución.

Escuchar lo que no se dice. A veces el cliente no pide lo que de verdad le importa: el precio, un temor o una mala experiencia anterior. Los silencios, los cambios de tema y las preguntas repetidas dan pistas. Se pregunta con calma («¿Le preocupa algo del plazo?») y se escucha la respuesta sin interrumpir.

ACTIVIDADES

4. Escribe tres frases de paráfrasis para estas afirmaciones de un cliente: a) «Estudio de noche y me molesta el brillo»; b) «No quiero gastar mucho»; c) «Lo necesito para el viernes».
5. Enumera cuatro barreras de la escucha y di cómo las evitarías en una entrevista de ventas.
6. Escribe el resumen de tres frases que harías al final de una conversación con Camilo y la pregunta de confirmación.

6.3 Comunicación verbal y no verbal

Lo que se dice y cómo se dice tienen que contar la misma historia; si no coinciden, el cliente desconfía.

Comunicación verbal. Es el contenido y la forma de las palabras. Se cuidan el vocabulario (sencillo y del cliente, sin términos que solo entiende quien vende), la claridad (frases cortas), el ritmo (ni muy deprisa ni arrastrando), el volumen y el tono. Al teléfono, donde no se ven los gestos, la voz hace todo el trabajo: se sonríe al hablar y se confirma cada dato. Cuando se explica una cifra o una fecha, se repite una vez y se escribe, para que el cliente no tenga que fiarse de su memoria.

Comunicación no verbal. Son los mensajes que se envían sin palabras: la **mirada**, la **postura**, los **gestos**, la **expresión** de la cara, la **distancia** y la **apariencia**. Se mira al cliente a la cara, se mantiene una postura abierta, con las manos visibles, y se deja una distancia cómoda. La vestimenta debe ser limpia y adecuada al lugar. Una sonrisa forzada o un saludo con la mirada baja se notan enseguida.

Coherencia. Cuando las palabras dicen una cosa y el cuerpo otra, el cliente desconfía. Decir «estoy a su disposición» mientras se mira el móvil no convence. Por eso, además de hablar bien, hay que observar cómo se está comunicando uno mismo. Una forma de comprobarlo es grabarse o pedir a un compañero que observe una simulación y anote lo que ve.

Adaptarse al cliente. Cada persona prefiere un canal y un ritmo. A un cliente con prisa se le habla breve y directo; a uno reflexivo se le da tiempo y datos; a quien prefiere recibir la información por escrito se le entrega una ficha o un correo, sin recortar la información esencial. Con una persona con una discapacidad auditiva se habla de frente, se escribe lo importante y se confirma por escrito.

Aspecto	Qué se cuida	Error frecuente
Voz	Claridad y ritmo	Hablar deprisa
Mirada	Contacto natural	Mirar la pantalla
Postura	Abierta, cuerpo hacia el cliente	Brazos cruzados
Gestos	Manos visibles	Tocar el móvil o el bolígrafo



La voz. El volumen, el ritmo y el tono transmiten tanto como las palabras. Una voz demasiado alta parece agresiva; demasiado baja, insegura. Un tono monótono aburre, y un ritmo muy rápido impide que el cliente entienda los datos. Conviene hacer pausas antes de dar una cifra importante. Se practica leyendo en voz alta una ficha de producto y escuchando cómo suena.

Las palabras. Se prefieren las frases afirmativas («Se entrega en 10 días laborables») a las negativas («No se entrega hasta dentro de dos semanas»), los verbos de acción y los datos concretos. Se evitan las muletillas («o sea», «vale»), las expresiones imprecisas («más o menos», «creo que») y los tecnicismos sin explicar. Una frase corta y concreta se recuerda mejor que un párrafo.

El cuerpo y el espacio. Cada cultura marca una distancia cómoda; en España, ronda el metro en una conversación comercial. Se evita invadir el espacio del cliente y se cuida el entorno: mostrador despejado, producto limpio, buena luz. Un gesto abierto de las manos invita a mirar el producto; el dedo que señala resulta brusco. En una visita al domicilio o a una empresa, se espera a que se invite a sentarse y se elige un sitio que no deje la mesa entre vendedor y cliente. Un cliente que retrocede un paso indica que se le ha invadido su espacio.

Observar al cliente. Además de cuidar lo propio, hay que leer al cliente. Un cuerpo que se inclina hacia el producto indica interés; los brazos cruzados, quizá una barrera; las miradas al reloj, prisa. Una señal aislada no demuestra nada: se interpreta en conjunto y se confirma con una pregunta. Los mismos gestos pueden significar cosas distintas según la persona: cruzar los brazos puede ser frío, o simple costumbre.

ACTIVIDADES

7. Explica por qué en el cómic las palabras de Marina y su cuerpo no coinciden, qué señales recibe el cliente y qué cambiarías en cada viñeta.
8. Escribe dos ejemplos de comunicación no verbal que ayudan a la venta y dos que la perjudican, y explica el efecto de cada uno en el cliente.
9. Redacta cómo adaptarías una explicación a un cliente que prefiere recibir la información por escrito.

6.4 Presentación y demostración

Una demostración no explica cómo es el producto: deja que el cliente compruebe que le sirve.

Presentación y demostración. La **presentación** es la explicación del producto y de sus beneficios; la **demostración** es enseñarlo en uso para que el cliente lo compruebe. La presentación se dirige a la comprensión; la demostración, a la confianza. Una demostración de tres minutos bien preparada convence más que quince minutos de descripción.

El esquema en tres pasos. Linde propone un esquema fijo para cada demostración.

1. **Uso y presupuesto.** Se confirma con el cliente dónde lo usará y cuánto quiere gastar.
2. **Beneficio.** Se explica qué gana el cliente con el producto, en sus propios términos.
3. **Prueba verificable.** Se demuestra con el producto, una ficha técnica o una cláusula de la oferta, algo que el cliente pueda ver, tocar o comprobar.

Preparar la demostración. Se comprueba antes que el producto funciona y que está limpio y a mano, se ordena lo que se va a enseñar y se calcula el tiempo. Se ensaya en voz alta. Para la lámpara L2, se coloca, con el cable revisado, sobre el escritorio de muestra con el mismo monitor que usa el cliente, si es posible. Si hay varias personas, se comprueba que todas pueden ver y tocar el producto.

Durante la demostración. Se pasa el producto al cliente cuanto antes: que lo toque, lo mueva y lo encienda. Se nombran los beneficios, no los datos sueltos: «con este brazo orientable la luz no le llega al monitor». Si el cliente hace una pregunta, se contesta con un dato del catálogo o de la ficha; si no se sabe, se dice y se compromete la respuesta con fecha. Se habla poco y se hace mucho: cada frase acompaña a un gesto con el producto.

Lo que no se afirma. No se atribuyen al producto prestaciones que no figuran en el catálogo o la ficha técnica: ni «sensor de luz ambiental» si la L2 no lo tiene, ni «el mejor del mercado». Tampoco se oculta un límite que el cliente necesita conocer para decidir. Cuando no se sabe un dato, la respuesta correcta es «lo compruebo y se lo confirmo», y cumplirlo.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal (BOE-A-1991-628), art. 5: es desleal la información falsa o que, aun veraz, induzca o pueda inducir a error a los destinatarios. Art. 7: es desleal omitir la información necesaria para decidir con conocimiento de causa. Comprueba: cada afirmación de la demostración consta en el catálogo o en la ficha de Linde. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

Cerrar la demostración. Se termina con una pregunta de comprobación: «¿Esto resuelve lo que me contaba del brillo en el monitor?». Si la respuesta es afirmativa, se pasa al presupuesto; si no, se pregunta qué falta.

Los materiales de apoyo. Una demostración puede apoyarse en la ficha técnica, una muestra, una fotografía, una hoja con la comparación de dos productos o un vídeo corto. Cada material se identifica con su versión y su fecha, y se lleva únicamente lo que se va a usar. Lo que se entrega por escrito debe coincidir con lo que se ha dicho.

Adaptar la demostración al cliente. El mismo producto se demuestra de forma distinta a cada persona. A Camilo se le enseña la lámpara sobre un monitor; a una academia, la silla con alumnos de distinta estatura; a un cliente que lee antes de decidir, una ficha con los datos clave. La adaptación no recorta la información esencial: cambia el orden y el canal. Ese cambio se prepara antes de la cita con los datos de la ficha del cliente.

Si algo falla. Si el producto no funciona durante la demostración, se mantiene la calma, se reconoce el fallo con naturalidad, se propone una alternativa (otra unidad, una fotografía o una nueva cita) y se anota en el CRM. Ocultar un fallo o improvisar una explicación inventada resta confianza.

Después de la demostración. Se resume lo que el cliente ha comprobado, se responde a sus dudas y se propone el siguiente paso: preparar la oferta, reservar el producto o fijar otra cita con fecha. La propuesta del siguiente paso evita que la conversación se quede en el aire y que el cliente se marche sin saber qué ocurrirá después.

ACTIVIDADES

10. Escribe el esquema en tres pasos para demostrar la silla L1 a un cliente que estudia cuatro horas al día.
11. Señala cuál de estas afirmaciones no se puede hacer en una demostración y por qué: a) «El respaldo se regula»; b) «Es la mejor silla del mercado»; c) «La garantía es de 3 años».
12. Calcula el tiempo de una demostración de tres minutos repartido entre los tres pasos y justifica el reparto.

6.5 Técnicas de venta

AIDA ordena lo que se dice; SPIN ordena lo que se pregunta. Ninguna sustituye a la honestidad.

El modelo AIDA. Es una secuencia de cuatro fases para guiar al cliente: **atención** (despertar su interés con algo relevante), **interés** (mostrar cómo el producto se relaciona con su necesidad), **deseo** (hacer que lo quiera, con beneficios y pruebas) y **acción** (pedir el pedido o el siguiente paso). Con Camilo: atención, «¿te deslumbra la luz en el monitor?»; interés, un brazo orientable; deseo, encenderla en el escritorio de muestra; acción, «¿te la preparo?».

La técnica SPIN. Es una serie de cuatro tipos de preguntas: **situación** («¿dónde estudias?»), **problema** («¿qué te molesta de tu luz actual?»), **implicación** («¿cómo afecta a tus noches de estudio?») y **necesidad de solución** («¿te ayudaría una luz orientable?»). Deja que el cliente diga qué solución necesita, sin inducirle.

Modelo	Qué ordena	Cuándo es útil
AIDA	La secuencia de la presentación	Venta breve de un producto sencillo
SPIN	Las preguntas de la entrevista	Venta de importe alto o con varias necesidades

Elegir según el cliente. Para un producto pequeño, como un flexo F1 de 25,00 €, bastan AIDA y una buena demostración. Para un pack aula P1 de 2.700,00 €, el comprador necesita más preguntas: SPIN ayuda a descubrir los problemas y su coste antes de proponer. En la práctica se combinan.

Los límites. Las técnicas no autorizan a presionar. La **presión engañosa** (decir «es la última unidad» si no es cierto, o insistir sin dejar decidir) no es una técnica de venta, es una práctica desleal. Una venta honesta tiene un cliente que vuelve. El objetivo de la entrevista es una decisión libre del cliente, no una firma conseguida a cualquier precio.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal (BOE-A-1991-628), art. 8: es desleal todo comportamiento que, por acoso, coacción o influencia indebida, limite de forma significativa la libertad de elección del destinatario. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad (BOE-A-1988-26156), art. 3: es ilícita la publicidad engañosa y la subliminal. Comprueba: ninguna técnica se usa para presionar ni para engañar. Consulta la versión vigente (consulta 22/11/2026).

Fases de la entrevista de ventas. Las técnicas se apoyan en una estructura: acogida, descubrimiento de necesidades, presentación y demostración, tratamiento de objeciones, cierre y seguimiento. En esta unidad se trabajan las tres primeras; las objeciones y el cierre se verán en la unidad siguiente.

AIDA en la práctica. Cada fase pide algo distinto. Para la **atención**, una pregunta o un dato sorprendente; para el **interés**, relacionar el producto con la necesidad que el cliente ha contado; para el **deseo**, la demostración y la prueba; para la **acción**, una propuesta concreta con cantidad, precio y fecha. Saltarse una fase puede terminar en una venta perdida: si se pide el pedido sin haber creado deseo, el cliente rechaza.

SPIN en la práctica. En la compra de un pack aula de 2.700,00 €, el comprador compara y tarda. SPIN ordena la entrevista: primero se pregunta por la situación (¿cuántas aulas?), luego por los problemas (¿qué falla en las sillas actuales?), después por sus consecuencias (¿cuánto cuesta reponerlas cada curso?) y, por último, se deja que el cliente describa la mejora que busca.

ACTIVIDADES

13. Aplica AIDA a la venta de un reposapiés R1 de 20,00 €: escribe una frase para cada fase.
14. Escribe una pregunta SPIN de cada tipo para un cliente que quiere una estantería E1.
15. Decide qué técnica usarías con una academia que compra el pack aula P1 y con un cliente que compra un flexo F1, y justifica.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Tres minutos para una lámpara

Caso ficticio. El jueves 11/02/2027 Camilo vuelve a la tienda y Marina decide cambiar de método: en lugar de recitar características, pregunta primero y demuestra después. Débora observa la entrevista.

Paso 1. Uso y presupuesto. Marina pregunta: «¿Dónde va a usar la lámpara y cuánto quiere gastar?». Camilo contesta que la usará en su escritorio para estudiar de noche y que no quiere pasar de 50,00 €. Marina parafrasea y Camilo lo confirma.

Paso 2. Beneficio. Marina le explica, en una frase, qué gana: «La lámpara L2 se orienta, así que la luz cae sobre el cuaderno y no sobre el monitor».

Paso 3. Prueba verificable. Marina enciende la L2 sobre el escritorio de muestra con un monitor y le pasa el brazo a Camilo. Él la mueve y comprueba que no le deslumbra. Después le enseña la ficha con el precio y la garantía.

Paso 4. Cierre. Marina pregunta: «¿Resuelve lo que me contaba del brillo?». Camilo contesta que sí y que además quiere una silla L1 para el escritorio.

Paso 5. Pedido y ticket. Marina registra el pedido PE-2027-001 y emite el ticket (factura simplificada) FA-2027-001.

Concepto	Importe
Silla L1	120,00 €
Lámpara L2	40,00 €
Base imponible	160,00 €
IVA 21 %	33,60 €
Total	193,60 €

Paso 6. La hoja de observación. Débora anota tres frases con su hora: «11:00 Marina pregunta dónde va a usar la lámpara», «11:01 Marina parafrasea: estudia de noche y no quiere pasar de 50,00 €» y «11:03 Camilo mueve la L2 y comprueba que no deslumbra». Comenta con Marina qué mantener y qué mejorar.

RESULTADO

Camilo compra una silla L1 y una lámpara L2 en el pedido **PE-2027-001** del 11/02/2027: base 160,00 €, IVA 33,60 € y total **193,60 €** (ticket **FA-2027-001**). La demostración duró tres minutos y la hoja de observación de Débora recoge la frase de Marina que cambió la entrevista.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué preguntó Marina antes de demostrar? b) ¿Qué prueba verificable usó? c) ¿Cuánto paga Camilo en total y cuánto es de IVA?

PRÁCTICA

Demostrar a quien prefiere leer

Caso ficticio. Una cliente de Linde pide un reposapiés R1 (20,00 €, sin IVA) y un flexo F1 (25,00 €, sin IVA), pero dice que prefiere que le den la información por escrito y que no quiere «una charla». En tríos (cliente, vendedor y observador), en 45 minutos, preparad y representad una demostración de tres minutos (archivos PV_GM06_INI, PV_GM06_SOL y PV_GM06_VAR).

Encargo. 1) Rellenad el esquema en tres pasos para cada producto. 2) Preparad una ficha de una página con la información esencial y las pruebas verificables. 3) Representad la demostración; el observador rellena la hoja. 4) Cambiad los papeles y repetid.

Variante. La cliente compra los dos productos: calculad la base, el IVA y el total de la compra.

Plantilla PV-P06 · Esquema de demostración y hoja de observación

Paso	Qué se dice o se hace
1. Uso y presupuesto	
2. Beneficio	
3. Prueba verificable	

Momento	Frase o acción observada	Efecto en el cliente
Acogida		
Pregunta		
Demostración		
Cierre		

Lista de cotejo

☐ Preguntas antes de demostrar.
☐ Información por escrito entregada.
☐ Solo afirmaciones del catálogo.
☐ Prueba verificable.
☐ Observador con frases concretas.
☐ Tiempo de tres minutos.

LECTURA Y DEBATE

La demostración de Celestino



Relato ficticio. Celestino vende lámparas en una tienda de muebles y tiene fama de hablar muy bien. Esa mañana demuestra una lámpara a una clienta. Habla sin parar durante diez minutos: potencia, materiales, garantía, colores.

Detrás del mostrador, Marina escucha y Débora anota en una libreta: «11:02, la clienta mira el reloj. 11:05, la clienta intenta preguntar y Celestino sigue. 11:08, la clienta se echa hacia atrás con los brazos cruzados».

Cuando termina, Celestino pregunta cómo ha ido. Débora se sienta con él ante el portátil y le lee sus anotaciones, una por una, con la hora y la frase. Celestino se queda callado. Al día siguiente prepara otra demostración, empieza con dos preguntas y tarda tres minutos. La clienta compra, y esta vez habla ella más que él.

Preguntas. 1) ¿Qué señales de la clienta no vio Celestino? 2) ¿Por qué sirven más las anotaciones de Débora que decir «hablas mucho»? 3) ¿Qué cambió en la segunda demostración?

APRENDE CON LA IA

Marina pide a un asistente de IA una demostración para la lámpara L2. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Presenta la lámpara L2 destacando su sensor de luz ambiental que la regula sola y su batería recargable de 12 horas. Habla durante diez minutos sin interrumpir para asegurarte de que el cliente lo entiende todo. Si duda, dile que es la última unidad.»

Tu tarea. Localiza los errores, tacha las afirmaciones que no constan en el catálogo y sustitúyelas por lo que la ficha permite probar, y reescribe la demostración en tres pasos. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

Ojo con la IA. Los asistentes inventan prestaciones y recomiendan presiones. Comprueba cada dato en el catálogo de Linde y no pegues datos reales de clientes.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Distingue acogida, pregunta abierta, pregunta cerrada y pregunta de sondeo con un ejemplo de cada una.
17. Explica qué es la escucha activa y enumera cuatro técnicas.
18. Diferencia comunicación verbal y no verbal y cita tres elementos de cada una.
19. Describe el esquema de demostración en tres pasos.
20. Explica qué ordenan AIDA y SPIN.
21. ¿Qué afirmaciones no se pueden hacer en una demostración?

Aplica

22. Variante de la práctica: la cliente compra el R1 y el F1. Calcula base, IVA y total.
23. Prepara el esquema de demostración de un flexo F1 para un cliente que lee por la noche.
24. Redacta una hoja de observación de cinco filas para evaluar una demostración con frases y acciones concretas.
25. Escribe un diálogo de diez líneas entre vendedor y cliente en el que se apliquen cuatro técnicas de escucha activa.
26. Plantea dos formas de adaptar la misma demostración a un cliente con prisa y a otro que quiere pensarlo.

Investiga

27. Busca en una fuente oficial (con fecha) qué dice la ley sobre las prácticas agresivas en la venta y escribe qué no permite concluir sobre un caso concreto.
28. Consulta el catálogo de un producto de tu empresa simulada y anota cinco datos comprobables que podrías usar como prueba en una demostración.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 6 · GUION DE DEMOSTRACIÓN Y HOJA DE OBSERVACIÓN

Prepara una demostración de tres minutos de un producto de tu empresa simulada con el esquema de tres pasos, represéntala en trío (cliente, vendedor y observador) y rellena la hoja de observación con frases y acciones concretas. Guárdalo en «00 Mi cartera de ventas» como UD06_P06_demostracion_v01 y UD06_P06_observacion_v01. **Comprueba tu cartera:** preguntas antes de demostrar; solo afirmaciones comprobables; observación con frases y horas; otra persona ha revisado y has anotado versión y fecha.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de observación de una demostración

Documento ficticio (modelo didáctico), rellenado el 11/02/2027 para evaluar una demostración de tres minutos. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Criterio	«Habla con soltura» (único criterio de la hoja)
2	Nota 1	«Muy simpático» (opinión sin frase ni acción)
3	Nota 2	«No escucha» (sin la frase que lo demuestra)
4	Producto	Se anota como acierto «dijo que la L2 tiene sensor de luz»
5	Mejora propuesta	(vacío)
6	Fecha y duración	11/02/2027, 3 minutos

Contexto: la hoja la ha rellenado un compañero de prácticas con prisa. La línea de la fecha y la duración es correcta.

Encargo. 1) Señala los cinco errores principales y explica por qué lo son. 2) Reescribe cada campo con una frase o acción observable y, si la hay, su hora. 3) Indica qué error podría llevar a repetir una afirmación falsa ante un cliente.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Marina pregunta a Camilo «¿dónde va a usar la lámpara?». Es una pregunta...
a) abierta.
b) cerrada.
c) de comprobación.

2. Marina quiere profundizar en lo que Camilo acaba de contar sobre el brillo de su luz. Debe usar una pregunta...
a) de sondeo.
b) retórica.
c) cerrada.

3. Marina repite con otras palabras lo que Camilo acaba de decirle para comprobar que lo ha entendido. Eso se llama...
a) interrumpir.
b) parafrasear.
c) resumir.

4. Una barrera de la escucha activa es...
a) mirar al cliente.
b) mirar el móvil mientras habla.
c) tomar notas con permiso.

5. Marina dice «estoy a su disposición» mientras mira el móvil. Si las palabras y el cuerpo dicen cosas distintas, el cliente suele...
a) fiarse sin más.
b) desconfiar.
c) comprar.

6. Una clienta entra en la tienda con prisa, no quiere una charla y prefiere la información por escrito. En ese caso Marina le entrega...
a) una ficha con lo esencial.
b) nada.
c) menos información.

7. El primer paso del esquema de demostración es...
a) uso y presupuesto.
b) prueba.
c) cierre.

8. En una demostración, Celestino dice «esta lámpara tiene sensor de luz ambiental», pero la L2 no lo tiene. Decirlo es...
a) una prueba.
b) una afirmación que induce a error.
c) un beneficio.

9. La técnica SPIN ordena cuatro tipos de preguntas. Sus iniciales corresponden a situación, problema, implicación y...
a) necesidad de solución.
b) negociación.
c) precio.

10. La compra de Camilo (120,00 € + 40,00 €) con IVA del 21 % suma...
a) 160,00 €.
b) 193,60 €.
c) 181,60 €.

Ya sé...

- ☐ acoger al cliente y descubrir su necesidad con preguntas.
- ☐ escuchar de forma activa: parafrasear, resumir y evitar barreras.
- ☐ cuidar la comunicación verbal y no verbal.
- ☐ demostrar un producto con tres pasos y pruebas verificables.
- ☐ aplicar AIDA y SPIN sin presionar al cliente.
- ☐ anotar lo que se observa con la hora y calcular el total de una venta con IVA.



UNIDAD 7

Resolver objeciones y cerrar con un acuerdo claro

Bloque 2 · Preparar la oferta y vender

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir una objeción, una duda y una excusa, y responder a cada una con una prueba que se pueda comprobar.
- Preparar las condiciones de una venta (precio, entrega, pago y servicio) con los límites de cada persona y quién autoriza cada cambio.
- Ofrecer concesiones condicionadas, calcular lo que cuestan y evitar promesas que no se pueden cumplir.
- Reconocer las señales de compra y cerrar la venta con un resumen escrito que el cliente acepta, sin presión engañosa.
- Hacer el seguimiento del pedido hasta la entrega y derivar las incidencias a quien las resuelve.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 16/02/2027. Marina trabaja en Linde Equipamiento desde hace cinco semanas. Hace quince días, el lunes 01/02/2027, envió a Academia Cumbre la oferta OF-2027-001: doce sillas de estudio L1 a 120,00 € cada una, más 30,00 € de portes y el 21 % de IVA, un total de 1.778,70 €. Hoy hay videollamada con Marcela, la directora de la academia y quien decide. Federico, el administrador, paga las facturas y escucha a su lado.

Marcela va directa: «Con un 10 % de descuento cerramos hoy». Marina solo puede autorizar hasta un 5 %; hasta el 8 % llega Alfredo y hasta el 15 %, Rafaela. Si dice que sí al 10 %, promete algo que no le corresponde. Si dice que no sin más, puede perder el pedido. Tiene que negociar dentro de su límite y terminar con un acuerdo que se pueda comprobar por escrito, o dejar claro quién decide y cuándo habrá respuesta.

PARA EMPEZAR

1. Marcela pide un 10 % y Marina puede dar un 5 %. ¿Qué preguntarías a Marcela antes de contestarle con un número?
2. Si estuvieras en el lugar de Marina, ¿qué le ofrecerías además del descuento sin salirte de tus límites?
3. ¿Qué datos tendría que contener un acuerdo escrito para que ni Linde ni la academia pudieran discutirlo después?



Objeciones 7.1



Condiciones 7.2



Concesiones 7.3



Cierre 7.4



Seguimiento 7.5

7.1 Objeción, duda y excusa

Cuando un cliente pone un pero, casi nunca dice «no»: dice «todavía no lo veo claro». Escuchar bien es el primer paso para poder responder.



Qué es una objeción. Una **objeción** es un reparo concreto que el cliente expresa sobre algo de la oferta: el precio, el plazo, el servicio. Es una señal de interés: quien no piensa comprar no suele discutir las condiciones. Una **duda** es una falta de información («¿el montaje va incluido?»): se resuelve con un dato. Una **excusa** es una razón que se da para no decidir y que no es la verdadera («ya lo pensaremos»): detrás hay otra cosa, a veces miedo a equivocarse o falta de presupuesto.

Tipo	Cómo suena	Qué hay detrás	Qué haces
Objeción	«Quiero un 10 %»	Un reparo sobre el precio	Aclararla y responder con una prueba
Duda	«¿Quién monta las sillas?»	Falta un dato	Dar el dato, con su fuente
Excusa	«Lo hablamos otro día»	Otro motivo no dicho	Preguntar con calma qué falta para decidir

Cuatro pasos para tratarla

1. **Escuchar** hasta el final, sin interrumpir ni preparar la respuesta mientras el cliente habla.
2. **Aclarar** con una pregunta abierta qué le preocupa exactamente.
3. **Responder con una prueba**: un dato de la oferta, una ficha, una fecha, un documento. Una afirmación sin prueba no convence y, si es falsa, es un engaño.
4. **Comprobar** que la respuesta ha servido: «¿Eso resuelve su duda?».

Escuchar de verdad. Escuchar no es esperar a que el otro termine de hablar. Se nota en tres gestos: mirar a quien habla, anotar las cifras y las fechas que cita y **parafrasear**, es decir, repetir con otras palabras lo que has entendido: «Si le entiendo bien, su límite es un total de 1.700,00 € con IVA». Parafrasear evita malentendidos y demuestra al cliente que se le ha entendido. Si el cliente se enfada, no se contesta en el mismo tono: se baja el ritmo y se le deja terminar.

Ejemplo. El 10 % de Marcela. Marina no contesta con un número. Primero aclara: «¿Le preocupa el precio por silla o el total del pedido?». Marcela responde: «El total. Federico tiene un presupuesto de 1.700,00 € con IVA para las doce sillas». Ahora hay un dato verificable: con el 5 % que Marina puede conceder, el total es de 1.691,58 €, por debajo de ese presupuesto. La objeción («quiero un 10 %») escondía una necesidad («no pasarme de 1.700,00 €») que se puede cubrir dentro del límite.

Las tres objeciones del caso. En la videollamada aparecen tres reparos y cada uno pide una respuesta distinta.

Quién	Dice	Aclarar	Responder con prueba
Marcela	«Quiero un 10 %»	¿Precio por silla o total?	Total con el 5 %: 1.691,58 €
Federico	«¿Y si la entrega se retrasa?»	¿Qué día la necesitan?	Entrega pactada el 12/03/2027, escrita en el pedido
Constanza	«¿Aguantan seis horas al día?»	¿Qué uso tendrán?	Ficha de producto y prueba de la silla de muestra en la tienda

Con Federico, que paga, conviene hablar de cifras; con Constanza, de comodidad y uso. Marina no inventa una cifra de resistencia que no figure en la ficha: si no la tiene, dice que la pedirá a Operaciones y la enviará por escrito. Decir «no lo sé todavía» genera más confianza que una cifra inventada. Una objeción sin evidencia no se tapa con una afirmación inventada.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, art. 5: es desleal la información falsa o que, aun siendo veraz, induzca o pueda inducir a error a quien la recibe. Art. 7: es desleal omitir la información necesaria para decidir con conocimiento de causa. Comprueba: ¿cada dato que das al cliente consta en la oferta, en una ficha o en un documento de Linde? Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

1. Clasifica como objeción, duda o excusa y di qué harías primero: a) «¿El precio incluye los portes?». b) «Es que lo vemos muy caro». c) «Ya te llamaremos nosotros».
2. Marcela dice: «Vuestra competencia me da más». Escribe una pregunta abierta para aclarar y una prueba que Marina podría ofrecer con los datos de OF-2027-001.
3. Federico pregunta si la silla L1 tiene certificado de resistencia y Marina no tiene el dato. Redacta lo que le contesta sin inventar nada.

7.2 Preparación de condiciones

Se negocia bien lo que se ha preparado: qué se puede mover, hasta dónde y quién lo autoriza.

Qué se puede negociar. Las **condiciones** de una venta son todo lo que se pacta además del producto: el precio y el descuento, el plazo de entrega, la forma y el plazo de pago, los portes y el servicio de montaje. Antes de la reunión conviene rellenar un **cuadro de condiciones negociables** con cuatro datos de cada condición: punto de partida, margen para cambiarla, quién autoriza y qué se pide a cambio.

Cuadro 1 · Condiciones negociables de OF-2027-001

(ficticio)

Condición	Punto de partida	Margen de Marina	Quién autoriza
Descuento	0 %	Hasta el 5 %	Marina; 8 % Alfredo; 15 % Rafaela
Pago	Transferencia al contado	Transferencia a 30 días	Marina, con Administración
Portes	30,00 € por pedido	Ninguno: la base no llega a 1.500,00 €	Política de Linde
Entrega	10 días laborables	Fecha pactada	Román confirma
Montaje	20,00 € por pieza	Ninguno	Política de Linde

Límites de las dos partes. Cada lado tiene un **límite**: lo máximo que puede dar o lo mínimo que acepta. El de Marina es el 5 % de descuento. El de Cumbre, según lo aclarado, es un total de 1.700,00 € con IVA. Entre los dos hay una **zona de acuerdo**: precios que cumplen los dos límites. Con un 5 %, el total es de 1.691,58 €: dentro de la zona. Con un 10 % sería de 1.604,46 €: más barato para la academia, pero fuera de lo que Marina puede firmar.

Quién autoriza cada descuento. El descuento máximo depende del puesto: protege al cliente, porque lo acordado se puede cumplir, y a Linde, porque el margen no se pierde por una promesa.

Puesto	Persona	Límite sobre tarifa (%)
Comercial que empieza	Marina	5
Comercial veterano	Alfredo	8
Dirección	Rafaela	15

Desde 20 unidades del mismo artículo hay un 8 % por volumen (lo concede Alfredo). Por encima del 15 % no se concede: se ofrece una alternativa.

Cuánto cuesta cada concesión. Linde compra cada silla a 80,00 €. Doce sillas cuestan 960,00 €. Cada punto de descuento sobre 1.440,00 € son 14,40 € menos de ingreso. El margen resultante es este.

Descuento	Neto (€)	Margen (€)	Margen sobre venta (%)
0 %	1.440,00	480,00	33,33
5 %	1.368,00	408,00	29,82
10 %	1.296,00	336,00	25,93

El margen sobre venta (solo sillas, sin portes) es 408,00 / 1.368,00 = 29,82 %. Conviene saberlo antes de ceder, no después.

Comprobar el límite en una hoja de cálculo. Marina usa una hoja con estas celdas. En B1 está el importe sin descuento (1.440,00), en B2 el descuento pedido (10 %) y en B3 su límite (5 %).

Celda	Fórmula	Resultado
B4 descuento permitido	=MIN(B2;B3)	5,00 %
B5 descuento en euros	=B1*B4	72,00
B6 descuento pedido en euros	=B1*B2	144,00
B7 exceso sobre el límite	=B6-B5	72,00

CLAVE · DOS TARJETAS ANTES DE NEGOCIAR

Escribe en una tarjeta tu límite y lo que puedes ofrecer; en otra, lo que crees que necesita el cliente y hasta dónde puede llegar. Si no sabes algo del cliente, no lo supongas: es una pregunta para hacerle.

ACTIVIDADES

4. Rellena para una venta de 3 sillas L1 a una particular el cuadro de condiciones: punto de partida, margen de Marina, quién autoriza.
5. Marina tiene un pedido de 1.440,00 € sin descuento. Calcula a mano con qué descuento el total con IVA no pasa de 1.700,00 € (usa 5 %, 6 % y 7 %) y di cuál de ellos puede conceder Marina.
6. Escribe en la hoja de cálculo las fórmulas de 7.2 con un descuento pedido del 8 %. ¿Cuál es el exceso en euros sobre el límite de Marina?

7.3 Concesiones

Ceder sin pedir nada a cambio enseña al cliente que siempre se puede pedir más. Una concesión bien hecha es un cambio: «si usted..., entonces yo...».

Concesión condicionada. Una **concesión** es un cambio en las condiciones a favor del cliente. Es **condicionada** cuando depende de algo que da el cliente: «Si confirma hoy por escrito, le hago un 5 %». Así el cliente entiende que ha ganado algo y Linde obtiene algo: el cierre. Tres reglas ayudan.

1. **Ofrece cambios, no regalos.** Cada concesión lleva su condición.
2. **Registra lo que cuesta.** Un 5 % en este pedido son 72,00 € que Linde deja de ingresar; el aplazamiento a 30 días no baja el precio, pero retrasa el cobro.

3. **No prometas lo que no puedes cumplir** ni lo que no te corresponde decidir.

Registro de concesiones del caso

(ficticio)

Concesión	Condición	Coste en precio (€)	Autoriza
5 % de descuento	Confirmación escrita hoy	72,00	Marina
Pago a 30 días	Pedido firmado	0,00	Marina, con Administración
Entrega pactada el 12/03/2027	Pedido firmado	0,00	Román confirma
Consulta del 10 %	Respuesta de Rafaela el 17/02 a las 12:00	0,00 hasta que decida	Rafaela

Promesas que no encajan. Imagina que Federico pide además portes gratis. Los portes se regalan solo si la base del pedido, sin portes, es de 1.500,00 € o más. Con doce sillas y un 5 % la base es de 1.368,00 €: no llega. Con trece sillas sería 1.482,00 €: tampoco. Con catorce, 1.596,00 €: sí. Prometer portes gratis con doce sillas sería prometer algo que la política de Linde no permite. La respuesta correcta es explicar la regla y ofrecer lo que sí se puede.

Lo que no decide Marina. Si Marcela insistiera en el 10 %, Marina no dice «imposible» ni «seguro que dirección lo aprueba». Dice quién decide y cuándo responderá: «El 10 % lo tiene que ver Rafaela. Le llamo mañana antes de las 12:00 con su respuesta, y mientras tanto mantengo esta propuesta». Así no promete nada y la conversación sigue abierta. Por escrito quedan la propuesta y la fecha de respuesta. Cuando algo supera tu límite, **derivas** a quien tiene la autoridad y le llevas el caso resumido: cliente, pedido, importe, lo que pide y lo que ya has ofrecido.

EN TU SECTOR

Comercio: si la rebaja supera tu límite, ofrece una alternativa que sí puedes dar y consulta lo demás. **Administración:** registra cada concesión con su condición y su coste.



ACTIVIDADES

7. Transforma estas concesiones en concesiones condicionadas: a) «Te hago un 5 %». b) «Te dejo pagar a 30 días». c) «Te lo entrego antes».
8. Calcula lo que cuesta a Linde conceder un 4 %, un 5 % y un 7 % sobre 1.440,00 €. ¿Cuál es el máximo que puede dar Marina?
9. Marcela dice: «Si me dais portes gratis, os compro hoy». Redacta la respuesta de Marina con la regla de los portes y una alternativa.

7.4 Cierre

Cerrar no es conseguir un sí a cualquier precio. Es dejar acordado, y por escrito, qué se vende, a qué precio y cuándo se entrega.

Señales de compra. El cliente que está listo lo suele mostrar: pregunta por la forma de pago, por la fecha de entrega, por el montaje, pide repetir una condición o habla en futuro («cuando lleguen las sillas…»). Federico, que paga las facturas, pregunta: «¿A cuántos días sería el pago?». Es una señal: ya está pensando en cómo pagar. Es el momento de resumir, no de seguir hablando. Si deciden y pagan personas distintas, el resumen se envía a las dos.

Tres formas de cerrar

Técnica	Cómo suena	Cuándo sirve
Resumen	«Entonces: doce sillas, 5 %, pago a 30 días y entrega el 12/03. ¿Lo confirmamos?»	Cuando todo está hablado
Alternativa	«¿Prefiere pagar por transferencia al contado o a 30 días?»	Cuando falta elegir una condición
Siguiente paso	«Le envío hoy el resumen y mañana firmamos el pedido»	Cuando falta una aprobación

Lo que no se hace. Presionar con una urgencia falsa («es la última unidad») o prometer lo que no se tiene permiso para dar son prácticas que dañan la confianza y pueden ser desleales. Si el cliente duda, se vuelve a aclarar la objeción: no se aprieta. Un buen cierre deja al cliente tranquilo: sabe qué ha comprado, a qué precio y cuándo llega. El silencio del cliente tampoco es un sí: en Linde no hay acuerdo hasta que acepta y queda por escrito.

LA NORMA DICE

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, art. 8: es desleal todo comportamiento que, por acoso, coacción o influencia indebida, limite de forma significativa la libertad de elección del destinatario. Comprueba: ¿el cliente puede decir «no» o «lo pienso» sin consecuencias? Consulta la versión vigente.

EN TU SECTOR

Comercio: cierra con el cliente delante lo que has apuntado. **Administración:** no registra un pedido sin resumen escrito y aceptación.

El resumen escrito. Después de la videollamada, Marina escribe un correo con cinco datos. El cliente responde «De acuerdo» y esa respuesta es la **aceptación**. Pide la aceptación con una pregunta de sí o no: «¿Lo confirmamos así?».

Documento 1 · Resumen del acuerdo

(ficticio)

Dato	Contenido
Producto	12 sillas de estudio L1 · OF-2027-001 revisada
Cantidad y precio	12 × 120,00 € = 1.440,00 €; descuento 5 % (72,00 €); neto 1.368,00 €
Portes e IVA	Portes 30,00 €; base 1.398,00 €; IVA 21 % (293,58 €)
Total y pago	1.691,58 €; transferencia a 30 días desde la factura
Entrega y aceptación	Viernes 12/03/2027; Marcela confirma por escrito el 16/02/2027

Al día siguiente, miércoles 17/02/2027, Marina convierte el acuerdo en el pedido PE-2027-002. Cada dato del pedido se sigue hasta el resumen y la oferta.

ACTIVIDADES

10. Subraya las señales de compra: a) «¿Cuándo llegarían?». b) «Es muy caro». c) «¿Y se pueden pagar a 30 días?». d) «Lo pienso y le llamo».
11. Escribe el resumen de un acuerdo con cinco datos para una venta de 3 sillas L1 con el 5 % y entrega a los diez días laborables.
12. Un compañero dice a un cliente: «Solo quedan dos; si no decide hoy, las pierde». Hay existencias para treinta. Explica qué norma incumple y cómo lo dirías de forma correcta.

7.5 Seguimiento

Vender no acaba con el sí. El cliente recuerda si el pedido llegó el día prometido y si alguien se ocupó cuando algo falló.

Qué se vigila después del cierre. El **seguimiento** es el conjunto de comprobaciones que hace el vendedor desde el acuerdo hasta que el cliente recibe y paga. Para cada paso se anota **quién**, **qué** y **cuándo**. Así, si algo falla, se sabe dónde.

Seguimiento de PE-2027-002 (ficticio)

Fecha	Qué	Quién
Mié 17/02	Registrar el pedido PE-2027-002 y enviar la confirmación	Marina
Mié 10/03	Avisar a Federico de la entrega del viernes	Román
Vie 12/03	Entregar las sillas y recoger el albarán firmado	Román
Vie 12/03	Emitir la factura con vencimiento a 30 días	Débora
Lun 12/04	Comprobar el cobro en el banco	Débora

La factura del 12/03/2027, a 30 días, vence el domingo 11/04/2027; el cobro se comprueba el lunes 12/04/2027, primer día laborable.

Incidencias: quién las atiende. Una **incidencia** es cualquier cosa que no ocurre como se acordó: una silla dañada, una entrega retrasada, un error en la factura. El vendedor no la resuelve solo: la **deriva** a quien le corresponde (Operaciones para entregas y montaje, Administración para facturas y cobros) y avisa al cliente de quién se ocupa y de cuándo tendrá noticias. Si Federico llama el 12/03 porque llegan once sillas, Marina anota la llamada, avisa a Román y llama a Federico antes de que acabe el día con una fecha para la silla que falta.

Enlace con la posventa. El seguimiento conecta con la **atención posventa**: la atención al cliente después de la venta, donde se resuelven reclamaciones y se pregunta si está satisfecho. Una reclamación no es una ocasión para vender más: primero se resuelve y después, si el cliente lo desea, se habla de otra compra.

Comprobar la satisfacción. Dos o tres días después de la entrega (el lunes 15/03/2027 o el martes 16/03/2027), Marina llama a Federico y pregunta lo mismo a todos los clientes: ¿ha llegado todo?, ¿está como se acordó?, ¿hay algo que mejorar? Si hay un problema, lo trata como una incidencia. Anota la respuesta en el CRM: si no la anota, la próxima persona que llame al cliente no sabrá qué se habló.

Cerrar el seguimiento. El seguimiento se da por cerrado cuando el pedido está entregado, facturado y cobrado y el cliente no tiene nada pendiente. Hasta entonces, la próxima acción sigue abierta en el CRM y, si algo queda pendiente, se anota quién lo resuelve y para cuándo.

Documento 2 · Línea del CRM tras la entrega

(ficticia)

Campo	Contenido
Cuenta y pedido	CU-002 · PE-2027-002
Fecha y persona	12/03/2027 · Federico
Hecho	Entrega completa, doce sillas con albarán firmado
Próxima acción	Comprobar el cobro, lunes 12/04/2027 (Débora)

PARA SABER MÁS

Anota cada seguimiento en el CRM (la aplicación de gestión de clientes): una línea con fecha, persona, hecho y próxima acción. Si la próxima acción no tiene fecha ni responsable, no es una acción.

ACTIVIDADES

13. Prepara el registro de seguimiento de un pedido de 3 sillas L1 de una particular con entrega a los diez días laborables desde el lunes 15/02/2027: pon fecha, qué y quién.
14. El 12/03/2027 llegan a Cumbre once sillas y no doce. ¿Quién se ocupa? ¿Qué anota Marina? ¿Qué le dice a Federico?
15. Explica con tus palabras la diferencia entre una incidencia y una reclamación y di por qué no se aprovecha una reclamación para vender.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El 10 % de Cumbre, dentro del límite

Caso ficticio. Martes 16/02/2027: Marina resuelve la petición de Marcela con los datos de OF-2027-001.

Paso 1. Los datos y los límites. Oferta: 12 sillas L1 a 120,00 € = 1.440,00 €; portes 30,00 €; IVA 21 %; total 1.778,70 €. Límite de Marina: 5 %. El 10 % pedido supone 144,00 €, el doble de lo que puede conceder (72,00 €).

Paso 2. Aclarar la objeción. Marina pregunta: «¿Le preocupa el precio por silla o el total?». Respuesta: el total, con un presupuesto de 1.700,00 € con IVA.

Paso 3. Calcular la propuesta dentro del límite

Concepto	Importe (€)
12 sillas L1 a 120,00 €	1.440,00
Descuento del 5 %	−72,00
Neto	1.368,00
Portes (la base no llega a 1.500,00 €)	30,00
Base imponible	1.398,00
IVA del 21 %	293,58
Total	1.691,58

Paso 4. La concesión condicionada y la alternativa autorizada. «Con un 5 % y pago a 30 días cierro hoy. Un 10 % tiene que verlo Rafaela, y puede haber una respuesta mañana». Marina no promete lo que no puede dar y no presiona con falsas urgencias.

Paso 5. El cierre escrito. Marcela acepta por escrito esa tarde (16/02/2027) y Marina registra el pedido PE-2027-002 el miércoles 17/02/2027.

Paso 6. La próxima acción. Marina anota en el CRM: cuenta CU-002, pedido PE-2027-002, entrega el 12/03/2027, factura a 30 días y cobro previsto el lunes 12/04/2027. Quien ve la línea sabe quién hace qué y cuándo.

Lo que se evitó. Ninguna presión («es la última oferta»), ninguna promesa sin permiso («seguro que dirección lo aprueba») y ningún pedido sin resumen escrito: cada dato del pedido se puede seguir hasta la oferta.

RESULTADO

Total del pedido **1.691,58 €**, **87,12 €** menos que la oferta inicial (1.778,70 €) y por debajo del presupuesto de 1.700,00 €. El margen baja de 480,00 € a 408,00 € (29,82 % sobre venta). Con un 10 % el total sería 1.604,46 € y habría quedado un margen de 336,00 €.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se contestó al 10 % con un número? b) ¿Qué cuesta a Linde el 5 %? c) ¿Qué datos tiene el resumen del acuerdo?

PRÁCTICA

El 12 % para las estanterías

Caso ficticio. Alfredo visita el jueves 18/02/2027 una escuela infantil (cliente ficticio, sin nombre) que quiere 12 estanterías E1 a 100,00 € cada una. Pide un 12 % de descuento; el límite de Alfredo es el 8 %. Usa un documento compartido y una hoja de cálculo genéricos y los archivos PV_GM07_INI, PV_GM07_SOL y PV_GM07_VAR (datos ficticios).

Encargo. 1) Calcula el pedido al 12 %, al 8 % y al 15 % con portes de 30,00 € (la base no llega a 1.500,00 €) y el IVA del 21 %. 2) Con la fórmula =MIN(descuento pedido; límite) comprueba cuánto puede conceder Alfredo. 3) Decide: ¿derivar a Rafaela (límite del 15 %) o ofrecer una alternativa autorizada? Justifica con el margen (coste de una E1: 62,00 €). 4) Redacta el resumen de acuerdo con los cinco datos. 5) **Variante:** a la escuela lo que le importa es la entrega: necesita las estanterías en 5 días laborables. Propón una alternativa disponible (Operaciones confirma existencias y reparto) sin ampliar el descuento.

Plantilla PV-P07 · Acuerdo con la escuela infantil

Campo	Tu respuesta
Identificador (PV_GM07_ y fecha)	
Datos de partida	
Descuento que puede conceder Alfredo	
Neto, portes, base, IVA y total al 8 %	
Decisión: derivar o alternativa	
Resumen con los cinco datos	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ El descuento concedido no supera el límite de quien lo concede.
☐ La condición va unida a cada concesión.
☐ El total coincide con la hoja de cálculo.
☐ Quien decide y la fecha de respuesta constan por escrito.
☐ El resumen tiene producto, cantidad, precio, entrega y aceptación.

LECTURA Y DEBATE

Un sí a cualquier precio



Relato ficticio. Alfredo cuenta a Marina una historia de hace años, cuando entró en Linde una comercial llamada Dalila. Era rápida y simpática, y su primer mes cerró más ventas que nadie. Un viernes, sentada a su mesa, atendió a un cliente que le pidió un 15 % por doce mesas. Dalila podía dar un 5 %. «Si me dice que sí hoy, se lo hago», dijo, y apuntó el pedido. «Ya hablaré con dirección», pensó.

El lunes, Rafaela vio el pedido y el descuento: el margen de las mesas casi desaparecía. Había que elegir entre cumplir y perder dinero o deshacer la venta y perder al cliente. Rafaela llamó al cliente, explicó el error y ofreció un 8 % con entrega prioritaria. El cliente aceptó, pero ya no confiaba: se quejó de que le habían prometido lo que no se cumplió.

«Dalila no fue deshonesta», dijo Alfredo. «Confundió cerrar con conseguir un sí. Un pedido que luego hay que deshacer no es una venta: es un problema con la firma de un cliente».

Preguntas. 1) ¿Qué límite no respetó Dalila y qué debió hacer? 2) ¿Qué costó el sí a cualquier precio, además del dinero? 3) ¿Cómo habría respondido Marina en la videollamada con Marcela?

APRENDE CON LA IA

Marina escribe a un asistente de IA: «Una clienta pide un 10 % y yo solo puedo dar un 5 %. ¿Cómo cierro hoy?». La respuesta es esta:

RESPUESTA DE LA IA

«Dígale que es la última unidad con ese precio y que, si no decide hoy, pierde la oferta. Prométale el 10 %, porque seguro que dirección lo aprueba después. Si no contesta, tómelo como un sí y registre el pedido. No hace falta nada por escrito: con la palabra basta, y así gana tiempo.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (límite del 5 %, margen, resumen escrito) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define objeción, duda y excusa con un ejemplo de OF-2027-001 para cada una.
17. Enumera los cuatro pasos para tratar una objeción y aplícalos a «es caro».
18. ¿Qué es una concesión condicionada? Escribe una de Linde con su condición y su coste.
19. Di cinco datos que debe contener el resumen de un acuerdo y por qué no basta con «de acuerdo».

Aplica

20. Un cliente pide a Alfredo un 12 % por 10 mesas M1 (175,00 € cada una). Calcula el descuento permitido, el neto y el total con IVA con el 8 % (sin portes: la base llega a 1.500,00 €) y decide qué hace Alfredo con el resto de la petición.
21. Marina puede ofrecer pago a 30 días en lugar del contado. Escribe una concesión condicionada con esa alternativa y calcula la fecha de vencimiento de una factura del 12/03/2027.
22. Una clienta dice: «Te compro hoy si me dejas el pack aula a 2.500,00 €». La tarifa es de 2.700,00 €, ambos importes sin IVA. ¿Qué porcentaje pide? ¿Puede concederlo Marina?
23. Escribe tres frases que Marina nunca debería decir en un cierre y la forma correcta de cada una.

Investiga

24. Busca en la web de un organismo público de consumo o de competencia dos prácticas comerciales desleales por presión o engaño. Indica fuente, fecha y ámbito (estatal o autonómico), y qué no puedes concluir de ellas sobre una empresa concreta.
25. Pregunta a una persona que trabaje de cara al público cómo trata las objeciones de precio. Anota la fuente y la fecha y qué no permite concluir una sola entrevista.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 7 · RESUMEN DEL ACUERDO Y CONFIRMACIÓN DEL PEDIDO

Redacta el resumen de un acuerdo de venta de tu empresa simulada con los cinco datos (producto, cantidad, precio, entrega y aceptación), dentro de tu límite de descuento, con tres objeciones tratadas y una concesión condicionada con su coste. Registra la próxima acción con persona y fecha.

Comprueba tu paso: el descuento no supera tu límite; el total coincide con el cálculo; la entrega tiene fecha; alguien distinto de ti ha revisado el resumen. Guárdalo como UD07_P07_acuerdo_v01 en la carpeta 00 Mi cartera de ventas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: confirmación de pedido para Academia Cumbre

Documento ficticio, redactado por Marina el 16/02/2027 y sin revisar. Contiene **seis errores**.

N.º	Casilla	Contenido
1	Referencia	Oferta OF-2027-002
2	Producto	Silla de estudio L1
3	Cantidad	(en blanco)
4	Descuento	10 % (autoriza Marina)
5	Total con IVA	1.691,58 €
6	Entrega	«Cuando haya hueco»
7	Pago	(en blanco)
8	Aceptación del cliente	Marcela, por videollamada
9	Fecha del documento	16/02/2027

Encargo. Señala los seis errores, explica por qué lo son y corrige las líneas afectadas. Después responde: ¿qué harías con este documento antes de enviarlo? ¿Qué tendría que contestar Marcela para que haya aceptación escrita?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			
6			

AUTOEVALUACIÓN

1. Marcela pregunta si el precio incluye el montaje. Es una duda y se resuelve...
a) con un descuento.
b) con un dato comprobable de la oferta.
c) cambiando de tema.

2. Cuando un cliente expresa una objeción, el segundo paso, después de escuchar, es...
a) aclarar con una pregunta abierta.
b) responder con una cifra.
c) cerrar la venta.

3. Marina, comercial que empieza, puede conceder como máximo un descuento del...
a) 5 %.
b) 8 %.
c) 15 %.

4. El 10 % sobre 1.440,00 € de sillas son...
a) 72,00 €.
b) 144,00 €.
c) 288,00 €.

5. Una concesión condicionada es...
a) un regalo que fideliza.
b) un cambio a cambio de algo del cliente.
c) una promesa que decide dirección.

6. Cuando una petición supera tu límite, lo correcto es...
a) aceptarla y avisar después.
b) rechazarla sin explicar.
c) derivar a quien decide y dar una fecha de respuesta.

7. Decir «solo queda una unidad» cuando hay existencias para todo el pedido es...
a) una técnica de cierre válida.
b) una práctica desleal por engaño.
c) una obligación legal.

8. Si el cliente no responde a una propuesta, su silencio es...
a) una aceptación.
b) un rechazo.
c) ni una cosa ni otra: en Linde hace falta aceptación escrita.

9. El resumen del acuerdo debe incluir...
a) solo el precio.
b) producto, cantidad, precio, entrega y aceptación.
c) solo la fecha de entrega.

10. Con un 5 % de descuento en doce sillas L1, 30,00 € de portes y el 21 % de IVA, el total es...
a) 1.691,58 €.
b) 1.778,70 €.
c) 1.604,46 €.

Ya sé...

- ☐ distinguir una objeción, una duda y una excusa, y responder con una prueba que se pueda comprobar.
- ☐ preparar un cuadro de condiciones con los límites de cada parte y quién autoriza cada cambio.
- ☐ ofrecer concesiones condicionadas y calcular lo que cuestan a la empresa.
- ☐ cerrar con un resumen escrito de cinco datos, sin presión engañosa ni promesas sin permiso.
- ☐ hacer el seguimiento de un pedido, anotarlo en el CRM y derivar las incidencias.
- ☐ calcular el total de un pedido con descuento, portes e IVA y comprobarlo en una hoja de cálculo.



UNIDAD 8

Formalizar el contrato de compraventa

Bloque 3 · Formalizar la venta

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar cómo nace un contrato de compraventa: oferta, aceptación, objeto y partes.
- Decidir qué reglas se aplican según el comprador sea una empresa, una entidad sin ánimo de lucro o un consumidor.
- Describir los derechos y las obligaciones del vendedor y del comprador en lenguaje claro.
- Reconocer las cláusulas habituales de un contrato (cantidad, precio, plazos, gastos, incidencias) y para qué sirve cada una.
- Cumplimentar un contrato en un procesador de textos y comprobarlo, campo por campo, con la oferta aceptada.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 22/02/2027. Academia Cumbre aceptó por escrito el acuerdo sobre la oferta OF-2027-001 el martes 16/02/2027 y Marina registró el pedido PE-2027-002 al día siguiente: doce sillas de estudio L1, entrega el viernes 12/03/2027, total 1.691,58 €. Marina ha preparado el contrato CN-2027-001 a partir de un modelo de otro pedido.

Federico, el administrador de la academia, lee el borrador con el lápiz en la mano y se detiene en dos líneas: «Aquí pone diez sillas, y nosotros pedimos doce. Y la entrega es el 22 de marzo, no el 12». Marcela espera la firma esta semana. Marina tiene que reconstruir lo que se acordó de verdad, corregir el documento antes de que nadie lo firme y no tocar el pedido para que encaje con un contrato equivocado.

PARA EMPEZAR

1. Si Marcela y Rafaela firmaran el borrador tal como está, ¿qué documento diría la verdad sobre el acuerdo: la oferta aceptada o el contrato firmado? ¿Qué problema habría?
2. ¿Qué datos de una venta crees que no pueden faltar nunca en un contrato?
3. Una academia y un estudiante que compran la misma silla, ¿tienen los mismos derechos si algo falla? ¿Por qué?



Formación

8.1



Qué reglas

8.2



Derechos y deberes

8.3



Cláusulas

8.4



Comprobar

8.5

8.1 Formación del contrato

Un contrato no se inventa en la firma: recoge lo que dos personas ya han acordado. Por eso empieza mucho antes de que alguien coja el bolígrafo.

Qué es un contrato. Un **contrato** es un acuerdo por el que una o varias personas se obligan a dar una cosa o a prestar un servicio. Se perfecciona por el mero consentimiento y obliga a lo pactado y a lo que es conforme con la buena fe, el uso y la ley. Sin **consentimiento**, **objeto** cierto y **causa** no hay contrato. Por eso un contrato no es lo mismo que un papel firmado: puede haber papel que no recoja lo acordado y acuerdo sin papel.

LA NORMA DICE

Código Civil (Real Decreto de 24 de julio de 1889), art. 1261: no hay contrato sino cuando concurren consentimiento de los contratantes, objeto cierto que sea materia del contrato y causa de la obligación que se establezca. Art. 1258: los contratos se perfeccionan por el mero consentimiento y obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias conformes a la buena fe, al uso y a la ley. Comprueba: ¿puedes señalar, en tu contrato, el consentimiento, el objeto y la causa? Consulta la versión vigente.

La compraventa. En la **compraventa**, una persona (el vendedor) se obliga a entregar una cosa determinada y la otra (el comprador) a pagar por ella un precio cierto en dinero. Queda perfecta cuando las dos acuerdan cosa y precio, aunque todavía no se haya entregado ni pagado nada (Código Civil, art. 1450). Esto tiene una consecuencia práctica: el acuerdo de Linde y Academia Cumbre existe desde que Marcela aceptó por escrito el acuerdo revisado, el 16/02/2027. El contrato firmado lo pone por escrito y sirve de prueba.

Oferta y aceptación. La **oferta** es la propuesta firme de una parte: producto, cantidad, precio, condiciones y plazo de validez. La **aceptación** es la respuesta de la otra parte, que acepta lo ofrecido sin cambiarlo. Si la acepta con cambios, es una nueva oferta. La aceptación puede darse de palabra o por actos, pero Linde exige constancia escrita (un correo basta) o la firma del pedido. Linde envía ofertas con una validez de 30 días naturales; la de OF-2027-001 llegaba hasta el miércoles 03/03/2027.

Forma del contrato. Como el contrato se perfecciona por el mero consentimiento, no hace falta firmar para que exista. Linde firma siempre un contrato escrito en operaciones como la de Cumbre porque así hay prueba de lo pactado, cada parte tiene su ejemplar y se puede comprobar, campo por campo, contra la oferta.

Documento 1 · Elementos del contrato CN-2027-001

(ficticio)

Elemento	En el caso de Cumbre
Partes	Linde Equipamiento, S.L. (vendedor) y Academia Cumbre (comprador)
Consentimiento	Oferta OF-2027-001 del 01/02/2027; aceptación del 16/02/2027

Elemento	En el caso de Cumbre
Objeto	12 sillas de estudio L1
Causa	Entregar las sillas y pagar el precio de 1.691,58 €
Quién firma	Rafaela por Linde; Marcela por la academia

Trazabilidad. Cada dato del contrato debe poder seguirse hasta un documento de origen: la cantidad, hasta la oferta; el precio, hasta el pedido; la entrega, hasta el acuerdo escrito. Esto se llama **trazabilidad** y permite a cualquiera comprobar el contrato en pocos minutos.

Las partes. Cada parte se identifica con su nombre completo, su NIF y su domicilio. En el libro, los datos son ficticios: «NIF ficticio». Si firma una persona en nombre de una empresa, el contrato indica su cargo y comprueba que puede obligar a la empresa. Marcela decide en la academia; Federico paga y comprueba, pero no firma.

Antes de firmar. Si un contrato contradice lo aceptado, no se firma y se corrige. Firmarlo «para ir más rápido» deja dos documentos que dicen cosas distintas y una discusión posible sobre cuál vale.

ACTIVIDADES

1. Señala en esta frase el consentimiento, el objeto y la causa: «Camilo compra una silla L1 y una lámpara L2 en la tienda y las paga con tarjeta».
2. ¿Cuándo quedó perfecta la compraventa de las sillas de Cumbre: el 01/02, el 16/02, el 24/02 o el 12/03? Justifícalo con el art. 1450.
3. Linde envía una oferta el 15/02/2027 con validez de 30 días naturales. ¿Hasta qué fecha puede aceptarla el cliente? ¿Qué pasa si la acepta cambiando la cantidad?

8.2 Compraventa civil, mercantil y de consumo

La misma silla se vende con reglas distintas según quién la compra. Antes de redactar nada, hay que saber a quién se le vende.

Tres tipos de compraventa. Las normas dependen del comprador y del uso que va a dar a lo comprado.

Tipo	Cuándo	Reglas principales
Civil	Se compra para uso propio	Código Civil y lo pactado
Mercantil	Se compra para revender con ánimo de lucro	Código de Comercio
De consumo	El comprador es consumidor	Código Civil y ley de consumidores

Compraventa mercantil. Es mercantil la compra de cosas muebles para revenderlas con ánimo de lucro (Código de Comercio, art. 325). No lo es la compra de efectos para el consumo del comprador (art. 326). Linde vende a Academia Cumbre, a Asociación Sendero y a Camilo: ninguno compra para revender. Para ellos, la compra es de uso propio. Sería mercantil si una tienda comprara las sillas para venderlas a sus clientes.

Ejemplo mercantil. Una tienda de mobiliario ficticia compra a Linde 40 lámparas L2 para venderlas en su local. Esa compra es mercantil. Algunas reglas cambian: por ejemplo, en mercancías embaladas el comprador reclama los defectos de cantidad o calidad en los cuatro días siguientes al recibo (Código de Comercio, art. 336).

Quién es consumidor. Un **consumidor** es una persona física que actúa con un propósito ajeno a su actividad comercial, empresarial, oficio o profesión. También lo son las personas jurídicas y entidades sin personalidad que actúan **sin ánimo de lucro** en un ámbito ajeno a una actividad comercial o empresarial. Un **empresario** es quien actúa con un propósito relacionado con su actividad comercial o empresarial.

Cliente	¿Consumidor?	Por qué
Camilo	Sí	Persona física que compra para estudiar
Asociación Sendero	Sí	Entidad sin ánimo de lucro, ajena a una actividad empresarial
Academia Cumbre	No	Es una empresa y compra para su actividad

Información previa. Antes de quedar vinculado, el consumidor recibe información clara y veraz sobre las características principales del contrato, y el contenido de la oferta es exigible (TRLGDCU, arts. 60 y 61).

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (Real Decreto Legislativo 1/2007), art. 3.1: son consumidores las personas físicas que actúan con un propósito ajeno a su actividad comercial, empresarial, oficio o profesión; también las personas jurídicas y las entidades sin personalidad jurídica que actúan sin ánimo de lucro en un ámbito ajeno a una actividad comercial o empresarial. Comprueba: ¿el comprador actúa fuera de su actividad empresarial? Consulta la versión vigente.

Tres clientes, tres contratos

Cliente	Garantía	Desistimiento	Qué cambia
Camilo	Tres años por ley	Si no es en tienda	Ticket e información clara
Asociación Sendero	Tres años por ley	Si no es en tienda	Cláusulas sin quitarle derechos
Academia Cumbre	La del contrato	No hay	Se pactan las cláusulas

Qué cambia para el consumidor. Frente a un consumidor, el contrato no puede quitar derechos que la ley le da: la garantía legal de tres años desde la entrega (art. 120) y la información clara antes de comprar. Para Academia Cumbre, que no es consumidora, la garantía es la que pacta el contrato, más lo que da el Código Civil. Y un derecho que solo existe en ciertos casos: el **desistimiento** (dejar sin efecto el contrato en 14 días naturales sin dar motivo) solo vale en contratos a distancia y fuera del establecimiento (arts. 102 y 104). En la tienda-exposición de Linde no lo hay, ni para Camilo ni para Sendero.

En la tienda. Camilo compra en la tienda-exposición con un ticket (factura simplificada) y, si lo pide, una factura. No firma un contrato aparte, pero la compraventa y la garantía de tres años existen igual: el contrato no necesita papel.

EN TU SECTOR

Comercio: pregunta siempre si el cliente es empresa, entidad sin ánimo de lucro o particular, y anótalo en su ficha: de eso dependen la garantía y los documentos. **Administración:** en la factura y en el contrato figura el NIF de la empresa; en el libro, siempre «NIF ficticio».

ACTIVIDADES

4. Clasifica cada compra (civil, mercantil o de consumo) y justifícalo: a) Camilo compra una silla. b) Una tienda de mobiliario compra 40 lámparas para venderlas. c) Asociación Sendero compra 20 lámparas para su sala de reuniones.
5. Explica por qué la garantía de tres años es un derecho de la ley para Camilo y para Sendero, pero para Academia Cumbre solo existe si el contrato la recoge.
6. Camilo compra una silla en la tienda de Linde. ¿Puede desistir en 14 días? ¿Y si la hubiera pedido por la web de Linde? Razona con los arts. 102 y 104.

8.3 Derechos y obligaciones

Cada parte tiene lo que debe hacer y lo que puede exigir. Un contrato claro lo dice con palabras que cualquiera entienda.

Lo que debe hacer cada parte. Las obligaciones del vendedor y del comprador son las dos caras de la compraventa.

Parte	Obligación	Qué significa en el caso
Vendedor (Linde)	Entregar la cosa	Doce sillas en la fecha y el lugar pactados
Vendedor (Linde)	Sanear la cosa	Que no tengan defectos que las hagan inservibles
Comprador (Cumbre)	Pagar el precio	1.691,58 € en el plazo pactado
Comprador (Cumbre)	Recibir la cosa	Estar o dejar a alguien para recibir el pedido

Entrega. La cosa se entiende entregada cuando se pone en poder y posesión del comprador (Código Civil, arts. 1461 y 1462). Para Linde, la entrega es el momento en que Román deja las sillas en la academia y alguien firma el albarán. Es el momento que importa para la garantía y para empezar a contar el pago. Por eso Marina avisa a Federico el miércoles 10/03/2027 de que la entrega será el viernes 12/03/2027.

Pago. El comprador debe pagar en el tiempo y en el lugar fijados en el contrato; si no se fijan, donde y cuando se haga la entrega (art. 1500). En el caso, el pago es por transferencia a 30 días desde la factura, como se acordó en la negociación. Un contrato que no dice nada del pago deja a las dos partes sin saber cuándo se debe. El plazo de pago, en este caso, se cuenta desde la factura, no desde el pedido.

Conformidad. Los bienes son **conformes** cuando son lo que se compró y funcionan como es de esperar. Si un consumidor recibe un bien que no es conforme, elige entre reparación y sustitución, salvo que sea imposible o desproporcionado (TRLGDCU, art. 118). La garantía legal cubre las faltas que existían en la entrega y aparecen en tres años; se presume que existían si aparecen en los dos primeros (arts. 120 y 121).

Ejemplo. Una de las doce sillas llega con una pata floja. Federico avisa a Marina con una foto y el número de albarán. Cumbre no tiene la garantía legal de consumo, pero sí la que pacta el contrato (tres años): Linde repara o sustituye la silla.

CLAVE · DOS LISTAS, NO UNA

El contrato debe poder leerse con dos listas: lo que hace Linde (entregar, sanear, dar garantía) y lo que hace el cliente (recibir, pagar). Si una obligación no está escrita, hay que deducirla de la ley: es peor.

ACTIVIDADES

7. Escribe, con tus palabras y en tres frases, qué debe hacer Linde y qué debe hacer Academia Cumbre en CN-2027-001.
8. El 12/03/2027, Román llega y nadie de la academia puede recibir las sillas; vuelve al almacén de Linde con ellas. ¿Se considera entregada la cosa? ¿Qué cláusula del contrato evitaría el problema?
9. Una silla de Camilo se rompe a los 14 meses por un fallo de fabricación. ¿Quién debe probar que el fallo ya existía en la entrega? Razona con los arts. 120 y 121.

8.4 Cláusulas

Cada cláusula responde a una pregunta que alguien podría hacer cuando surja un problema.

Qué es una cláusula. Una **cláusula** es cada una de las reglas numeradas de un contrato. Las partes pueden pactar las cláusulas que quieran siempre que no sean contrarias a las leyes, la moral ni el orden público (Código Civil, art. 1255). Un contrato de compraventa de Linde tiene siempre estas: Cada una se redacta con una idea por frase y sin siglas sin explicar.

Cláusula	Qué responde	Dato de CN-2027-001
Objeto y cantidad	¿Qué se vende y cuántas unidades?	12 sillas L1
Precio	¿Cuánto cuesta, con IVA?	1.691,58 €
Pago	¿Cuándo y cómo se paga?	Transferencia a 30 días desde la factura
Entrega	¿Cuándo, dónde y quién recibe?	12/03/2027 en la academia
Gastos	¿Quién paga portes y montaje?	Portes de 30,00 € incluidos en el precio
Garantía	¿Qué cubre y cuánto dura?	Tres años pactados

Cláusula	Qué responde	Dato de CN-2027-001
Incidencias	¿Qué pasa si algo falla?	Aviso por escrito a Linde; respuesta en 5 días laborables
Conflictos	¿A quién se acude si no hay acuerdo?	Primero las partes; después, los tribunales

Documento 3 · Tres cláusulas de CN-2027-001

(modelo didáctico)

N.º	Cláusula	Texto
3	Entrega	Linde entregará 12 sillas L1 el 12/03/2027 en la academia; si nadie puede recibirlas, las partes fijan otra fecha en 48 horas
4	Pago	La academia paga 1.691,58 € por transferencia a 30 días desde la factura
6	Garantía	Linde responde de las faltas de conformidad existentes en la entrega que se manifiesten en tres años

Las cifras de las cláusulas deben coincidir con las de la factura.

Condiciones generales. Son las cláusulas redactadas de antemano por una parte para una pluralidad de contratos. Un modelo de contrato de Linde, que se usa con muchos clientes, contiene condiciones generales. Para que formen parte del contrato, el cliente debe aceptarlas y firmarlas, y haber tenido una oportunidad real de conocerlas. No se incorporan las ilegibles ni las que el cliente no pudo conocer.

LA NORMA DICE

Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre condiciones generales de la contratación, art. 5: las condiciones generales pasan a formar parte del contrato cuando se aceptan y se firman por todos los contratantes. Art. 7: no quedan incorporadas las que el adherente no haya tenido oportunidad real de conocer o las ilegibles. Comprueba: ¿el cliente ha podido leer todas las cláusulas antes de firmar? Consulta la versión vigente.

Datos personales. El contrato recoge nombres y datos de contacto de personas (Marcela, Federico). Linde los usa solo para cumplir el contrato y avisa de quién es el responsable y de cómo se ejercen los derechos sobre esos datos (RGPD, art. 13). En el libro, todos son ficticios.

Qué no se copia. Un modelo sirve de estructura; los datos, no. El error de CN-2027-001 es el clásico: Marina copió un contrato anterior y dejó los datos viejos (diez sillas, entrega el 22/03/2027). Cada dato de un contrato nuevo se toma de la oferta aceptada, no del contrato anterior. Una buena costumbre: guarda los modelos sin datos concretos, con los huecos marcados.

Incidencias y conflictos. Una cláusula de incidencias dice cómo se avisa (por escrito, a qué correo) y en cuánto tiempo responde Linde. La de conflictos suele empezar por una conversación entre las partes. No se copia una cláusula que no se entiende: si no sabes qué consecuencia tiene, se pregunta a quien decide.



ACTIVIDADES

10. Escribe la cláusula de entrega de CN-2027-001 con el dato correcto y añade qué hace Academia Cumbre si nadie puede recibir las sillas ese día.
11. Marina copia en un contrato nuevo un modelo en el que la cláusula de pago dice «al contado». El acuerdo fue a 30 días. ¿Qué cláusulas, además de pago, debería revisar?
12. Define condiciones generales y explica por qué Linde debe dar a leer sus cláusulas antes de la firma.

8.5 Cumplimentación y comprobación

Cumplimentar es copiar con criterio: cada dato viene de un documento y se comprueba con él.

Cómo se cumplimenta un contrato

1. **Guarda una copia del modelo** con el nombre del archivo del expediente (por ejemplo, UD08_P08_contrato_v01). Nunca trabajes sobre el original.
2. **Reúne los documentos de origen**: la oferta aceptada, el pedido y la ficha del cliente. Son la fuente de los datos.
3. **Rellena cada campo** a partir de esos documentos, no del último contrato que hiciste.
4. **Activa el modo de sugerencias** del procesador de textos: cada cambio queda como propuesta marcada y alguien lo acepta o lo rechaza. Así se ve qué se cambió y quién lo propuso.
5. **Comprueba con la lista de ocho campos** y firma la versión final, indicando su número de versión.

La lista de ocho campos

N.º	Campo	Se comprueba con
1	Partes	Ficha del cliente
2	Oferta y pedido de origen	OF y PE

N.º	Campo	Se comprueba con
3	Producto y cantidad	OF y PE
4	Precio con IVA	OF y PE
5	Forma y plazo de pago	Acuerdo escrito
6	Fecha y lugar de entrega	Acuerdo escrito
7	Garantía y reclamaciones	Tipo de cliente
8	Fecha, lugar y firmas	Contrato



Quién hace qué en Linde. Marina redacta, Rafaela firma, Federico (por Cumbre) y Débora (por Linde) comprueban, y Débora archiva el expediente con el código CN-2027-001 junto a OF-2027-001 y PE-2027-002.

Versiones y archivo. El contrato firmado se guarda en el expediente de la operación, con su código, enlazado al pedido. Lo que no se firma no se borra: se conserva con su número de versión (v01, v02) para saber qué se cambió.

Comprobar no es releer. Se comprueba **contra** otro documento: campo a campo, con la oferta aceptada al lado. Se anota «Sí» o «No» en cada campo. Si un campo falla, se corrige el contrato; nunca se cambia el pedido para que coincida con un contrato equivocado.

PARA SABER MÁS

Una lista de comprobación solo sirve si quien comprueba no es quien redactó: una segunda persona ve lo que la primera ya no ve. En Linde, firma Rafaela y comprueba Federico o Débora.

ACTIVIDADES

13. Ordena los cinco pasos de cumplimentación de un contrato y di qué error comete Marina en cada uno de los pasos que se saltó.
14. Con la lista de ocho campos, comprueba este contrato de Camilo: 1 silla L1 y 1 lámpara L2, precio total 160,00 € (la oferta dice 193,60 € con IVA), entrega «a convenir». ¿Qué campos fallan?
15. Un compañero cambia el pedido PE-2027-002 de doce a diez sillas «para que coincida con el contrato». Explica por qué es un error y qué debe hacer.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Cotejo de CN-2027-001

Caso ficticio. Lunes 22/02/2027: Marina compara el borrador con la oferta aceptada, campo por campo, con la lista de ocho campos.

Paso 1. Los documentos de origen. Oferta OF-2027-001 (01/02/2027), aceptación de Marcela (16/02/2027) y pedido PE-2027-002 (17/02/2027): 12 sillas L1, 5 % de descuento, portes 30,00 €, total 1.691,58 €, entrega el 12/03/2027.

Paso 2. El cotejo

Campo	Oferta y pedido	Borrador	¿Coincide?
1 Partes	Linde y Academia Cumbre	Igual	Sí
2 Origen	OF-2027-001 y PE-2027-002	OF-2027-001	Falta el pedido
3 Cantidad	12 sillas L1	10 sillas L1	No
4 Precio con IVA (€)	1.691,58	1.415,70	No
5 Pago	Transferencia a 30 días	Igual	Sí
6 Entrega	12/03/2027	22/03/2027	No
7 Garantía	Tres años pactados	Igual	Sí
8 Firmantes	Rafaela y Marcela	Igual	Sí

Paso 3. Qué explica el precio. El borrador usó una cantidad de 10 sillas: 10 × 120,00 = 1.200,00 €; 5 % = 60,00 €; neto 1.140,00 €; portes 30,00 €; base 1.170,00 €; IVA 245,70 €; total 1.415,70 €. Son 275,88 € menos que lo acordado.

Paso 4. La corrección. Marina corrige cuatro campos del contrato (origen, cantidad, precio y entrega) con sugerencias, añade PE-2027-002, no toca el pedido y envía la v02 a Federico. Él la lee y responde que está conforme. Rafaela y Marcela firman el miércoles 24/02/2027.

Paso 5. Archivo y próxima acción. Marina guarda tres versiones: v01 (borrador erróneo), v02 (corregido) y v03 (firmado). Anota en el CRM: CU-002, PE-2027-002, CN-2027-001, entrega el viernes 12/03/2027. Lo que se evitó: firmar un documento que contradecía lo aceptado.

RESULTADO

Contrato CN-2027-001 firmado el 24/02/2027 con **12 sillas**, entrega el **12/03/2027** y total de **1.691,58 €**, igual que la oferta aceptada. El borrador erróneo (10 sillas, 22/03/2027 y 1.415,70 €) se conserva como v01 en el expediente.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se cambia el pedido? b) ¿Qué cuatro campos fallaban? c) ¿Quién firma por Linde?

PRÁCTICA

El contrato de Asociación Sendero

Caso ficticio. El jueves 04/03/2027 la junta de Asociación Sendero acepta OF-2027-003 (OP-105): 8 mesas M1 y 6 estanterías E1, 2.000,00 € más IVA 420,00 € = 2.420,00 € (sin portes). Marina prepara CN-2027-002, con el pedido PE-2027-004, para firmar el viernes 05/03/2027, con entrega el jueves 15/04/2027, 420,00 € por transferencia ese día y 2.000,00 € con una letra aceptada a 90 días desde su emisión. Usa un procesador de textos y una hoja de cálculo genéricos y los archivos PV_GM08_INI, PV_GM08_SOL y PV_GM08_VAR (modelo didáctico, datos ficticios).

Encargo. 1) El borrador dice 6 mesas M1 y 6 estanterías E1, total 1.996,50 € y entrega el 15/03/2027: localiza las tres discrepancias y corrígelas con sugerencias. 2) Calcula el precio correcto y la diferencia con el borrador. 3) Redacta la ficha normativa: tipo de cliente, norma y regla (la asociación es consumidora, art. 3.1; firma en la tienda: sin desistimiento). 4) **Variante:** Camilo compra una silla L1 y una lámpara L2 (ticket de 193,60 €): indica qué cláusulas se revisan con un consumidor y qué cambia si compra por la web.

Plantilla PV-P08 · Contrato de Asociación Sendero

Campo	Tu respuesta
Identificador (PV_GM08_ y versión)	
Datos de partida	
Discrepancias y corrección	
Resultado (precio correcto y ficha normativa)	
Comprobación de los ocho campos	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Cantidad, precio y entrega coinciden con OF-2027-003.
☐ El tipo de cliente consta y la garantía se corresponde.
☐ No se inventa un desistimiento.
☐ Cada cambio es una sugerencia con su versión.
☐ El modelo lleva la marca «modelo didáctico».
☐ Comprueba otra persona.

LECTURA Y DEBATE

El contrato de la fotocopia



Relato ficticio. Ernesto era el administrativo de una pequeña academia vecina. Una mañana de enero, su jefa le pidió que firmara con Linde un contrato de compra de mesas. «Cópialo del año pasado, que era lo mismo», le dijo. Ernesto sacó una fotocopia del contrato anterior, cambió la fecha y firmó sin leerlo con calma. Todo estaba en su sitio, o eso creía.

El día de la entrega, Román llegó con la furgoneta a las diez. Ernesto esperaba las mesas el miércoles, como se había hablado en la oferta, pero en el contrato de la fotocopia la entrega era a los treinta días. «Mire el contrato», dijo Román con amabilidad, y abrió el papel. Había una oferta aceptada con una fecha y un contrato firmado con otra. Nadie había mentido: alguien no había comprobado.

Ernesto lo arregló esa tarde con una llamada a Marina y un anexo firmado, pero aprendió dos cosas: que una fotocopia no es un acuerdo y que, antes de firmar, se pone la oferta al lado del contrato y se mira campo por campo.

Preguntas. 1) ¿Qué cláusula ya no era la pactada y por qué pasó? 2) ¿Qué documento recogía lo acordado en el relato: la oferta o el contrato firmado? ¿Qué debió hacer Ernesto antes de firmar? 3) ¿Qué lista usarías tú para comprobar un contrato?

APRENDE CON LA IA

Marina pide a un asistente de IA que complete el contrato de Academia Cumbre con las cláusulas habituales. La respuesta es esta:

RESPUESTA DE LA IA

«He completado el contrato con las cláusulas estándar. Como el comprador puede desistir en 14 días, he añadido la cláusula de desistimiento de 14 días para la academia. El borrador decía diez sillas y la entrega del 22/03/2027, así que he cambiado el pedido PE-2027-002 a diez sillas y a esa fecha para que todo coincida. Con esto el contrato es coherente, y puedes firmarlo sin más revisión.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (tipo de cliente, oferta aceptada, 12 sillas, 12/03/2027) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define contrato, oferta, aceptación y cláusula con un ejemplo de CN-2027-001.
17. ¿En qué se diferencia la compraventa civil de la mercantil? ¿Cuál es la de Linde con sus tres clientes y por qué?
18. Enumera las obligaciones del vendedor y del comprador y di en qué momento se considera entregada la cosa.
19. Escribe los ocho campos de la lista de comprobación de un contrato y con qué documento se comprueba cada uno.

Aplica

20. Calcula el total del borrador de CN-2027-001 con diez sillas (descuento del 5 %, portes de 30,00 € e IVA del 21 %) y la diferencia con el acuerdo real. Comprueba tu cálculo en una hoja de cálculo.
21. Camilo (consumidor) compra por la web de Linde la silla L1 y la lámpara L2 con entrega el 15/03/2027. Indica hasta qué fecha puede desistir. ¿Cambiaría algo si la comprara en la tienda?
22. La Asociación Sendero pide que el contrato diga «las partes renuncian a toda reclamación». Explica por qué esa cláusula no puede quitarle derechos de consumidora.
23. Escribe en cinco líneas la cláusula de entrega y la de garantía de un contrato nuevo para Academia Cumbre.

Investiga

24. Busca en el BOE el art. 1450 del Código Civil y el art. 3 del TRLGDCU. Copia la fecha de la versión consultada, indica el ámbito (estatal) y escribe qué no permite concluir un texto legal sobre un caso concreto sin revisar los hechos.
25. Pide a un comercio cercano un modelo de contrato o de condiciones de venta (sin datos de nadie). Marca qué cláusulas reconoces de 8.4 y qué fuente y fecha tiene el documento.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 8 · CONTRATO DE COMPRAVENTA

Cumplimenta un contrato de compraventa de tu empresa simulada a partir de una oferta aceptada, con la lista de ocho campos, y comprueba que reproduce el acuerdo. Indica el tipo de cliente y la garantía que corresponde.

Comprueba tu paso: cantidad, precio y entrega coinciden con la oferta; el modelo lleva la marca «modelo didáctico»; cada cambio consta como sugerencia; otra persona ha hecho el cotejo. Guárdalo como UD08_P08_contrato_v01 en la carpeta 00 Mi cartera de ventas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: contrato de las veinte lámparas de Asociación Sendero

Modelo didáctico, redactado por Marina a partir de la oferta OF-2027-002 (20 lámparas L2, descuento del 8 %, portes de 30,00 €, total 926,86 €). Contiene **cinco errores**.

N.º	Cláusula	Contenido
1	Partes	Linde y Asociación Sendero, «empresarios»
2	Origen	(en blanco)
3	Objeto	20 lámparas L2
4	Precio	800,00 € más IVA, total 968,00 €
5	Entrega	«A convenir»
6	Garantía	Seis meses
7	Firma	Patricio, presidente, 25/02/2027, en la tienda de Linde

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son y corrige las líneas afectadas. Después responde: ¿qué documento de origen te ayuda a corregir cada uno?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. En Linde, una compraventa queda perfecta, aunque todavía no se haya entregado nada, cuando las partes acuerdan...
a) la cosa y el precio.
b) la entrega y el pago.
c) la firma del contrato.

2. Es mercantil la compraventa en la que el comprador adquiere para...
a) usarlo en su actividad.
b) revenderlo con ánimo de lucro.
c) regalarlo.

3. Asociación Sendero, entidad sin ánimo de lucro ajena a una actividad empresarial, es...
a) empresaria.
b) consumidora.
c) mercantil.

4. Academia Cumbre, que es una empresa, tiene garantía de tres años...
a) por ley.
b) si el contrato la recoge.
c) nunca.

5. Como regla general, el desistimiento de 14 días naturales vale en las compras...
a) en la tienda.
b) a distancia y fuera del establecimiento.
c) a plazos.

6. La cosa se entiende entregada cuando...
a) se firma el contrato.
b) se paga.
c) se pone en poder y posesión del comprador.

7. Las condiciones generales forman parte del contrato si...
a) el cliente las firma con oportunidad real de conocerlas.
b) las lee el vendedor.
c) están en la web.

8. En el borrador de CN-2027-001, el total con diez sillas es...
a) 1.691,58 €.
b) 1.415,70 €.
c) 1.200,00 €.

9. Si el borrador del contrato no coincide con la oferta aceptada ni con el pedido, lo correcto es...
a) corregir el contrato.
b) corrige el pedido.
c) firma y se avisa luego.

10. Una lista de comprobación de ocho campos es más fiable si la completa...
a) quien redactó el contrato.
b) otra persona.
c) nadie, con releer basta.

Ya sé...

- ☐ explicar cómo nace una compraventa y qué elementos tiene.
- ☐ decidir qué reglas se aplican según sea empresa, entidad sin ánimo de lucro o consumidor.
- ☐ describir los derechos y las obligaciones de vendedor y comprador.
- ☐ reconocer las cláusulas de un contrato y su función.
- ☐ cumplimentar un contrato y comprobarlo con la lista de ocho campos.
- ☐ corregir un contrato que no coincide con la oferta aceptada sin tocar el pedido.



UNIDAD 9

Elegir otros contratos comerciales

Bloque 3 · Formalizar la venta

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Explicar cómo funciona una venta a plazos y qué exige la ley para formalizarla.
- Distinguir una venta en consignación de una venta firme: quién es el dueño, quién custodia y cómo se liquida.
- Describir un contrato de suministro: entregas periódicas, cantidades y revisión de condiciones.
- Diferenciar el leasing del renting por sus obligaciones, sus servicios y su opción final.
- Comparar contratos por la necesidad del cliente y por el coste total del supuesto, sin fiarse de la cuota más baja.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 03/03/2027. Academia Cumbre quiere equipar un aula nueva, pero no quiere pagar de golpe todo el mobiliario. Marina ha preparado la oferta OF-2027-004 con el pack aula P1: 12 sillas L1, 6 mesas M1 y 6 lámparas L2 por 2.700,00 €, más el montaje de 12 sillas y 6 mesas (18 × 20,00 € = 360,00 €; las lámparas no se montan), un total de 3.060,00 € sin IVA al contado.

Federico, el administrador, pregunta por las opciones (decide Marcela, la directora): pagar a plazos, dejar el mobiliario en consignación, pedirlo por tandas, o alquilarlo con un leasing o un renting. Marina tiene que comparar las cinco fórmulas con calma antes de recomendar una. La más barata cada mes no tiene por qué ser la mejor, y un nombre comercial no basta para saber si hay opción de compra.

PARA EMPEZAR

1. Si pagas una compra en cuotas, ¿qué dos datos necesitas para saber cuánto cuesta de verdad?
2. ¿Qué crees que pasa con un producto que una tienda tiene «en consignación» si no se vende: de quién es y quién lo devuelve?
3. ¿Qué diferencia hay entre alquilar algo y comprarlo a plazos?



A plazos

9.1



Consignación

9.2



Suministro

9.3



Leasing y renting

9.4



Comparar

9.5

9.1 Venta a plazos

Pagar poco cada mes suena bien. Antes de elegir, hay que sumar todo lo que se paga y ver qué exige la ley para formalizarlo.

Qué es. En la **venta a plazos**, el comprador recibe el bien y paga el precio de forma fraccionada: una entrada y varias cuotas. La ley que la regula se aplica a la venta a plazos de bienes muebles corporales no consumibles e identificables, y define como venta a plazos la que aplaza total o parcialmente el pago por más de tres meses desde el contrato. Un pack de mobiliario puede encajar si cada pieza queda identificada en el contrato; el montaje incluido conviene separarlo.

LA NORMA DICE

Ley 28/1998, de 13 de julio, de Venta a Plazos de Bienes Muebles, art. 3: es venta a plazos la que aplaza, total o parcialmente, el pago del precio por más de tres meses desde el contrato. Art. 6: el contrato debe constar por escrito, en tantos ejemplares como partes. Art. 13: la publicidad expresa el precio al contado y el precio total a plazos. Comprueba: ¿el aplazamiento supera tres meses y consta el contrato por escrito? Consulta la versión vigente.

Qué debe llevar el contrato. Debe constar por escrito en tantos ejemplares como partes y contener, entre otras circunstancias: lugar y fecha, partes, identificación del bien, precio al contado, desembolso inicial, importe y número de los pagos, intereses y TAE si los hay, entrega y garantías (art. 7). Si el aplazamiento no supera los tres meses, no es una venta a plazos de esta ley, sino un aplazamiento de pago normal, como los que verás en la unidad 11. Quedan fuera, entre otras, las compras de bienes para revenderlos al público. Antes de aplicar la ley conviene fijarse en quién compra y para qué. Si el comprador es una empresa que compra para su uso, la ley puede aplicarse igual; el desistimiento del art. 9 es solo del consumidor.

La propuesta A de Marina. Para el pack de 3.060,00 € al contado, Marina ofrece una entrada de 600,00 € al firmar y seis cuotas mensuales de 450,00 €.

Documento 1 · Calendario de la propuesta A

(ficticio; firma y entrega el 15/04/2027)

Pago	Fecha	Importe (€)
Entrada	15/04/2027	600,00
Cuota 1	15/05/2027	450,00
Cuota 2	15/06/2027	450,00
Cuota 3	15/07/2027	450,00
Cuota 4	15/08/2027	450,00
Cuota 5	15/09/2027	450,00
Cuota 6	15/10/2027	450,00

Qué cuesta de verdad. La suma de lo que se paga es 600,00 + 6 × 450,00 = 3.300,00 €. El contado era de 3.060,00 €. Se aplazan 2.460,00 € del precio al contado (3.060,00 − 600,00), pero se pagan 2.700,00 € en cuotas. La diferencia, 240,00 €, es lo que cuesta aplazar: el **sobrecoste** frente al contado, un 7,84 % del precio al contado (no es un tipo de interés anual). El último pago llega seis meses después de la firma: más de tres meses, así que se aplica la ley. Si el comprador es un consumidor, la ley le reconoce además un desistimiento de siete días hábiles desde la entrega, con los requisitos del art. 9; Academia Cumbre es una empresa y no lo tiene.

Si el comprador no paga. Si el comprador deja de pagar dos plazos, o el último, el vendedor puede exigir todo lo pendiente o resolver el contrato (art. 10). Por eso el contrato debe dejar claros los plazos y sus fechas: son lo que permite reclamar.

Cuota, entrada y total. Tres números describen una venta a plazos: la **entrada** (lo que se paga al empezar), la **cuota** (lo que se paga cada periodo) y el **total** (entrada más todas las cuotas). Si solo ves la cuota, no sabes cuánto pagas.

Quién la usa. Quien necesita el bien ya y no quiere pagarlo de golpe. El vendedor financia y asume el riesgo de impago: por eso pide entrada y fija fechas (art. 10).

Comprobar el calendario. Antes de firmar, Marina comprueba que la entrada más las cuotas dan el total del contrato (600,00 + 6 × 450,00 = 3.300,00 €) y que cada fecha cae en el mes que toca.

Publicidad. Si Linde anuncia «pack aula en cuotas», debe decir también el precio al contado y el precio total a plazos (art. 13). Un anuncio que solo diga «450,00 € al mes» sería incompleto.

ACTIVIDADES

1. Calcula el total y el sobrecoste de esta venta a plazos de unas estanterías de 1.200,00 € al contado: entrada de 400,00 € y 8 cuotas de 120,00 €. Exprésalo también en porcentaje del contado.
2. ¿Es venta a plazos, según la ley, una compra con una entrada y dos cuotas, la última a dos meses del contrato? Razona con el art. 3.
3. Escribe cinco datos que debe contener el contrato de la propuesta A y señala cuáles son los dos que permiten comparar con el contado.

9.2 Venta en consignación

En la consignación, la mercancía está en la tienda, pero sigue siendo de quien la dejó. Hasta que se vende, no hay venta.

Qué es. En la **venta en consignación**, el **consignante** (el dueño de la mercancía) la entrega a un **consignatario**, que la custodia, la ofrece y, si la vende, liquida al consignante lo pactado. Lo que no se vende, se devuelve. No hay norma propia que cite el libro: se explica por lo que dice el contrato del supuesto.

Cuestión	Consignación	Venta firme
¿De quién es la mercancía en la tienda?	Del consignante	Del comprador
¿Quién cobra de los clientes finales?	El consignatario	El comprador
¿Qué se paga al proveedor?	Lo vendido, menos la comisión pactada	Todo lo comprado
¿Qué pasa con lo que no se vende?	Se devuelve	Se queda el comprador
¿Entra en el inventario de la tienda?	No: se anota aparte	Sí

Un ejemplo de Linde. Flora, que tiene una tienda de regalos, recibe 10 lámparas L2 en consignación con un precio de venta de 40,00 € sin IVA. La tienda se queda el 25 % de lo que venda. En el mes vende 6 lámparas y devuelve 4.

Documento 2 · Liquidación de la consignación

(ficticio; importes sin IVA)

Concepto	Importe (€)
Ventas de 6 lámparas a 40,00 €	240,00
Comisión de la tienda, 25 %	60,00
Liquidación a Linde	180,00

Linde cobra 180,00 €, recibe 4 lámparas de vuelta y sigue siendo la dueña de ellas hasta que se vendan. Cada lámpara le cuesta 24,00 €: el margen sobre lo vendido es 180,00 − 6 × 24,00 = 36,00 €.

Documentos de la consignación.

Cuando Linde deja mercancía, entrega una relación con referencia, cantidad y precio de venta, que el consignatario firma al recibirla. Al liquidar, se firma otra con lo vendido y lo devuelto. Así las dos partes cuentan lo mismo.

Qué hay que pactar. En la consignación, el contrato debe fijar tres cosas: **custodia** (quién cuida la mercancía y quién responde si se pierde o se estropea), **liquidación** (cada cuánto se paga y qué documento se entrega) y **devolución** (cuándo y cómo vuelve lo no vendido). Sin ellas, cada parte supone lo que le conviene. Si una lámpara se rompe en el escaparate de Flora, el contrato debe decir quién la paga. La comisión es el precio del servicio de la tienda: de 40,00 € por lámpara, 10,00 € son de la tienda y 30,00 € de Linde.

Cuándo conviene. La consignación es útil cuando el vendedor quiere dar a conocer un producto sin que la tienda arriesgue dinero. Para Linde, el riesgo está en que la mercancía sigue siendo suya: si se pierde o no se vende, lo asume ella.

CLAVE · CONSIGNADO NO ES COMPRADO

Una lámpara en consignación no cuenta en el inventario de la tienda y, en este supuesto, solo se liquida lo vendido. Quien la deja tiene que poder localizarla y contarla cuando quiera.

ACTIVIDADES

4. Calcula la liquidación si Flora vendiera 8 lámparas a 40,00 € con la misma comisión del 25 %. ¿Cuántas devuelve?
5. En el inventario de fin de mes, el empleado de Flora anota las 10 lámparas como mercancía suya. ¿Qué error comete? ¿Dónde debería anotarlas?
6. Explica con tus palabras tres diferencias entre una consignación y una venta firme.

9.3 Suministro

Cuando un cliente necesita lo mismo una y otra vez, se pacta una vez el contrato y se entrega por tandas.

Qué es. El **suministro** es el contrato por el que un proveedor se obliga a entregar bienes de forma periódica o continuada a cambio de un precio. Se usa cuando el cliente necesita abastecerse de manera estable: material de oficina, piezas, reposiciones. Tampoco tiene norma propia que cite el libro: lo que vale es lo que dice el contrato.

Elemento	Qué se pacta	Ejemplo
Producto	Qué se entrega	Silla de estudio L1
Cantidad por entrega	Cuántas unidades cada vez	4 sillas
Periodicidad	Cada cuánto	Cada trimestre
Duración	Cuánto dura el contrato	Un año
Precio y revisión	Cuánto cuesta y cuándo puede cambiar	120,00 € por silla; revisión si la tarifa cambia más del 5 %
Forma de pedido y pago	Cómo se pide y cuándo se paga	Aviso por escrito; pago a 30 días

Una propuesta de suministro. Academia Cumbre repone sillas cada año por desgaste. Marina propone un suministro de 4 sillas L1 cada trimestre durante un año: 4 entregas de 4 × 120,00 € = 480,00 €, es decir, 1.920,00 € al año sin IVA (2.323,20 € con el 21 % de IVA, que son 403,20 €).

Documento 3 · Calendario del suministro

(ficticio)

Entrega	Fecha	Sillas	Importe sin IVA (€)
1	15/04/2027	4	480,00
2	15/07/2027	4	480,00
3	15/10/2027	4	480,00
4	15/01/2028	4	480,00

Ventajas para cada parte. El cliente asegura el abastecimiento y sabe qué pagará; el proveedor conoce la demanda y planifica existencias y entregas. A cambio, los dos se comprometen a una duración y a unas condiciones.

Qué se revisa. En un suministro, las partes pueden pactar que el precio se revise cuando cambie la tarifa y que la cantidad por entrega se ajuste con un aviso previo. Si el contrato no lo dice, no hay revisión automática. También conviene decir qué pasa si una entrega se retrasa y quién avisa. Cada entrega lleva su albarán y se factura según lo pactado, con el número del contrato: así se sigue el suministro entrega a entrega. Se pacta cuánto dura, cómo se renueva y con cuánta antelación se avisa si no se quiere seguir, por ejemplo con un aviso por escrito de dos meses.

ACTIVIDADES

7. Calcula el importe sin IVA y con IVA de un suministro de 2 mesas M1 cada mes durante 6 meses al precio de tarifa de 175,00 €.
8. Escribe cuatro condiciones que incluirías en una propuesta de suministro de lámparas L2 para Asociación Sendero (cantidad, periodicidad, duración y precio).
9. Un cliente pide «lo mismo todos los meses sin contrato, que ya nos conocemos». Explica qué riesgos tiene para Linde y para el cliente.

9.4 Leasing y renting

Los dos permiten usar un bien pagando cuotas. La diferencia está en lo que dice el contrato: quién mantiene, quién asegura y qué pasa al final.

Leasing. El **leasing**, o arrendamiento financiero, es un contrato por el que una entidad financiera adquiere un bien según las especificaciones del usuario y le cede el uso a cambio de cuotas, con una **opción de compra** al terminar. Es la definición que da la ley para el arrendamiento financiero: cesión de uso, cuotas y opción de compra al término.

LA NORMA DICE

Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, disposición adicional tercera: es arrendamiento financiero el contrato que tiene por objeto exclusivo la cesión del uso de bienes adquiridos para esa finalidad según las especificaciones del usuario, a cambio de cuotas, con opción de compra al término. Comprueba: ¿hay cuotas, cesión de uso y opción de compra? Consulta la versión vigente.

Renting. El **renting** es un alquiler de bienes por cuotas, normalmente con servicios incluidos (mantenimiento, seguro). No tiene norma propia que cite el libro: lo que ofrece depende de cada contrato, y **no se debe suponer** que incluya o no la opción de compra por el nombre. Se mira en el contrato del supuesto.

Cuestión	Leasing	Renting
Cuotas	Sí	Sí
Opción de compra al final	Sí, por definición	Solo si el contrato la recoge
Mantenimiento y seguro	Se pacta	Suelen estar incluidos, si lo dice el contrato

Cuestión	Leasing	Renting
Quién es el dueño durante el contrato	La entidad financiera	El arrendador
Para quién es útil	Quien quiere acabar siendo dueño	Quien necesita usar sin ser dueño

La propuesta B de Marina. Una entidad financiera ficticia ofrece a Academia Cumbre un leasing sobre el pack: 12 cuotas de 250,00 € y una opción de compra de 120,00 € al final. Total, si la academia compra al final: 12 × 250,00 + 120,00 = 3.120,00 €, es decir, 60,00 € (1,96 %) más que el contado. En un leasing, la entidad compra el bien y lo cede en uso: para Linde, B sería una venta al contado a la entidad, que sería la propietaria hasta la opción.

Qué cubren las cuotas. En un leasing, las cuotas pagan el uso del bien y devuelven poco a poco su precio; la opción de compra es un derecho: solo se paga su precio si se ejerce. En un renting, las cuotas pagan el uso y los servicios incluidos. Compara siempre el total, no la cuota. Pregunta también quién paga las reparaciones. Mira si el contrato permite cancelarlo antes de tiempo.

Pago final visible. La cuota de B (250,00 €) es más baja que la de A (450,00 €), pero B dura doce meses y A seis. Y B tiene un pago final de 120,00 €: si no se ejerce la opción, las cuotas suman 3.000,00 €, pero la academia no se queda con el pack. Es un caso didáctico: no se analiza su tratamiento fiscal. Por eso hay que mirar siempre el pago final y a quién pertenece el bien. Si el bien se pierde o se estropea, el contrato dice quién asume el coste. Si el renting incluye mantenimiento, una avería la repara el arrendador; en un leasing quizá la repare el usuario. Depende de cada contrato.

ACTIVIDADES

10. Calcula el coste total de un renting de 24 cuotas de 90,00 € con una opción de compra de 50,00 € si se ejerce. ¿Es un renting o un leasing? ¿Qué compruebas en el contrato?
11. Explica por qué la cuota mensual más baja de la propuesta B no significa que B sea mejor que A. Usa la duración y el pago final.
12. Una oferta dice «renting con opción de compra». ¿Qué datos del contrato te hacen falta para saber su coste total y quién es el propietario?

9.5 Comparación de contratos

Se elige por lo que necesita el cliente y por lo que cuesta en total. La cuota más baja no es un criterio.

Qué se compara. Para recomendar, Marina compara los contratos con los mismos criterios: qué necesita el cliente, qué paga en total y cuándo, quién es el dueño y qué obligaciones tiene cada parte. Se hace en una **matriz de contratos**, una tabla con una fila por contrato y una columna por criterio.

Matriz de los cinco contratos para Cumbre (ficticia)

Contrato	Pago inicial	Propiedad	Qué hay que mirar
Compraventa al contado	3.060,00 €	Del comprador desde el inicio	Que el dinero esté disponible
Venta a plazos	600,00 € de entrada	Según el contrato	Total 3.300,00 € y escrito
Consignación	Ninguno	De Linde hasta que venda	No sirve para uso propio
Suministro	Primera entrega	Del comprador al recibir	Duración y revisión del precio
Leasing o renting	Según la propuesta	De la entidad o del arrendador	Opción final y servicios

Cuatro necesidades, cuatro contratos

Necesidad del cliente	Contrato que encaja	Por qué
Recibir el pack ya y pagarlo fraccionado	Venta a plazos	La propiedad la fija el contrato
Repartir el pago y quedarse el bien	Leasing con opción	Cuotas y opción final
Usar un tiempo sin ser dueño	Renting	Servicios incluidos
Abastecerse con regularidad	Suministro	Entregas pactadas

Coste comparable. Para comparar dos propuestas se separa la **suma nominal** (lo que se paga en total, cuota por cuota) del **coste comparable** (lo que se paga de más respecto al contado, con el pago final incluido; es provisional hasta conocer IVA, seguro y mantenimiento).

Propuesta	Suma nominal (€)	Pago final (€)	Sobrecoste sobre el contado (€)
Contado	3.060,00	0,00	0,00
A. Venta a plazos	3.300,00	450,00	240,00
B. Leasing con opción	3.120,00	120,00	60,00

Lo que falta por saber. Antes de decidir faltan datos que no están en las cifras: cómo se trata el IVA en cada propuesta, si hay seguro y mantenimiento, qué pasa si la academia quiere cancelar antes y cuánto cuesta. Un buen comparador lo escribe en vez de callarlo.





Qué no es un criterio. El nombre comercial («plan flexible», «cuota cero»), la cuota más baja y la prisa que te meten para firmar no sirven para elegir.

Documento 4 · Nota de recomendación de Marina

(ficticia)

Campo	Contenido
Necesidad	Repartir el pago del pack y quedarse con él
Recomendación	B (provisional), leasing con opción de compra de 120,00 €
Cifras	3.120,00 € en total; 60,00 € más que el contado
Falta por saber	IVA, seguro, mantenimiento y cancelación

La recomendación de Marina. B cuesta 60,00 € más que el contado y 180,00 € menos que A, y deja la propiedad para el final con la opción de 120,00 €. Si la academia quiere repartir el pago y quedarse con el pack, recomienda provisionalmente B; si prefiere recibirlo ya, A. Pero decide Marcela, y antes Marina le entrega la matriz con lo que falta por saber. Propone responder el jueves 04/03/2027 a las 12:00, si a la academia le encaja, sin presionar.

EN TU SECTOR

Comercio: una oferta honrada enseña el precio al contado, el total y el pago final.
Administración: guarda el contrato escrito y el calendario de pagos con el pedido.
Servicios: un renting con mantenimiento pesa en el coste mensual: pregunta qué cubre.

ACTIVIDADES

13. Completa la matriz con tres criterios más (riesgo para el vendedor, servicios incluidos y qué pasa si se cancela antes) para dos de los contratos.
14. Compara estas dos ofertas del mismo bien de 1.200,00 € al contado: A, entrada de 400,00 € y 8 cuotas de 120,00 €; B, 12 cuotas de 110,00 € y opción final de 60,00 €. Calcula suma nominal y sobrecoste, y di qué falta por saber.
15. Marcela dice: «Quiero la de menos de 300,00 € al mes». ¿Qué le contestas? Escribe una frase y tres preguntas aclaratorias.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Contado, plazos o leasing para el pack aula

Caso ficticio. Miércoles 03/03/2027: Marina compara las propuestas para Academia Cumbre con los datos de OF-2027-004.

Paso 1. El punto de partida. Pack aula P1 (12 L1 + 6 M1 + 6 L2): 2.700,00 €. Montaje de 18 piezas (12 sillas + 6 mesas; las lámparas no se montan): 18 × 20,00 € = 360,00 €. Contado: 3.060,00 € sin IVA.

Paso 2. Las dos propuestas. A, venta a plazos: 600,00 € de entrada y 6 cuotas de 450,00 €. B, leasing de una entidad financiera ficticia: 12 cuotas de 250,00 € y una opción de compra de 120,00 €.

Paso 3. Suma nominal y sobrecoste

Propuesta	Cálculo	Total (€)	Sobre el contado (€)
Contado	2.700,00 + 360,00	3.060,00	0,00
A. Plazos	600,00 + 6 × 450,00	3.300,00	240,00
B. Leasing	12 × 250,00 + 120,00	3.120,00	60,00

Paso 4. Comprobar en el supuesto. En A, el último plazo vence seis meses después de la firma (más de tres): se aplica la ley de venta a plazos y el contrato va por escrito con el precio al contado y el total a plazos. En B, el supuesto dice que hay opción de compra de 120,00 €: se lee en el contrato, no se supone por el nombre. Si la academia no la ejerce, las cuotas suman 3.000,00 €, pero el pack no es suyo.

Paso 5. Qué falta por saber. IVA de cada propuesta, seguro y mantenimiento, penalización por cancelar antes. Marina no los inventa: los pide por escrito a la entidad.

Paso 6. La nota de recomendación. Marina escribe a Marcela y a Federico una nota de cinco líneas: necesidad, propuesta recomendada, suma nominal, pago final y lo que falta por saber. Propone responder el jueves 04/03/2027, si a la academia le encaja. No recomienda por la cuota más baja ni supone la opción de compra por el nombre del contrato.

RESULTADO

Contado **3.060,00 €**; plazos **3.300,00 €** (240,00 € más); leasing **3.120,00 €** con opción de compra (60,00 € más). Marina recomienda provisionalmente B si la academia quiere repartir el pago y quedarse con el pack, y A si quiere recibirlo ya, sin IVA ni otros costes por confirmar; las dos con su pago final visible.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué la cuota de 250,00 € no hace mejor a B? b) ¿Qué comprueba Marina en el contrato de B? c) ¿Qué falta por saber?

PRÁCTICA

Renting o compra a plazos para una peluquería

Caso ficticio. Una peluquería ficticia necesita dos sillones y un lavacabezas. Le ofrecen un renting de 24 cuotas de 80,00 €, con mantenimiento incluido y sin opción de compra, y una compra a plazos con 300,00 € de entrada y 10 cuotas de 140,00 €. Usa un documento compartido y una hoja de cálculo genéricos y los archivos PV_GM09_INI, PV_GM09_SOL y PV_GM09_VAR (datos ficticios).

Encargo. 1) Calcula en la hoja de cálculo la suma nominal de cada oferta. 2) Rellena la matriz de dos contratos con pago inicial, propiedad al final, servicios incluidos y qué falta por saber. 3) Recomienda una oferta con tres líneas y su fundamento. 4) **Variante:** a la compra a plazos se le añade un mantenimiento obligatorio de 15,00 € al mes durante 24 meses. Rehaz la comparación sin esconder ese pago en una nota.

Plantilla PV-P09 · Renting o compra a plazos

Campo	Tu respuesta
Identificador (PV_GM09_ y versión)	
Datos de partida	
Suma nominal de cada oferta	
Resultado (recomendación y fundamento)	
Comprobación (propiedad, pago final y servicios)	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Las dos sumas incluyen todos los pagos.
☐ La propiedad al final consta.
☐ El mantenimiento obligatorio va en el total, no en una nota.
☐ Se dice qué falta por saber.
☐ La recomendación responde a la necesidad, no a la cuota.

LECTURA Y DEBATE

Todo en consignación



Relato ficticio. Flora tenía una tienda de regalos y un día Alfredo le dejó diez lámparas de Linde en consignación. «Si vendes, me pagas lo acordado; si no, me las devuelves», dijo. Flora las colocó en el escaparate y se sintió dueña de una línea nueva.

A fin de mes, su empleado, que llevaba los papeles en la trastienda, anotó las lámparas en el inventario de la tienda. «Son nuestras: están en el escaparate», dijo. Flora estuvo de acuerdo. Cuando hicieron el recuento de la tienda, el valor del inventario subió. Y cuando Alfredo pasó a por las que no se habían vendido, Flora le dijo que ya las había pagado en el inventario y que no pensaba devolverlas.

Alfredo sacó la copia del contrato: eran de Linde hasta que se vendieran. Esa tarde Flora y su empleado corrigieron el inventario y anotaron las lámparas aparte, en una hoja de mercancía en consignación. Aprendió que tener algo en la tienda no es lo mismo que ser su dueña.

Preguntas. 1) ¿De quién eran las lámparas y por qué? 2) ¿Qué error cometió el inventario y qué consecuencia tuvo? 3) ¿Qué habrías pactado en el contrato para evitar el malentendido?

APRENDE CON LA IA

Federico pregunta a un asistente de IA qué le conviene a Academia Cumbre para el pack aula. La respuesta es esta:

RESPUESTA DE LA IA

«Elija siempre la cuota más baja, porque es la oferta mejor: la propuesta de 250 € al mes sale más barata que la de 450 €. Además, la consignación y la venta firme son lo mismo, porque en ambas el mobiliario está en la academia. Y el leasing siempre incluye la opción de compra, así que no hace falta leer el contrato. Con eso puede firmar hoy.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (3.060,00 €, 3.300,00 € y 3.120,00 €; la propiedad en consignación) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Define venta a plazos, consignación, suministro, leasing y renting en una frase cada una.
17. ¿Qué dos requisitos de la ley de venta a plazos puedes comprobar en el contrato de la propuesta A?
18. ¿Quién es el dueño de la mercancía en una consignación? ¿Y de un bien en leasing durante el contrato?
19. ¿Por qué hay que ver siempre el pago final al comparar contratos?

Aplica

20. Compara el contado (3.060,00 €), A (3.300,00 €) y B (3.120,00 €): calcula el sobrecoste en euros y en porcentaje de A y de B.
21. Una tienda deja 12 lámparas L2 en consignación con una comisión del 20 % sobre un precio de 40,00 €. Vende 9. Calcula la liquidación y las lámparas que se devuelven.
22. Una oferta de renting por 36 cuotas de 70,00 € dice «con opción de compra por 100,00 €» solo en la última página. Calcula el total con la opción y escribe cómo lo presentarías en un cuadro.
23. Escribe una propuesta de suministro de 6 flexos F1 al mes durante 6 meses al precio de tarifa de 25,00 €: importe sin IVA, con IVA (21 %) y las condiciones.

Investiga

24. Busca en la web de un organismo público o del Banco de España una explicación de la diferencia entre leasing y renting. Indica la fuente y la fecha, el ámbito y qué no te permite concluir sobre un contrato concreto.
25. Pide a una empresa, sin datos personales, un ejemplo de contrato de suministro o de renting (o usa un modelo público) y localiza duración, precio y revisión. Indica la fuente y la fecha.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 9 · MATRIZ DE CONTRATOS Y RECOMENDACIÓN

Completa una matriz de cinco contratos para tu empresa simulada y recomienda uno a un cliente con su suma nominal, su sobrecoste frente al contado, el pago final visible y lo que falta por saber.

Comprueba tu paso: todas las cifras suman todos los pagos; el pago final y la propiedad constan; el mantenimiento obligatorio, si existe, va en el total; otra persona ha revisado la recomendación. Guárdalo como UD09_P09_matriz_v01 en la carpeta 00 Mi cartera de ventas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: cuadro comparativo de tres ofertas para una peluquería

Documento ficticio, preparado por un comercial para una peluquería. Contiene **cinco errores**.

Oferta	Entrada (€)	Cuota (€)	Cuotas	Total anunciado (€)	Nota
Renting	0,00	80,00	24	1.920,00	(1)
Compra a plazos	300,00	140,00	10	1.400,00	(2)
Leasing	0,00	95,00	24	2.280,00	(3)

Notas al pie: (1) Mantenimiento incluido. (2) Mantenimiento obligatorio de 15,00 € al mes durante 24 meses. (3) Entidad financiera ficticia. **Conclusión del cuadro:** «Mejor oferta: el renting, por tener la cuota más baja».

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son y corrige el cuadro con los importes que corresponden. Después responde: ¿qué datos pedirías a la entidad antes de recomendar el leasing?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Según la ley, una venta a plazos es la que aplaza el pago más de...
a) un mes.
b) tres meses.
c) un año.

2. Según la ley, una venta a plazos de bienes muebles debe constar...
a) por escrito.
b) de palabra.
c) solo en la factura.

3. Una venta a plazos con entrada de 600,00 € y 6 cuotas de 450,00 € suma en total...
a) 2.700,00 €.
b) 3.300,00 €.
c) 3.060,00 €.

4. En una consignación, la mercancía en la tienda es...
a) del consignatario.
b) del consignante hasta que se venda.
c) de los clientes.

5. Una lámpara en consignación, al hacer el inventario de la tienda de Flora, se anota...
a) como mercancía propia.
b) como mercancía en consignación, aparte.
c) no se anota.

6. Un contrato de suministro se caracteriza por...
a) una sola entrega.
b) entregas periódicas.
c) la opción de compra.

7. El leasing, por definición, incluye al final...
a) una opción de compra.
b) la devolución obligatoria.
c) un seguro.

8. Del renting no se debe suponer...
a) que tiene cuotas.
b) que incluye o no la opción de compra sin leer el contrato.
c) que es un contrato.

9. Con 12 cuotas de 250,00 € y una opción de compra final de 120,00 €, el total pagado es...
a) 3.000,00 €.
b) 3.120,00 €.
c) 3.060,00 €.

10. Para elegir entre dos ofertas conviene fijarse sobre todo en...
a) la cuota más baja.
b) la necesidad del cliente y el coste total con el pago final.
c) el nombre del contrato.

Ya sé...

- ☐ calcular el total y el sobrecoste de una venta a plazos y comprobar lo que exige la ley.
- ☐ explicar qué es una consignación y hacer su liquidación.
- ☐ redactar las condiciones de un suministro periódico.
- ☐ distinguir leasing y renting por su opción final y sus servicios.
- ☐ completar una matriz de contratos y recomendar sin fiarme de la cuota más baja.
- ☐ separar la suma nominal del coste comparable y poner a la vista el pago final.



UNIDAD 10

Del pedido a la factura y al archivo

Bloque 3 · Formalizar la venta

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Ordenar los documentos de una venta, de la oferta al justificante de cobro, y enlazarlos con un mismo código.
- Reconocer cómo se formaliza un pedido a distancia y qué prueba hay que conservar.
- Controlar una expedición: entregas parciales, diferencias entre lo pedido y lo entregado y firma de recepción.
- Cumplimentar y calcular una factura a partir del pedido y del albarán, y rectificarla cuando hace falta.
- Registrar y archivar un expediente con versiones, permisos y una búsqueda posterior.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 08/03/2027. Asociación Sendero pidió veinte lámparas de escritorio L2 (pedido PE-2027-003 del jueves 25/02/2027, oferta OF-2027-002: 40,00 € cada una, 8 % de descuento por volumen y 30,00 € de portes). En el almacén, Román solo tiene dieciocho: las otras dos llegan el viernes 12/03/2027. Entrega esas dieciocho a Piedad, la tesorera de la asociación, y firma el albarán AL-2027-001.

En administración, Débora ya tiene la factura preparada con las veinte lámparas y un total de 926,86 €. Marina le avisa: «En el albarán hay dieciocho». Si la factura sale tal cual, Linde cobrará dos lámparas que no ha entregado. Hay que documentar la operación con lo que realmente se ha entregado y abrir una incidencia por las dos pendientes.

PARA EMPEZAR

1. El pedido dice veinte, el albarán dieciocho y la factura veinte. ¿Qué documento crees que debe mandar para facturar? ¿Por qué?
2. ¿Qué harías con las dos lámparas que faltan para que el cliente no se sienta engañado?
3. Si dentro de un año Sendero pregunta por esta compra, ¿qué documentos tendría que poder encontrar Linde y dónde?



Secuencia

10.1



A distancia

10.2



Expedición

10.3



Factura

10.4



Archivo

10.5

10.1 Secuencia documental

Cada venta deja una huella de papeles. Si no se enlazan, cualquier diferencia se convierte en una discusión.

Los documentos de una venta. Una venta no es un único documento, sino una cadena: cada uno nace del anterior y se enlaza con él por un código. En Linde la cadena es esta.

Documento	Quién lo emite	Qué prueba	Ejemplo
Oferta	Linde	Qué se propone y hasta cuándo	OF-2027-002
Pedido	El cliente o Linde con su aceptación	Qué se encarga	PE-2027-003
Confirmación del pedido	Linde	Que se ha recibido y se acepta	Correo del 25/02/2027
Albarán	Linde, firmado por el cliente	Qué se entrega y cuándo	AL-2027-001
Factura	Linde	Qué se cobra	FA-2027-002
Justificante de cobro	El banco o el cliente	Que se ha pagado	Abono en el banco

El código de operación. Cada documento lleva su número, con la forma TIPO-2027-nnn (OF, PE, AL, FA…), y cita el documento del que viene. La cuenta del cliente y la oportunidad completan la cadena: CU-003 (Asociación Sendero), OP-103, OF-2027-002, PE-2027-003, AL-2027-001 y AL-2027-003, FA-2027-002 y FA-2027-004. Con esos códigos, cualquiera sigue la operación de la cuenta a la factura sin preguntar a nadie. Si un código falta o se repite, la cadena se rompe y hay que reconstruirla a mano. Conviene repasar los datos de cada documento con calma antes de darlo por bueno.

Qué manda en cada paso. Para entregar, manda el pedido (qué se encargó). Para facturar, sin anticipos, manda el albarán (qué se entregó de verdad). Para cobrar, manda la factura. Cuando dos documentos dicen cosas distintas, no se elige el que conviene: se abre una incidencia y se resuelve con un documento nuevo, sin borrar el anterior.

Un ejemplo con Sendero. Asociación Sendero pidió veinte lámparas. Román entregó dieciocho el 08/03/2027 y Débora facturó esas dieciocho. Las dos restantes llegaron el 12/03/2027 con otro albarán y se facturaron aparte. Al final, el pedido, los dos albaranes y las dos facturas cuentan la misma historia con el mismo código.

CLAVE · SE FACTURA LO ENTREGADO

La factura se prepara con el albarán delante, no con el pedido. Si el pedido es de 20 y el albarán de 18, la factura es de 18 y las 2 pendientes se facturan cuando se entreguen.

ACTIVIDADES

1. Ordena estos documentos de la venta de Camilo y di quién emite cada uno: oferta, pedido, albarán y factura simplificada. ¿Cuál falta si Camilo compra en la tienda?
2. Escribe la cadena de códigos de la operación de Academia Cumbre con las doce sillas (CU, OP, OF, PE, CN, AL y FA de la biblia).
3. El pedido dice 20 y el albarán 18. Escribe qué documento usa Débora para facturar y por qué no usa la factura ya preparada.

10.2 Ventas a distancia

Cuando el cliente no está delante, el pedido llega por un canal y la prueba de lo que se aceptó es el mensaje que se conserva.

Qué es una venta a distancia. Es la que se hace con consumidores en un sistema organizado de venta a distancia, sin presencia física simultánea de las partes: por catálogo, por teléfono, por correo, por una página web o por una aplicación en el móvil. La ley que regula la defensa de los consumidores le dedica un título propio.

LA NORMA DICE

Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (Real Decreto Legislativo 1/2007), art. 92: se rigen por este título los contratos celebrados con consumidores en un sistema organizado de venta a distancia, sin presencia física simultánea de las partes. Art. 101: la falta de respuesta a una oferta nunca se considera aceptación. Comprueba: ¿hay un mensaje del cliente que acepta de forma expresa? Consulta la versión vigente.

Cómo se formaliza el pedido. Hay cuatro datos que identifican un pedido a distancia: el **canal** (formulario web, teléfono, correo), la **aceptación** (el cliente envía el pedido o dice «sí» de forma expresa), el **contenido** (productos, cantidades, precio, entrega) y la **evidencia** (el mensaje, con fecha y hora, que Linde conserva). Antes de que el cliente quede vinculado, Linde le da la información precontractual: quién es, qué vende, el precio con impuestos y las condiciones (TRLGDCU, arts. 97 a 99). Si falta alguno de los cuatro, el pedido es más fácil de discutir.

Lo que debe ver el cliente antes de aceptar. En una venta a distancia el cliente no toca el producto ni habla con nadie, así que la página o el mensaje tiene que decirle con claridad qué compra, cuánto paga en total, cuándo lo recibirá y cómo puede reclamar. Si algo importante no está a la vista, el pedido se puede discutir después. Por eso Linde repite esos datos en la confirmación. Conviene repasar los datos con calma.

Un pedido por formulario (simulado). El martes 09/03/2027 a las 10:15, un cliente ficticio rellena el formulario de práctica de Linde: 2 flexos F1 a 25,00 € y 1 reposapiés R1 a 20,00 €. Linde responde a las 10:40 con una confirmación por escrito. Es un ejemplo de práctica: no se recogen datos reales.

Documento 1 · Confirmación del pedido a distancia

(ficticia)

Dato	Contenido
Canal	Formulario de práctica de la tienda
Fecha y hora de aceptación	Martes 09/03/2027, 10:15
Productos	2 flexos F1 (50,00 €) y 1 reposapiés R1 (20,00 €)
Importes	Productos 70,00 €; portes 30,00 €; base 100,00 €; IVA 21,00 €; total 121,00 €
Entrega	Miércoles 17/03/2027
Evidencia que se conserva	Mensaje del cliente y confirmación de Linde, con fecha y hora

Qué se conserva. Del pedido a distancia Linde guarda dos mensajes: el del cliente, con su fecha y hora, y la confirmación de Linde, con los mismos datos. Se archivan con el pedido y se enlazan con el albarán y la factura. Si el cliente dice más tarde que pidió otra cosa, esos dos mensajes responden por sí solos.

Plazos y derechos. Salvo pacto, el vendedor entrega sin demora indebida y como máximo treinta días naturales después de celebrado el contrato; en este caso, hasta el jueves 08/04/2027 (TRLGDCU, art. 66 bis). Y si el comprador es un consumidor, con carácter general y salvo excepciones (art. 103), tiene catorce días naturales para desistir desde que recibe los bienes (arts. 102 y 104): si recibe el pedido el miércoles 17/03/2027, hasta el miércoles 31/03/2027. Los envíos que el cliente no ha pedido, con petición de pago, no obligan a pagar ni a devolverlos (art. 66 quáter). Conviene apuntar las dos fechas en el expediente el mismo día de la entrega.

Por teléfono y por catálogo. El pedido por teléfono se confirma por escrito: la voz sola deja poca prueba. Con un catálogo, el cliente rellena una hoja de pedido y la envía. En los tres canales, la regla es la misma: lo que se acepta tiene que poder demostrarse.

Cuándo hay que avisar. Si Linde no puede cumplir la fecha de entrega, debe avisar al cliente cuanto antes y proponer una fecha nueva por escrito. Callar y entregar tarde es la forma más rápida de perder un cliente: el aviso a tiempo, con una fecha cierta, se parece mucho más a un buen servicio.

ACTIVIDADES

4. Un cliente envía por correo un pedido de 5 reposapiés R1 (20,00 € cada uno). Calcula el total con portes de 30,00 € e IVA del 21 % y escribe la confirmación con los cuatro datos del pedido.
5. Un cliente no contesta a la oferta que le envía Linde. ¿Puede Linde considerar que la ha aceptado? Razona con el art. 101.
6. Calcula hasta qué fecha puede Linde entregar un pedido celebrado el 09/03/2027 y hasta cuándo puede desistir el cliente si lo recibe el 17/03/2027.

10.3 Expedición y recepción

La entrega es el momento de la verdad: allí se comprueba que lo pedido y lo entregado coinciden.

El albarán. El **albarán** es el documento que acompaña a la mercancía y deja constancia de lo entregado. Lleva el número, la fecha, las partes, la referencia del pedido, la descripción, la cantidad entregada y un espacio para la firma de quien recibe («recibí»). No es una factura: no dice cuánto se cobra, sino qué se ha entregado. Es el documento que más se consulta cuando hay una reclamación.

Documento 2 · Albarán AL-2027-001

(ficticio)

Dato	Contenido
Número y fecha	AL-2027-001 · lunes 08/03/2027
Cliente y pedido	Asociación Sendero · PE-2027-003
Entregado	18 lámparas L2 (pedidas: 20)
Pendiente	2 lámparas L2, entrega prevista el viernes 12/03/2027
Recibe y firma	Piedad (tesorera)

Entregas parciales y diferencias. Una **entrega parcial** es la que no cubre todo el pedido. Se hace constar en el albarán (cantidad entregada y cantidad pendiente) y se avisa al cliente con una fecha. Una **diferencia** es cualquier cosa que no coincide: cantidad, producto o estado. Quien recibe comprueba en el momento, con el pedido delante, y anota las diferencias antes de firmar. La firma sin reservas dice «he recibido esto», sin renunciar a reclamar lo que no sea conforme. Una entrega parcial bien anotada no es un problema: es una entrega en dos tiempos.

La incidencia abierta. Román anota en la hoja de incidencias: «PE-2027-003: faltan 2 L2. Causa: reposición pendiente. Se entregan el 12/03/2027 con el albarán AL-2027-003». Así hay constancia de lo pendiente, de su causa y de su fecha. La entrega se completa el viernes 12/03/2027 y la incidencia se cierra con la firma del segundo albarán. Cada incidencia se cierra con un documento firmado que la resuelve.

LA NORMA DICE

Código Civil, arts. 1461 y 1462: el vendedor está obligado a entregar la cosa vendida, y se entiende entregada cuando se pone en poder y posesión del comprador. Comprueba: ¿hay constancia de que el comprador ha recibido lo que se le debe? Consulta la versión vigente.

Cómo se firma bien un albarán. Quien recibe cuenta las unidades con el albarán en la mano y revisa el estado. Si algo falla, lo escribe antes de firmar («falta una caja», «embalaje roto»). Una firma sin reservas es más difícil de discutir después.



ACTIVIDADES

7. Rellena el albarán de las dos lámparas pendientes (AL-2027-003, viernes 12/03/2027) con los mismos campos que AL-2027-001.
8. Piedad firma el albarán AL-2027-001 sin mirar y luego dice que le han entregado veinte. ¿Qué prueba tiene Linde? ¿Qué debió hacer Piedad al recibir?
9. Escribe tres frases de la hoja de incidencias de una entrega con una caja de 10 sillas L1 que llega con el embalaje roto.

10.4 Factura

La factura se hace con el albarán delante y se calcula siguiendo el pedido. Si algo cambia, se rectifica; no se rehace a escondidas.

Qué lleva una factura. La factura completa lleva número y serie, fecha, NIF y domicilio del expedidor, datos del destinatario, descripción de las operaciones, base imponible, tipo y cuota. Una factura simplificada admite menos datos en los casos que fija el reglamento. Se expide al realizarse la operación y, si el destinatario es empresario, antes del día 16 del mes siguiente (RD 1619/2012, arts. 6, 7 y 11). Sin esos datos, el cliente puede rechazarla y no podrá deducirse el IVA.

LA NORMA DICE

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del IVA, art. 78: la base imponible es el importe total de la contraprestación e incluye los gastos accesorios, como los portes; no incluye los descuentos concedidos antes o en el momento de la operación. Art. 90: tipo general del 21 %. Comprueba: ¿el IVA se calcula sobre el neto más los portes? Supuesto del libro: península; en Canarias, Ceuta y Melilla el impuesto es otro. Consulta la versión vigente.

Cómo se calcula. Se parte de lo entregado: 18 lámparas a 40,00 € son 720,00 €. Se aplica el descuento pactado (8 %), que da el neto. A ese neto se suman los portes y sobre el resultado se calcula el IVA. La base imponible incluye los portes porque son un gasto accesorio de la venta (Ley 37/1992, art. 78). El total es la base más el IVA, y se redondea al céntimo, comprobando que la suma cuadre.

El orden de las líneas. Una factura clara muestra el precio sin descuento, el descuento, el neto, los portes, la base, el IVA y el total, siempre en ese orden. Quien la lee puede comprobar cada paso con una calculadora. Si las líneas aparecen mezcladas, el cliente desconfía y el pago se retrasa.

Documento 3 · Factura FA-2027-002 revisada antes de emitirse

(modelo didáctico, NIF ficticio)

Concepto	Importe (€)
18 lámparas L2 a 40,00 €	720,00
Descuento del 8 %	−57,60
Neto	662,40
Portes	30,00
Base imponible	692,40
IVA del 21 %	145,40
Total	837,80

Referencias: pedido PE-2027-003; albarán AL-2027-001. Los portes de 30,00 € se cobran una sola vez, en esta factura.

La segunda factura. Las dos lámparas pendientes se entregan el 12/03/2027 y se facturan en FA-2027-004: 2 × 40,00 = 80,00 €; descuento 8 % = 6,40 €; base 73,60 €; IVA 15,46 €; total 89,06 €. Sin portes, porque ya se cobraron. Suma de las dos facturas: 837,80 + 89,06 = 926,86 €, el mismo total del pedido original. Cada factura cita su propio albarán, y las dos citan el mismo pedido.

Quién la comprueba. Antes de enviar una factura, la revisa una segunda persona de Administración con el albarán y la oferta delante. No es desconfianza: dos personas ven más errores que una, y un error corregido antes de enviar no genera ni rectificativa ni discusión con el cliente.

Factura rectificativa. Si una factura no cumple los requisitos o cambia la base (por ejemplo, por una devolución), se expide una **factura rectificativa**, con serie propia (RD 1619/2012, art. 15). No se corrige a mano ni se borra la primera. Si Sendero devolviera las dos lámparas, Linde expediría el abono AB-2027-001, factura rectificativa de −89,06 € que cita y corrige FA-2027-004, y las dos facturas originales se conservan. Así se ve en el expediente qué se corrigió, cuándo y por qué.

Comprobar antes de emitir. Débora comprueba cuatro cosas antes de enviar: que la cantidad coincide con el albarán, que el precio y el descuento coinciden con la oferta, que el IVA se calcula sobre el neto más los portes y que la factura cita el pedido y el albarán.

Cuándo se emite. La factura se expide cuando se realiza la operación, es decir, cuando se entrega. Por eso las lámparas pendientes no se facturan el 08/03 sino el 12/03/2027, con su propio albarán. Sin cobro anticipado, facturar algo que todavía no se ha entregado es un error de fechas que luego cuesta explicar.

Y si el cliente pide copia. Cualquier copia que Linde envíe lleva los mismos datos que el original y se marca como copia. No se regenera una factura nueva con otra fecha: se envía la que ya existe.

ACTIVIDADES

10. Calcula la factura de 15 lámparas L2 a 40,00 € sin descuento, con 30,00 € de portes y el 21 % de IVA. Presenta cada línea.
11. Explica por qué, si la factura de FA-2027-002 saliera con veinte lámparas, Sendero pagaría 89,06 € de más. Calcula esa cantidad.
12. Sendero devuelve las dos lámparas entregadas el 12/03/2027. Escribe el abono (base, IVA y total en negativo) y di qué facturas se conservan.

10.5 Registro y archivo

Lo que no se encuentra no existe. Un expediente ordenado responde en un minuto a lo que un cajón desordenado no responde nunca.

El expediente de la operación. El **expediente** es la carpeta, física o digital, que reúne todos los documentos de una operación con el mismo código. En Linde cada operación tiene una carpeta con el nombre de la cuenta y la oportunidad (por ejemplo, CU-003 · OP-103) y dentro, ordenados por fecha: oferta, pedido, confirmación, albaranes, facturas, incidencias y justificantes.

Qué ordena un buen expediente. Un expediente bien llevado permite contestar en un minuto a tres preguntas: qué se pidió, qué se entregó y qué se cobró. Si alguna respuesta no está en la carpeta, falta un documento o se ha guardado en otro sitio, y eso es lo que hay que corregir antes de que lo pregunte el cliente.

La hoja de control. Una hoja de cálculo enlaza los documentos de cada operación y permite ver de un vistazo si algo no cuadra.

Tabla 1 · Control pedido-albarán-factura de OP-103

(ficticia)

Documento	Código	Fecha	Uds.	Importe (€)
Pedido	PE-2027-003	25/02/2027	20	926,86
Albarán 1	AL-2027-001	08/03/2027	18	
Albarán 2	AL-2027-003	12/03/2027	2	
Factura 1	FA-2027-002	08/03/2027	18	837,80
Factura 2	FA-2027-004	12/03/2027	2	89,06
Control	Suma de entregadas		20	926,86

Por qué importa la diferencia cero. En la hoja de control, la diferencia entre lo pedido, lo entregado y lo facturado debe ser cero cuando la operación está cerrada. Si no lo es, hay una incidencia abierta o un error. Mirar esa casilla una vez a la semana evita que las diferencias se acumulen hasta que nadie recuerde su causa.

Versiones y originales. Cada documento tiene un número de versión (v01, v02). Una corrección crea una versión nueva; la anterior se conserva. El documento original de una incidencia no se sobrescribe: es la prueba de lo que pasó. La versión **vigente** es la última firmada o enviada; una factura ya expedida no se sustituye por otra versión: se rectifica.

Permisos. Solo quien prepara una factura la edita; Administración la revisa; el comercial y Operaciones la consultan. Un documento firmado, enviado o cobrado queda protegido contra cambios. De los datos de los clientes se tratan solo los necesarios, con acceso por función, y se comunican solo a quien deba recibirlos (banco, transportista, asesoría). Esa separación de tareas reduce los errores y los cambios sin control.



Cuánto se guarda y cómo se busca. Los empresarios conservan los libros, la correspondencia, la documentación y los justificantes de su negocio, debidamente ordenados, durante seis años desde el último asiento (Código de Comercio, art. 30.1); otros plazos, como los fiscales, se consultan aparte. Para encontrarlos, el nombre del archivo lleva el código, la fecha y la versión (por ejemplo, UD10_P10_FA-2027-002_v02), y la hoja de control permite buscar por cuenta, por oportunidad o por documento.

PARA SABER MÁS

Las ventas a distancia añaden una prueba más: el mensaje del cliente y la confirmación de Linde. Se archivan con el pedido, con fecha y hora, igual que un albarán firmado.

ACTIVIDADES

13. Rellena la hoja de control de la operación de Academia Cumbre con PE-2027-002 (12 sillas, 1.691,58 €), AL-2027-002 (12 uds.) y FA-2027-003 (1.691,58 €). ¿Cuadra todo?
14. Un empleado sobrescribe el albarán AL-2027-001 con 20 unidades «para dejarlo limpio». Explica qué ha perdido Linde y cómo se corrige.
15. Diseña el nombre de archivo y la carpeta para guardar la versión 2 de la factura FA-2027-004. ¿Quién puede editarla y quién solo consultarla?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Dieciocho lámparas, dos facturas

Caso ficticio. Lunes 08/03/2027: Débora y Marina corrigen la facturación del pedido PE-2027-003 de Asociación Sendero.

Paso 1. El pedido. OF-2027-002 y PE-2027-003: 20 lámparas L2 a 40,00 € = 800,00 €; descuento del 8 % por volumen = 64,00 €; neto 736,00 €; portes 30,00 €; base 766,00 €; IVA 160,86 €; total 926,86 €.

Paso 2. El albarán. Román entrega 18 lámparas a Piedad y firma AL-2027-001 el 08/03/2027. Quedan 2 pendientes, que se entregarán el 12/03/2027.

Paso 3. La diferencia. La factura preparada cobra 20 unidades (926,86 €). Débora la detiene: sin pago previo, se factura lo entregado.

Paso 4. La primera factura

Concepto	Importe (€)
18 × 40,00	720,00
Descuento del 8 %	−57,60
Neto	662,40
Portes	30,00
Base imponible	692,40
IVA del 21 %	145,40
Total FA-2027-002	837,80

Paso 5. La incidencia y la segunda factura. Se abre la incidencia por las 2 pendientes. El viernes 12/03/2027 se entregan con AL-2027-003 y se emite FA-2027-004: 80,00 − 6,40 = 73,60 €; IVA 15,46 €; total 89,06 €. Sin portes.

Paso 6. El expediente. La carpeta de la cuenta CU-003 (oportunidad OP-103) reúne OF-2027-002, PE-2027-003, AL-2027-001, FA-2027-002, AL-2027-003 y FA-2027-004, cada documento con la referencia del anterior y la incidencia abierta y cerrada.

RESULTADO

FA-2027-002 de **837,80 €** y FA-2027-004 de **89,06 €**: suman **926,86 €**, el total del pedido (C03). Cada factura cita su pedido y su albarán; el albarán original y la incidencia se conservan.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se factura el pedido completo el 08/03? b) ¿Por qué los portes solo van en la primera factura? c) ¿Cuánto pagaría de más el cliente con la factura de veinte?

PRÁCTICA

Control pedido-albarán-factura de Academia Cumbre

Caso ficticio. El viernes 12/03/2027 Román entrega las doce sillas L1 de Academia Cumbre (pedido PE-2027-002, 1.691,58 €) con el albarán AL-2027-002; Débora prepara la factura FA-2027-003 con vencimiento a 30 días. Usa un documento compartido y una hoja de cálculo genéricos y los archivos PV_GM10_INI, PV_GM10_SOL y PV_GM10_VAR (datos ficticios).

Encargo. 1) Rellena el albarán y la factura con las referencias del pedido. 2) Calcula el vencimiento de la factura y la fecha de cobro. 3) Construye la hoja de control con pedido, albarán, factura y diferencia. 4) Simula un pedido recibido por formulario de práctica (sin datos reales) y redacta su confirmación con canal, aceptación, contenido y evidencia. 5) **Variante:** Asociación Sendero devuelve las dos lámparas de FA-2027-004. Prepara el abono AB-2027-001 e indica qué versión se conserva y qué documento cambia.

Plantilla PV-P10 · Control pedido-albarán-factura

Campo	Tu respuesta
Identificador (PV_GM10_ y versión)	
Datos de partida	
Operaciones (albarán y factura)	
Resultado (control y diferencia)	
Comprobación (versión y documento)	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

- ☐ Las cantidades coinciden en pedido, albarán y factura; precio e IVA, en pedido y factura.
- ☐ Cada documento cita el anterior.
- ☐ La hoja de control tiene diferencia cero.
- ☐ El abono no borra la factura.
- ☐ Ningún dato es real.

LECTURA Y DEBATE

La factura de las veinte



Relato ficticio. Olivia llevaba la caja de una mercería de barrio. Un cliente había encargado veinte metros de tela para unas cortinas y ella, que se fiaba de la hoja de pedido, preparó la factura de veinte metros. Pero el corte se hizo con la tela que quedaba: solo había dieciocho y el albarán lo decía.

El cliente, un hombre de pocas palabras, vino a pagar con su bolso en bandolera. Miró la factura y miró el albarán. «Aquí pone veinte y yo me llevo dieciocho», dijo, y se negó a pagar. Olivia se puso colorada. Sacó el albarán y lo comprobó: tenía razón. Aquella factura no era mentira, pero tampoco era verdad.

Una compañera, que tenía una carpeta azul con los albaranes, la ayudó a retirar esa factura, aún sin contabilizar, y a emitir otra de dieciocho metros. Los dos que faltaban los entregaron a la semana y se facturaron aparte. «Se factura lo entregado», le dijo la compañera. Olivia lo escribió en una nota y la pegó junto a la caja.

Preguntas. 1) ¿Qué documento mostraba la verdad en el relato y por qué no lo miró Olivia? 2) ¿Qué consecuencia tuvo para el cliente y para la tienda? 3) ¿Cómo lo habría resuelto Débora en Linde?

APRENDE CON LA IA

Débora pide a un asistente de IA que prepare la factura del pedido PE-2027-003 de veinte lámparas, de las que se han entregado dieciocho. La respuesta es esta:

RESPUESTA DE LA IA

«Factura las veinte lámparas del pedido, porque el cliente las encargó, y el albarán ya se corregirá luego. Para dejar el expediente más limpio, sobrescribe el albarán original con veinte unidades. Si facturas las dos pendientes aparte, repite los 30 € de portes en la segunda factura. Las dos unidades que faltan no necesitan ninguna anotación: se entregarán cuando lleguen.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (18 entregadas, 837,80 €, 89,06 € y el albarán original) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Enumera los seis documentos de la cadena de una venta y di qué prueba cada uno.
17. ¿Qué documento manda para facturar y cuál para entregar? Explica la diferencia.
18. ¿Qué cuatro datos tiene un pedido a distancia y qué prueba se conserva?
19. ¿Qué es una factura rectificativa y cuándo se expide? ¿Se borra la factura original?

Aplica

20. Pedido de 8 flexos F1 a 25,00 € con portes de 30,00 € y 21 % de IVA. Calcula base, IVA y total. Se entregan 6 y quedan 2 pendientes: calcula las dos facturas (portes en la primera, sin descuento).
21. Una factura de Linde lleva el IVA calculado solo sobre el neto de 736,00 € y suma los portes de 30,00 € después. Calcula el total que sale y el correcto, y explica el error con el art. 78.
22. Escribe el nombre del archivo y la ruta de la carpeta para guardar la versión 3 del albarán AL-2027-003 de la operación OP-103.
23. Redacta en cuatro líneas la confirmación de un pedido recibido por el formulario de práctica de Linde: 3 sillas L1 con entrega el viernes 19/03/2027 (sin datos reales).

Investiga

24. Busca en el BOE el art. 6 del RD 1619/2012 y copia los datos que debe llevar una factura completa. Indica la fecha de la versión consultada, el ámbito (estatal) y qué no permite concluir sobre una factura de un sector concreto.
25. Pide a un comercio cercano que te enseñe, sin datos de nadie, cómo guarda albaranes y facturas. Anota la fuente, la fecha y qué no permite concluir una sola visita.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 10 · EXPEDIENTE PEDIDO-ALBARÁN-FACTURA

Prepara el pedido, el albarán y la factura de una operación de tu empresa simulada, vincúlalos con el mismo código en una hoja de control y archiva la versión final.
Comprueba tu paso: las cantidades coinciden en los tres documentos; precios e IVA, en pedido y factura; cada uno cita el anterior; la diferencia de la hoja es cero; la versión final está identificada; otra persona ha revisado el expediente. Guárdalo como UD10_P10_expediente_v01 en la carpeta 00 Mi cartera de ventas.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: factura de las veinte lámparas de Asociación Sendero

Modelo didáctico, preparado por Débora el 08/03/2027 y sin revisar; el albarán AL-2027-001 registra dieciocho unidades. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Número y fecha	FA-2027-002 · 08/03/2027
2	Destinatario	Asociación Sendero (sin NIF)
3	Descripción	20 lámparas L2 a 40,00 € = 800,00 €
4	Descuento del 8 % y neto	−64,00 € · 736,00 €
5	IVA del 21 % sobre 736,00 €	154,56 €
6	Portes	30,00 €
7	Total	920,56 €
8	Referencias	(en blanco)

Encargo. Señala los cinco errores, explica por qué lo son y corrige la factura con los importes que corresponden. Después responde: ¿qué documentos deberían figurar en las referencias?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. En la cadena de documentos de la venta a Asociación Sendero, el albarán AL-2027-001 firmado por Piedad al recibir las lámparas prueba...
a) lo que se cobra.
b) lo que se entrega.
c) lo que se ofrece.

2. Para preparar la factura de un pedido entregado en parte, se usa...
a) el pedido.
b) la oferta.
c) el albarán.

3. Si pedido y albarán no coinciden, lo correcto es...
a) abrir una incidencia y conservar el original.
b) sobrescribir el albarán.
c) facturar el pedido.

4. En una venta a distancia, un cliente recibe la oferta por correo electrónico y no contesta. Ese silencio es...
a) aceptación.
b) rechazo.
c) ni aceptación ni rechazo: no es aceptación.

5. Un cliente consumidor que recibe un pedido a distancia el 17/03/2027 puede desistir, con carácter general, como máximo hasta el...
a) 24/03/2027.
b) 31/03/2027.
c) 17/04/2027.

6. Los portes de 30,00 € en el IVA...
a) forman parte de la base imponible.
b) se suman después del IVA.
c) no se facturan.

7. FA-2027-002, de 18 lámparas con el 8 % de descuento y portes de 30,00 €, suma...
a) 926,86 €.
b) 837,80 €.
c) 89,06 €.

8. Una factura rectificativa se usa para...
a) borrar la factura original.
b) corregir o anular una factura sin eliminarla.
c) cobrar más.

9. Al cerrar el expediente de un pedido, Débora recuerda que el Código de Comercio obliga a los empresarios a conservar los documentos del negocio durante...
a) un año.
b) seis años.
c) toda la vida.

10. Para que una persona nueva pueda seguir un expediente bien archivado de principio a fin, cada documento lleva...
a) solo la fecha.
b) su código, su versión y la referencia del documento anterior.
c) el nombre del empleado.

Ya sé...

- ☐ ordenar y enlazar los documentos de una venta con un mismo código.
- ☐ formalizar y comprobar un pedido a distancia, con la prueba que se conserva.
- ☐ resolver la diferencia entre lo pedido y lo entregado con una incidencia.
- ☐ calcular y cumplimentar una factura y su rectificación.
- ☐ archivar un expediente con versiones y localizarlo después.
- ☐ abrir y cerrar una incidencia de entrega con su fecha y su responsable.



UNIDAD 11

Cobrar y documentar los medios de pago

Bloque 3 · Formalizar la venta

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir los medios de pago y elegir el adecuado según el importe, el cliente y el plazo.
- Reconocer los requisitos de una letra de cambio, un pagaré y un cheque, y quién responde en cada uno.
- Calcular vencimientos y comprobar que el plazo pactado respeta la ley contra la morosidad.
- Documentar un cobro con su justificante y distinguir entre lo prometido y lo cobrado.
- Conciliar los cobros con el extracto del banco y detectar lo que sigue pendiente.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 16/03/2027. Tras comparar en la unidad 9 la venta a plazos, el leasing y el renting, Academia Cumbre descarta el leasing y la venta a plazos y confirma el pedido PE-2027-005 del pack aula (oferta OF-2027-004, contrato CN-2027-003): 3.060,00 € de base, 642,60 € de IVA, 3.702,60 € en total. Marcela, la directora, quiere pagar a plazo y propone un pagaré de 3.000,00 € a 60 días de la entrega, que será el jueves 15/04/2027, y el resto, 702,60 €, por transferencia en el momento de la entrega.

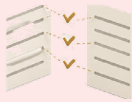
Alfredo duda: un pagaré no es dinero hasta que se cobra. Débora tiene otra preocupación: Piedad, la tesorera de Asociación Sendero, ha enviado una captura de pantalla de su banco con la transferencia de la factura FA-2027-002 (837,80 €), pero en el extracto de Linde todavía no aparece nada. ¿Está cobrada o no?

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué diferencia hay entre que un cliente «prometa» pagar y que Linde haya cobrado?
2. Si Academia Cumbre paga con un pagaré a 60 días, ¿qué riesgos corre Linde y qué documentos debería guardar?
3. ¿Aceptarías una captura de pantalla como prueba de un cobro? ¿Qué mirarías en tu propio banco?



Medios 11.1



Letra 11.2



Pagaré 11.3



Plazos 11.4



Cobro 11.5

11.1 Medios de pago

Cobrar es recibir el dinero. Todo lo demás, por muy firmado que esté, aún no es dinero cobrado.

Qué es un medio de pago. Es el instrumento con el que el comprador cumple su obligación de pagar el precio. El Código Civil dice que el comprador paga en el tiempo y el lugar fijados en el contrato y, si no se han fijado, donde y cuando se haga la entrega (art. 1500). Por eso conviene que la oferta y el pedido digan cómo y cuándo se paga. Si no se pacta, el pago es en el lugar y momento de la entrega.

Quién corre el riesgo. En una transferencia previa, el riesgo es del cliente; en un pagaré o una letra, del vendedor, que entrega la mercancía antes de cobrar. Por eso Alfredo valora, antes de aceptar un aplazamiento, si el cliente es conocido, cuánto pide y si ya ha pagado bien otras veces. Un medio de pago más lento no es peor, pero exige más vigilancia.

Los medios más habituales. Linde acepta transferencia, tarjeta, cheque, pagaré y letra de cambio; el efectivo, solo en los límites de la ley. Cada medio tiene sus ventajas y sus riesgos.

Medio	Cuándo se cobra	Ventaja	Riesgo
Efectivo	En el acto	Inmediato	Límite legal y custodia
Transferencia	Cuando llega a la cuenta	Deja justificante y es rápida	Hay que comprobar que ha llegado
Tarjeta	Autorizada en el acto; abono después	Cómoda para el cliente	Comisión y devoluciones
Cheque	Al abonarse tras presentarlo	Sencillo	Puede no tener fondos
Pagaré	En la fecha de vencimiento	Permite aplazar con un título	Se cobra más tarde y puede impagarse
Letra de cambio	En el vencimiento	Se puede endosar y avalar	Más trámites y más riesgo de error

Lo que cuesta cada medio. La tarjeta lleva una comisión que paga el vendedor; la transferencia suele ser gratuita o casi; el cheque y los efectos tienen gastos de gestión en el banco. Esos gastos se tienen en cuenta al fijar los precios y las condiciones de pago, aunque el cliente no los vea.

LA NORMA DICE

Ley 7/2012, de 29 de octubre, art. 7: no pueden pagarse en efectivo las operaciones en las que alguna de las partes sea empresario o profesional con un importe igual o superior a 1.000 euros; se suman los pagos fraccionados de una misma operación y se conserva cinco años el justificante del medio de pago. Comprueba: ¿interviene un empresario o profesional y la operación es de 1.000 € o más? Consulta la versión vigente.

Cobro en la tienda. En la tienda de Linde, un cliente particular paga normalmente con tarjeta o en efectivo y se le entrega una factura simplificada. Con un cliente empresa y un importe alto se factura y se pide transferencia. El medio no cambia el precio, pero cambia lo que hay que guardar.

Qué medio elegir. Para un cliente nuevo y un importe alto, lo más seguro es la transferencia previa o el pago al contado. Para un cliente conocido que pide aplazar, un pagaré o una letra dan un documento con fecha. Para una venta pequeña en la tienda, la tarjeta o el efectivo dentro del límite. Lo decide Alfredo en la oferta, no el cliente en el último momento. Esa elección queda por escrito en la oferta.

Pagar con un medio no es lo mismo que cobrar. Una transferencia ordenada por el cliente todavía no está cobrada: lo está cuando el dinero consta en la cuenta de Linde. Un pagaré firmado tampoco está cobrado: lo estará el día del vencimiento, si se paga.

Dos preguntas antes de aceptar un medio. ¿Cuándo tendré el dinero? ¿Qué documento me queda si no llega? Si Linde no puede contestar a las dos, todavía no ha elegido bien el medio de pago.

CLAVE · LO PROMETIDO NO ESTÁ COBRADO

Un pagaré, una letra o una captura de pantalla son promesas o pruebas parciales. El cobro se registra cuando el dinero aparece en el banco.

ACTIVIDADES

1. Clasifica estos pagos como inmediatos o aplazados: efectivo, transferencia ordenada hoy, pagaré a 60 días y tarjeta. Indica cuál no es todavía un cobro.
2. Una empresa quiere pagar 1.200,00 € en efectivo a Linde. ¿Puede? Razona con el art. 7 de la Ley 7/2012 y propón una alternativa.
3. Escribe una ventaja y un riesgo de cobrar con tarjeta una venta de 85,00 € en la tienda.

11.2 La letra de cambio

La letra es un papel con fecha que dice quién debe pagar, a quién y cuándo. Si le falta un requisito, en general deja de ser letra.

Qué es. La **letra de cambio** es un título por el que una persona, el **librador**, ordena a otra, el **librado**, que pague una suma determinada en una fecha a un tercero, el **tomador**. Cuando el librado la firma aceptándola, se compromete a pagarla. En una venta, lo habitual es que el vendedor libre la letra contra el cliente. Es un título muy usado entre empresas que venden a plazo y necesitan un documento claro. Su lectura exige atención a cada campo, porque cada firma tiene un significado distinto. Quien la lee sin cuidado confunde fácilmente los papeles de cada persona. Por eso la unidad empieza por identificar quién es quién. El nombre de cada persona va siempre en su casilla.

LA NORMA DICE

Ley 19/1985, de 16 de julio, Cambiaria y del Cheque, art. 1: la letra de cambio contiene la denominación «letra de cambio», el mandato de pagar una suma determinada, el nombre del librado, el vencimiento, el lugar de pago, el nombre del tomador, la fecha y el lugar de emisión y la firma del librador. Art. 38: puede librarse a fecha fija, a un plazo desde la fecha, a la vista o a un plazo desde la vista. Comprueba: ¿están todos los requisitos? Consulta la versión vigente.

Documento 1 · Letra de la librería

(ficticia, modelo didáctico)

Requisito	Contenido
Denominación	Letra de cambio
Mandato de pagar	Pague usted la cantidad de 1.500,00 €
Librado	Librería Los Cuatro Vientos (ficticia)
Tomador	Linde Mobiliario
Vencimiento	Miércoles 07/04/2027
Lugar de pago	Oficina bancaria del librado
Fecha y lugar de emisión	Lunes 08/03/2027 · Linde
Firma	Del librador

Para qué sirve una letra. El vendedor puede esperar al vencimiento o transmitir la letra a su banco, que se la descuenta antes y se queda con ella. Cómo se calcula ese descuento se estudia en la unidad siguiente; aquí basta con saber que la letra circula porque es un título que se puede endosar. En la práctica, esos papeles se revisan con la lista de requisitos delante y se guardan copias firmadas en el expediente. Una letra bien cumplimentada reduce incidencias formales, pero no asegura que se pague.

Endoso y aval. La letra se puede transmitir a otra persona mediante el **endoso**: lo firma quien endosa (el endosante) y transmite todos los derechos de la letra; el endoso parcial es nulo (Ley 19/1985, arts. 14 a 17). El **aval** es una garantía de pago: lo presta un tercero, el avalista, que escribe «por aval», indica a quién avala y firma. Responde igual que el avalado (arts. 35 a 37). Un aval sin firma no garantiza nada.

Aceptación. El librado acepta la letra firmando en ella. Con la aceptación, se compromete a pagarla en el vencimiento. Una letra sin aceptar es solo una orden de pago que el librado todavía puede negarse a cumplir. Por eso Linde pide al cliente que la firme antes de entregar la mercancía. Cada vencimiento se anota en el calendario de Débora.

Quién es quién. El que ordena pagar es el librador; el que debe pagar, el librado; quien cobra, el tomador o beneficiario; quien transmite, el endosante; quien garantiza, el avalista. Confundir estos papeles es la causa más frecuente de errores al leer una letra.

Cómo se cobra. Si la letra no se transmite, Linde la presenta al cobro el día del vencimiento. Si el cliente paga, se anota el cobro; si no paga, la letra impagada es la prueba de la deuda y se reclama con ella.

Errores frecuentes. Los fallos más habituales en las letras son tres: la cifra y la letra no coinciden, falta el vencimiento (entonces se entiende pagadera a la vista, art. 2) y el aval no está firmado. Los tres se detectan leyendo el documento con la lista de requisitos del art. 1 al lado antes de entregarlo. Una letra con errores puede ser rechazada por el banco. Por eso se revisa antes de que la firme el cliente.

ACTIVIDADES

4. Comprueba la letra del documento 1: ¿lleva todos los requisitos del art. 1? Identifica librador, librado y tomador.
5. Linde endosa la letra a su banco para cobrarla antes. ¿Quién es el endosante? ¿Qué se transmite al banco? ¿Puede el banco quedarse solo con la mitad de la letra?
6. Una letra lleva escrito «por aval» pero sin firma de nadie. ¿Existe aval? Razona con el art. 35.

11.3 Pagaré y cheque

El pagaré es una promesa de pagar; el cheque, una orden al banco. Los dos son papeles con requisitos y con plazos.



El pagaré. En el **pagaré**, quien lo firma (el firmante) promete pagar una cantidad al beneficiario en una fecha. No interviene un tercero que acepte: el que debe es quien firma. Es el medio que ofrece Academia Cumbre. Su vencimiento se pacta en el contrato.

LA NORMA DICE

Ley 19/1985, arts. 94 y 95: el pagaré contiene la denominación «pagaré», la promesa pura y simple de pagar una cantidad determinada, el vencimiento, el lugar de pago, el nombre del beneficiario, la fecha y el lugar de emisión y la firma del firmante. El pagaré sin vencimiento se considera pagadero a la vista. Comprueba: ¿tiene los requisitos? Consulta la versión vigente.

Qué ventaja da un pagaré. El pagaré fija una fecha y una cantidad que firma el deudor. Si no se paga, Linde tiene un documento que prueba la deuda. Sin el pagaré, Linde tendría que demostrar la deuda con la factura y el albarán, que es más lento.

El pagaré de Academia Cumbre. Marcela firmará un pagaré de 3.000,00 € a favor de Linde con vencimiento el lunes 14/06/2027, que son 60 días después de la entrega del 15/04/2027. El resto, 702,60 €, se paga por transferencia cuando se entregue el pack.

Documento 2 · Pagaré de Academia Cumbre

(ficticio)

Requisito	Contenido
Denominación	Pagaré
Promesa de pago	Pagaré la cantidad de 3.000,00 €
Beneficiario	Linde Mobiliario
Vencimiento	Lunes 14/06/2027
Lugar de pago	Cuenta de Linde en su banco
Fecha y lugar de emisión	Jueves 15/04/2027 · sede de Academia Cumbre
Firma	De Marcela, en nombre de Academia Cumbre

Quién puede cobrar. El pagaré lo cobra el beneficiario o quien lo reciba por endoso; el cheque, su tenedor legitimado que lo presente al banco en plazo. En ambos casos, quien recibe el papel comprueba que el nombre, la cifra y la letra son correctos antes de aceptarlo.

El cheque. El **cheque** es una orden de pago dirigida a un banco. Lleva la denominación «cheque», el mandato de pagar una suma, el nombre del banco librado, el lugar de pago, la fecha y el lugar de emisión y la firma del librador; se libra contra fondos que el librador tiene en el banco y no se puede aceptar (arts. 106 a 109). El cheque emitido y pagadero en España debe presentarse al pago en el plazo de quince días desde la fecha de emisión (art. 135). Un cheque emitido el lunes 01/03/2027 se presenta, como muy tarde, el martes 16/03/2027: los días inhábiles también cuentan. La fecha de emisión marca el inicio del plazo.

Si el cheque no tiene fondos. Un cheque sin fondos puede quedar impagado; Linde conserva el cheque y lo reclama al cliente. Por eso, para importes altos, se prefiere la transferencia o un pagaré con vencimiento conocido.

Pagaré frente a cheque. El pagaré se cobra en una fecha futura y lo firma el deudor; el cheque se cobra al presentarlo y lo emite el cliente contra su cuenta. En un caso hay un plazo largo y en el otro, uno muy corto.

Cómo se guarda. El pagaré original se guarda en un lugar seguro y se escanea una copia para el expediente. El día del vencimiento se presenta al banco y se anota el resultado: cobrado, devuelto o aplazado, con su fecha.

ACTIVIDADES

7. Un papel dice «Pagaré 2.000,00 €» y la firma de un cliente, pero no indica vencimiento. ¿Es un pagaré? ¿Cuándo se paga? Razona con el art. 95.
8. Un cliente entrega un cheque emitido el lunes 01/03/2027. ¿Hasta qué fecha puede presentarse al pago?
9. Explica dos diferencias entre un pagaré y un cheque, usando los documentos de la unidad.

11.4 Plazos y morosidad

Aplazar tiene un límite. Entre empresas, la ley fija cuánto se puede esperar y qué pasa si el cobro no llega.

El plazo de pago entre empresas. Cuando no hay fecha o plazo pactado, el deudor debe pagar en treinta días desde la recepción de las mercancías. Por pacto, el plazo no puede superar los sesenta días naturales. La mora se produce automáticamente, sin necesidad de aviso (Ley 3/2004, arts. 4 y 5). El plazo se cuenta desde la recepción.

LA NORMA DICE

Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, arts. 4 y 5: el plazo de pago es de treinta días desde la recepción de las mercancías si no se ha pactado otro, sin que el pacto pueda superar los sesenta días naturales; la mora se produce automáticamente. Arts. 7 y 8: el interés de demora es el pactado o, en su defecto, el legal; el acreedor tiene derecho además a 40 € por costes de cobro. Comprueba: ¿el plazo pactado supera sesenta días? Consulta la versión vigente.

Por qué un límite. La ley pone un máximo de sesenta días para que los pequeños proveedores no financien a sus clientes durante meses. Un plazo largo no es un favor: es un crédito que Linde concede sin cobrar intereses.

Aplicación al pagaré de Cumbre. La mercancía se entrega el 15/04/2027 y el pagaré vence el 14/06/2027: son 60 días justos. Cumple el límite. Un pagaré a 90 días, que vencería el 14/07/2027, superaría el máximo legal del pacto de plazo entre empresas, aunque la propia academia lo pidiera. Un caso distinto es Asociación Sendero, que actúa como consumidora: las operaciones con consumidores quedan fuera de esta ley (art. 3) y su letra a 90 días es un supuesto del libro.

Un ejemplo sin pacto. Si Linde entrega una mercancía el lunes 22/03/2027 y no pacta nada, el cliente debe pagar a los treinta días de la recepción, es decir, el miércoles 21/04/2027. Si paga después, está en mora aunque Linde no le haya reclamado.

Cómo se cuenta. El plazo se cuenta desde el día siguiente a la recepción. Para saber si el vencimiento cae en un día laborable, se mira el calendario: el lunes 14/06/2027 es laborable. Si el último día cayera en sábado o domingo, conviene acordar de antemano el día de pago y comprobar que el banco opera ese día.



Antes de reclamar. Linde comprueba primero que la factura se entregó bien, que el vencimiento ha pasado y que no hay una incidencia abierta. Una reclamación con un error propio se vuelve en contra de quien reclama.

Si no se paga. Cuando el cliente no paga en el vencimiento, está en mora sin necesidad de aviso. Linde puede reclamar, en operaciones entre empresas, el interés de demora y 40 € de costes de cobro (art. 8). Lo primero es un recordatorio amistoso con el documento a la vista; después, una reclamación escrita con fecha. La reclamación judicial es un último paso que se estudia fuera de esta unidad.

El calendario de vencimientos. Linde mantiene una lista con las fechas en que vencen pagarés y letras. Cada lunes Débora mira la semana: lo que vence se presenta al banco y lo que está vencido sin cobrar se reclama. Es una tarea de diez minutos que evita olvidos.

ACTIVIDADES

10. Linde entrega mercancía el 22/03/2027 y no pacta plazo. ¿Cuándo debe pagar el cliente? Indica el día de la semana.
11. Un cliente propone pagar a 90 días. ¿Puede Linde aceptarlo como pacto? ¿Qué le dirías?
12. Comprueba con fechas que el pagaré de Cumbre cumple el plazo: entrega el 15/04/2027, vencimiento el 14/06/2027.

11.5 Registrar y conciliar el cobro

Un cobro no registrado es un cobro que no existe para la empresa. Y un cobro que no coincide con el extracto es un problema por resolver.

Qué se registra. Cada cobro se anota con su fecha, el importe, el medio de pago, el documento al que corresponde (factura o pedido) y el justificante. Así se sabe qué facturas están cobradas, cuáles están pendientes y qué vencimientos se acercan. Cada cobro se vincula a su factura. Esa vinculación permite saber en un momento qué está pendiente. Quien concilia empieza siempre por los cobros más antiguos.

Tabla 1 · Cobros y vencimientos de PE-2027-005

(ficticia)

Concepto	Medio	Fecha	Importe (€)	Estado
Entrada por transferencia	Transferencia	15/04/2027	702,60	Cobrado si consta en el banco
Pagaré	Pagaré	14/06/2027	3.000,00	Pendiente de vencimiento
Total del pedido			3.702,60	

Dónde se guardan los justificantes. Cada cobro tiene su justificante archivado en el expediente de la operación, junto al pedido, el albarán y la factura. Quien busque un cobro debe poder encontrarlo con el código de la factura, sin preguntar a nadie.

Qué es un justificante. Es el documento que prueba el cobro: el extracto del banco, el resguardo de la transferencia recibida o el pagaré cobrado. Una captura de pantalla del cliente muestra que él ha dado la orden, pero no demuestra que el dinero esté en la cuenta de Linde. El justificante del medio de pago se conserva cinco años (Ley 7/2012, art. 7).

Por qué no basta una captura. Una captura se puede hacer antes de que el banco ejecute la orden, y no demuestra que el dinero haya llegado a la cuenta de Linde. Por eso se archiva como aviso del cliente, pero no sustituye al extracto.

La captura de Piedad. Piedad envía a Débora una captura de la transferencia de 837,80 € de FA-2027-002. Débora la guarda en el expediente, pero no marca la factura como cobrada hasta que el importe aparece en el extracto de Linde. Si el banco rechaza la orden o la demora, la factura seguiría pendiente.

Conciliar. Conciliar es comparar los cobros anotados por Linde con los movimientos del extracto del banco, línea a línea. Las diferencias más frecuentes son cobros anotados que no han llegado, ingresos que llegan sin que se sepa de qué factura son y comisiones del banco que no estaban en la hoja. Cada diferencia se anota con su causa y se resuelve con un documento, sin borrar nada. Se hace con el extracto del banco delante.

Cuándo se concilia. Débora concilia una vez por semana y al cierre de cada mes. Así los vencimientos de pagarés y letras no se olvidan y las diferencias son pocas y recientes.

ACTIVIDADES

13. Piedad envía una captura de su transferencia, pero el extracto de Linde no la muestra. ¿Está cobrada la factura? ¿Qué haces?
14. Llega a la cuenta de Linde una transferencia de 702,60 € sin concepto. ¿Cómo sabes que es de Academia Cumbre y qué anotas?
15. Prepara la línea de la hoja de cobros para el pagaré de Cumbre: importe, medio, vencimiento, estado y justificante que guardarás.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Un pedido, dos medios de pago

Caso ficticio. Martes 16/03/2027: Alfredo y Débora preparan los cobros del pedido PE-2027-005 de Academia Cumbre.

Paso 1. El importe. Base 3.060,00 €; IVA 21 % = 642,60 €; total 3.702,60 €.

Paso 2. El reparto. Pagaré de 3.000,00 € y transferencia de 702,60 € en la entrega: 3.000,00 + 702,60 = 3.702,60 €.

Paso 3. El plazo. Entrega el jueves 15/04/2027; pagaré a 60 días: vence el lunes 14/06/2027. Respeta el máximo de sesenta días (Ley 3/2004, art. 4). Se comprueba con el calendario.

Paso 4. Los requisitos del pagaré. Denominación, promesa, vencimiento, lugar de pago, beneficiario, fecha y lugar de emisión y firma: están todos (Ley 19/1985, art. 94).

Paso 5. El registro. Se abren dos líneas en la hoja de cobros: la transferencia, que se marcará como cobrada cuando aparezca en el extracto, y el pagaré, pendiente hasta el 14/06/2027.

Paso 6. El seguimiento. Se anotan en el calendario las dos fechas importantes: el 15/04/2027, para comprobar la transferencia, y el 14/06/2027, para presentar el pagaré. Si en alguna de las fechas el dinero no está, se abre una incidencia.

Paso 7. Los códigos. El expediente de la operación enlaza los documentos con el mismo hilo, de la cuenta al efecto.

Documento	Código
Cuenta y oportunidad	CU-002 · OP-104
Oferta	OF-2027-004
Pedido	PE-2027-005
Contrato	CN-2027-003
Albarán y factura (15/04/2027, previstos)	AL-2027-004 · FA-2027-005
Pagaré	EF-2027-001

RESULTADO

El pedido de **3.702,60 €** se cobrará con una transferencia de **702,60 €** el 15/04/2027 y un pagaré de **3.000,00 €** que vence el **14/06/2027**. Hasta ese día, el pagaré es una promesa y no un cobro (C05).

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué la transferencia es de 702,60 €? b) ¿Cumple el pagaré el límite de sesenta días? c) ¿Cuándo se considera cobrado el pagaré? d) ¿Qué código une el pagaré con el pedido en el expediente?

PRÁCTICA

Cobro de una factura con letra

Caso ficticio. El lunes 08/03/2027 Linde factura 1.900,00 € (IVA incluido) a una librería. La librería paga 400,00 € al contado y acepta una letra de 1.500,00 € a 30 días. Usa un documento compartido y una hoja de cálculo genéricos y los archivos PV_GM11_INI, PV_GM11_SOL y PV_GM11_VAR (datos ficticios).

Encargo. 1) Calcula el reparto entre contado y letra y comprueba que suman la factura. 2) Calcula el vencimiento de la letra y su día de la semana. 3) Rellena la letra con todos los requisitos del art. 1. 4) Registra los dos cobros en la hoja y marca cuál está pendiente. 5) Variante: la librería lo aplaza todo a 60 días; recalcula la letra y el vencimiento.

Plantilla PV-P11 · Cobro con letra

Campo	Tu respuesta
Identificador (PV_GM11_ y versión)	
Datos de partida	
Operaciones (reparto y vencimiento)	
Resultado (letra y hoja de cobros)	
Comprobación (requisitos y suma)	
Variante (contado a aplazado)	

Lista de cotejo

☐ Contado más letra es igual a la factura.
☐ La letra lleva los ocho requisitos.
☐ El vencimiento se cuenta desde la fecha pactada (aquí, la de la factura).
☐ El cobro pendiente consta como pendiente.
☐ Ningún dato es real.

LECTURA Y DEBATE

El pagaré de Genaro



Relato ficticio. Basilisa llevaba una tienda de ultramarinos y, como todo el barrio, fiaba a quien conocía. Genaro, un transportista de pocas palabras, le compraba cada semana y llegó a deberle una cantidad que ya no cabía en la libreta. «Fírmame un pagaré y quedamos tranquilos», le dijo ella. Genaro lo firmó en el mostrador, sin pensar demasiado, con la fecha del vencimiento a dos meses.

Cuando Genaro se fue, una clienta con pañuelo, que esperaba su turno, le dijo a Basilisa: «Con ese papel ya has cobrado». Basilisa sonrió, pero guardó el pagaré en un sobre y apuntó en una libreta el día del vencimiento. Cuando llegó, fue al banco, lo presentó y esperó. Solo cuando el dinero apareció en su cuenta tachó la deuda de la libreta.

Tiempo después, Genaro le agradeció que lo hubiera hecho así: «Si no, ni tú ni yo sabríamos cuánto debía». Basilisa le contestó que el papel solo era la promesa y que el cobro era otra cosa.

Preguntas. 1) ¿Cuándo consideró Basilisa cobrada la deuda y por qué? 2) ¿Qué ventaja tenía el pagaré frente a la libreta? 3) ¿Cómo lo habría resuelto Débora con el pagaré de Cumbre?

APRENDE CON LA IA

Débora pide a un asistente de IA que le explique cómo registrar el pagaré de Academia Cumbre y la captura de Piedad. La respuesta es esta:

RESPUESTA DE LA IA

«Registra el pagaré de Cumbre como cobrado hoy, porque Marcela lo ha firmado. En la letra, el avalista es quien cobra y el endosante es quien recibe el dinero; el beneficiario es quien la acepta. La captura de pantalla de Piedad ya es prueba suficiente de cobro: marca FA-2027-002 como cobrada sin esperar al extracto del banco.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (pagaré de 3.000,00 € a 14/06/2027, transferencia de 702,60 € y captura de 837,80 €) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Enumera cuatro medios de pago y di cuándo se cobra cada uno.
17. ¿Qué requisitos mínimos debe tener un pagaré? ¿Qué pasa si no lleva vencimiento?
18. ¿Cuál es el plazo máximo de pago pactado entre empresas y qué ocurre si el deudor no paga?
19. ¿Qué diferencia hay entre un pagaré firmado y un pagaré cobrado? ¿Y entre un justificante del cliente y un extracto?

Aplica

20. Factura de 1.900,00 € el 08/03/2027: 400,00 € al contado y el resto con letra a 30 días. Calcula la letra y su vencimiento con el día de la semana.
21. Variante de la anterior: el cliente aplaza los 1.900,00 € a 60 días desde la fecha de la factura. Calcula el vencimiento y el día de la semana.
22. Linde cobra un pedido de 3.702,60 € con un pagaré de 3.000,00 €. Calcula la transferencia restante.
23. Un cheque se emite el lunes 01/03/2027. Calcula la fecha límite de presentación y el día de la semana.

Investiga

24. Busca en el BOE el art. 1 de la Ley 19/1985 y copia los requisitos de la letra. Indica la fecha de la versión consultada, el ámbito (estatal) y qué no permite concluir sobre una letra concreta.
25. Pregunta a una persona que trabaje en una tienda cómo registra los cobros y cómo comprueba el extracto del banco (sin datos de nadie). Anota la fuente, la fecha y qué no permite concluir una sola conversación.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 11 · COBROS DE LA OPERACIÓN

Elige el medio de pago de una operación de tu empresa simulada, redacta el documento de pago que corresponda con todos sus requisitos, calcula el vencimiento y registra el cobro y el justificante en una hoja.

Comprueba tu paso: el medio está justificado; el documento lleva todos los requisitos; si es entre empresas, el plazo respeta el máximo de sesenta días; el cobro pendiente consta como pendiente; el justificante está archivado. Guárdalo como UD11_P11_cobros_v01 en la carpeta 00 Mi cartera de ventas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: letra de cambio de una librería

Modelo didáctico, preparado por Linde el 08/03/2027 y sin revisar. Contiene **cuatro errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Denominación	Letra de cambio
2	Importe en cifra	1.500,00 €
3	Importe en letra	Mil quinientos cuarenta euros
4	Librado	Librería Los Cuatro Vientos (ficticia)
5	Tomador	Linde Mobiliario
6	Vencimiento	(en blanco)
7	Aval	«Por aval» · sin firma
8	Fecha y lugar de emisión	08/03/2027 · Linde
9	Firma del librador	(en blanco)
10	Lugar de pago	Domicilio de la librería (ficticio)

Encargo. Señala los cuatro errores, explica por qué lo son y corrige la letra. Después responde: ¿qué le falta a la letra para ser un título válido y quién debe firmar el aval?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. Piedad envía a Linde una captura de pantalla de la transferencia ordenada desde su banco. Esa transferencia está cobrada cuando...
a) el cliente envía la captura.
b) el dinero consta en la cuenta de Linde.
c) se firma el pedido.

2. Una empresa quiere pagar a Linde en efectivo una operación de 1.200,00 €. El límite legal para pagar en efectivo operaciones en las que interviene un empresario es de...
a) 500 €.
b) 1.000 €.
c) 5.000 €.

3. Débora completa una letra de cambio con los datos de una operación. En una letra, la persona que ordena pagar es el...
a) librador.
b) endosante.
c) avalista.

4. El endoso parcial de una letra es...
a) válido.
b) nulo.
c) obligatorio.

5. El pagaré sin vencimiento se considera pagadero...
a) a un año.
b) a la vista.
c) a 30 días.

6. Un cheque emitido y pagadero en España debe presentarse en...
a) 15 días desde la emisión.
b) 60 días.
c) un año.

7. Linde vende a una empresa y no pacta por escrito ningún plazo de pago. Entre empresas, el deudor debe pagar en...
a) 30 días desde la recepción.
b) 90 días.
c) cuando quiera.

8. Si Marcela propusiera un pagaré con vencimiento a 90 días de la entrega, como pacto de plazo de pago entre empresas eso sería...
a) correcto.
b) superior al límite de 60 días.
c) obligatorio.

9. El pagaré de 3.000,00 € de Cumbre vence el...
a) 15/04/2027.
b) 14/06/2027.
c) 14/07/2027.

10. Cada lunes Débora concilia los cobros de Linde con el extracto del banco. Conciliar es...
a) comparar los cobros anotados con el extracto del banco.
b) borrar los cobros pendientes.
c) enviar la factura.

Ya sé...

- ☐ distinguir los medios de pago y elegir el adecuado.
- ☐ comprobar los requisitos de una letra, un pagaré y un cheque.
- ☐ calcular vencimientos y comprobar el límite de plazo.
- ☐ registrar un cobro con su justificante.
- ☐ conciliar cobros con el extracto del banco.
- ☐ enlazar el pagaré y la transferencia con el pedido, el contrato y la factura.



UNIDAD 12

Intereses, descuentos y liquidación de efectos

Bloque 3 · Formalizar la venta

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- Calcular el interés simple de un capital con la fórmula comercial, en días y con el año de 360 días.
- Calcular el descuento de un efecto comercial y su vencimiento.
- Liquidar un efecto: nominal, descuento, comisión, gastos y efectivo recibido.
- Liquidar una remesa de efectos y comprobar la factura de negociación del banco.
- Comparar el coste de esperar al vencimiento con el de descontar el efecto.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 15/04/2027. Linde entrega el pack aula a Academia Cumbre y las mesas y estanterías (compra nueva, distinta de las lámparas de marzo) a Asociación Sendero, y recibe de ellas dos efectos: el pagaré de Cumbre (EF-2027-001), de 3.000,00 € a 60 días, y la letra aceptada por Sendero (EF-2027-002), de 2.000,00 € a 90 días. La letra a 90 días es un aplazamiento pactado con una asociación que no ejerce una actividad empresarial: es un supuesto del libro, no una práctica general entre empresas. Marina necesita liquidez para pagar a un proveedor y consulta al banco: ¿cuánto le darían hoy por los dos efectos si los descontara?

El banco propone un descuento del 6 % anual con año de 360 días, una comisión del 0,4 % del nominal y 2,00 € de gastos por efecto. Débora debe comprobar la factura de negociación antes de aceptar. ¿Cuánto recibiría Linde hoy y cuánto le cuesta adelantar el cobro?

PARA EMPEZAR

1. Si cobras hoy un dinero que te iban a pagar dentro de tres meses, ¿crees que recibirás exactamente la misma cantidad? ¿Por qué?
2. ¿Qué cosas crees que cobra un banco por adelantar un efecto?
3. ¿Qué harías para comprobar que la factura del banco está bien calculada?



Interés 12.1



Descuento 12.2



Gastos 12.3



Remesa 12.4



Compensa 12.5

12.1 Interés simple

El dinero cuesta tiempo: quien lo recibe antes paga por ello, y quien lo espera cobra por esperar.

Qué es el interés. El **interés** es el precio del dinero en el tiempo. Se calcula sobre un **capital** (la cantidad), a un **tipo** (un porcentaje anual) y durante un **tiempo** (aquí, en días). En el **interés simple**, el interés se calcula siempre sobre el capital inicial y no se suma al capital mientras dura la operación. Quien presta pide una compensación; quien pide prestado la paga. Todo cálculo financiero parte de esa idea. Por eso el tiempo siempre forma parte de la fórmula.

Por qué hay intereses. Quien presta dinero renuncia a usarlo durante un tiempo y asume el riesgo de no recuperarlo. El interés es la compensación por esa espera. Por eso dos pagos del mismo importe, uno hoy y otro dentro de tres meses, no valen lo mismo.

La fórmula comercial. Con el tiempo en días y el año comercial de 360 días, el interés es $I = C \times i \times d \div 360$: capital por tipo (en tanto por uno) por días, dividido entre 360. Así se calculan los descuentos de efectos de esta unidad. Un tipo del 6 % se escribe 0,06 en el cálculo. Comprueba siempre que tipo y días están en la misma base anual.

Interés simple e interés compuesto. En el interés simple, el interés de cada periodo se calcula sobre el mismo capital inicial. En el compuesto, los intereses se suman al capital y producen a su vez intereses. En operaciones de corto plazo, como el descuento de un efecto, se usa el interés simple, que es el único que se estudia en esta unidad.

CLAVE · AÑO COMERCIAL DE 360 DÍAS

En esta unidad, todo cálculo de interés y de descuento usa 360 días al año: es la convención pactada con el banco del relato, no una obligación legal. Con 365 el resultado sería distinto.

El tiempo en días. El tiempo se mide en días entre la fecha de la operación y la del vencimiento. Si se mide en meses o en años, hay que convertirlo antes: tres meses comerciales son 90 días y un mes, 30 días. Mezclar unidades es la causa más habitual de los errores.

Un ejemplo. Un capital de 2.000,00 € al 6 % durante 90 días produce un interés de $2.000{,}00 \times 0{,}06 \times 90 \div 360 = 30{,}00$ €.

Documento 1 · Cálculo del interés simple

(ficticio)

Dato	Valor
Capital	2.000,00 €
Tipo anual	6 %

Dato	Valor
Tiempo	90 días
Fórmula	2.000,00 × 0,06 × 90 ÷ 360
Interés	30,00 €

Paso a paso. Primero se pasa el tipo a decimal (6 % = 0,06). Después se multiplica el capital por el tipo: 2.000,00 × 0,06 = 120,00 €, que es el interés de un año. Como solo son 90 días, se multiplica por 90 y se divide entre 360: 120,00 × 90 ÷ 360 = 30,00 €. Noventa días son un cuarto del año comercial. Si un paso falla, el resultado final no vale. Conviene escribir cada operación en una línea distinta. Así el resultado se revisa mucho más deprisa.

Despejar los datos. La misma fórmula sirve para otras preguntas. Si se conocen el interés, el tipo y los días, se puede calcular el capital; si se conocen el capital, el interés y los días, el tipo. En esta unidad se calcula siempre el interés, que es lo que necesita Linde.

Qué datos pide un cálculo. Siempre se anotan el capital, el tipo, el tiempo y la base de días. Si falta uno, el cálculo no se puede repetir ni comprobar. Anótalos en la primera línea del cálculo. Quien lo lea después debe poder repetirlo sin preguntar.

Un control con la calculadora. Una vez calculado el interés, se comprueba con una estimación: 2.000,00 € al 6 % son 120,00 € al año; en un trimestre, un cuarto de esa cantidad. Si el resultado no se parece a la estimación, hay un error en el cálculo.

ACTIVIDADES

1. Calcula el interés simple de 1.500,00 € al 5 % durante 120 días con año de 360 días.
2. Calcula el interés de 4.000,00 € al 9 % durante 30 días. Explica por qué sale una cifra redonda.
3. Calcula el interés de 2.000,00 € al 6 % durante 90 días con año de 365 días y explica por qué no coincide con el de 360.

12.2 Descuento de efectos

Descontar un efecto es cobrarlo antes de que venza, a cambio de renunciar a una parte de su importe.

Qué es descontar. Un **efecto comercial** (letra, pagaré) es un documento que recoge un cobro futuro. Si Linde necesita el dinero antes, puede llevarlo al banco, que se lo adelanta y se queda con el efecto: lo cobrará él en el vencimiento. Esa operación es el **descuento comercial**. En el supuesto de esta unidad, el efecto se transmite al banco por endoso (Ley 19/1985, arts. 14 a 17). Es una operación muy habitual entre empresas. El banco paga hoy y cobra más tarde, y por esa espera cobra al cliente. Conviene Cada efecto se descuenta por separado. entender bien su coste antes de pedirla.

Nominal, vencimiento y efectivo. El **nominal** es el importe que figura en el efecto. El **vencimiento** es la fecha en que debe pagarse. El **efectivo** es lo que recibe Linde hoy, que es el nominal menos todo lo que cobra el banco. El **descuento** es lo deducido por el tiempo; el coste total añade comisión y gastos. Estas tres palabras se usan en todas las liquidaciones.

LA NORMA DICE

Ley 19/1985, de 16 de julio, Cambiaria y del Cheque, arts. 14 a 17: la letra es transmisible por endoso, que transmite todos los derechos de la letra; el endoso es total, puro y simple. Art. 38: la letra puede librarse a fecha fija, a un plazo desde la fecha, a la vista o a un plazo desde la vista. Comprueba: ¿el efecto lleva el vencimiento y está endosado al banco? Consulta la versión vigente.

Cuándo se pide el descuento. Linde descuenta un efecto cuando necesita dinero antes del vencimiento: para pagar a un proveedor, nóminas o una compra urgente. Si no hay una necesidad concreta, esperar al vencimiento no tiene coste alguno.

Los dos efectos de Linde. El jueves 15/04/2027 Linde tiene dos efectos: A, de 3.000,00 € a 60 días, que vence el lunes 14/06/2027; y B, de 2.000,00 € a 90 días, que vence el miércoles 14/07/2027. El banco los descuenta al 6 % anual con año de 360 días. Cada uno tiene su propio plazo y su propio nominal.

Cómo se cuentan los días. Se cuentan desde el día de la operación (que no se incluye) hasta el vencimiento (que sí). En esta unidad se dan siempre los días para evitar confusiones, pero en la práctica el banco los obtiene de las fechas de su sistema.

Documento 2 · Descuento de los efectos A y B

(ficticio)

Efecto	Nominal (€)	Días	Vencimiento	Cálculo del descuento	Descuento (€)
A	3.000,00	60	14/06/2027	3.000,00 × 0,06 × 60 ÷ 360	30,00
B	2.000,00	90	14/07/2027	2.000,00 × 0,06 × 90 ÷ 360	30,00

La responsabilidad del endosante. Al endosar un efecto al banco (descuento con recurso), Linde transmite sus derechos pero sigue respondiendo del pago. Si el librado no paga en el vencimiento, el banco puede reclamar a Linde la cantidad. Por eso descontar un efecto de un cliente dudoso es arriesgado.

Los días cuentan desde hoy. El descuento se calcula por los días que faltan hasta el vencimiento, contados desde el día en que se descuenta. Un efecto que se lleva al banco con 20 días de adelanto paga un descuento de 20 días, no de los 60 con que se emitió.

Por qué no es el efectivo. El descuento (30,00 € en cada efecto) todavía no es lo que Linde pierde en total: faltan la comisión y los gastos del banco, que se ven en el apartado siguiente. Quedarse solo con el descuento sería subestimar el coste. La diferencia es el coste total de adelantar el cobro.

Qué efectos se aceptan. El banco no descuenta cualquier efecto: mira quién es el librado, si tiene historial de pagos y el plazo. Un efecto de un cliente fiable a 60 días es fácil de descontar; uno de un cliente con impagos puede rechazarse o llevar un descuento mayor. El banco también mira el plazo y el importe del efecto.

ACTIVIDADES

4. Calcula el descuento de un efecto de 2.400,00 € a 60 días al 7 % con año de 360 días.
5. Calcula el vencimiento de un efecto a 60 días desde el 15/04/2027 y su día de la semana. Haz lo mismo con uno a 90 días.
6. Explica con tus palabras la diferencia entre nominal, descuento y efectivo en el documento 2.

12.3 Comisiones y gastos

El banco no cobra solo el descuento: cobra también por gestionar el efecto. Todo lo que se resta del nominal forma parte del coste.

Qué cobra el banco. Además del descuento, el banco cobra una **comisión**, un porcentaje del nominal por gestionar el cobro del efecto, y unos **gastos** fijos por cada efecto (papel, correo, trámite). En la propuesta del banco, la comisión es el 0,4 % del nominal y los gastos son 2,00 € por efecto. Todo ello debe figurar en la oferta que firma Linde, que debe leerla entera antes de aceptar. Conviene pedir la oferta por escrito.

Por qué hay comisión. El banco asume el trabajo de presentar el efecto al cobro, vigilar el vencimiento y, en su caso, gestionar un impago. La comisión paga ese trabajo. Es un porcentaje del nominal, así que un efecto grande paga más comisión que uno pequeño.

Liquidación de un efecto. Liquidar un efecto es calcular lo que recibe el cliente: se parte del nominal y se restan el descuento, la comisión y los gastos. El resultado es el efectivo.

Los gastos fijos. Los gastos son una cantidad igual para cada efecto, sea grande o pequeño. En la oferta del banco, 2,00 € por efecto. Cuantos más efectos pequeños se descuenten, más pesan proporcionalmente los gastos fijos. En la oferta figuran como una cantidad por efecto. No dependen del importe del efecto.

Documento 3 · Liquidación del efecto A

(ficticio)

Concepto	Cálculo	Importe (€)
Nominal		3.000,00
Descuento	3.000,00 × 0,06 × 60 ÷ 360	−30,00
Comisión	3.000,00 × 0,4 %	−12,00
Gastos	por efecto	−2,00

Concepto	Cálculo	Importe (€)
Total gastos	30,00 + 12,00 + 2,00	−44,00
Efectivo	3.000,00 − 44,00	2.956,00

Una tabla de control. Al terminar la liquidación, Débora comprueba que el descuento, la comisión y los gastos están sumados una sola vez y que el efectivo más el total de gastos vuelve a dar el nominal. Una liquidación que no cuadra se devuelve al banco para que la corrija.

La liquidación del efecto B. Para B, de 2.000,00 € a 90 días: descuento 30,00 €; comisión 2.000,00 × 0,4 % = 8,00 €; gastos 2,00 €. El total de gastos es 30,00 + 8,00 + 2,00 = 40,00 € y el efectivo, 2.000,00 − 40,00 = 1.960,00 €. Se calcula del mismo modo que la del efecto A.

Sumar bien. Cada porcentaje se calcula sobre el nominal y se redondea al céntimo. No se suman tipos entre sí (6 % más 0,4 % no es 6,4 %: el descuento depende de los días y la comisión no) ni se restan dos veces el mismo concepto. Un error de suma cambia el efectivo. Cada importe se redondea al céntimo antes de sumarlo, con el mismo criterio en todas las líneas. Se comprueba sumando de nuevo al final.

Un cálculo de control. Una forma rápida de comprobar una liquidación es sumar los efectivos y los gastos y ver si dan de nuevo el nominal: 2.956,00 + 44,00 = 3.000,00 €. Si no cuadra, se revisan el descuento, la comisión y los gastos y se rehace el cálculo.

El orden de los cálculos. Primero el descuento, que depende de los días; después la comisión, que depende del nominal; por último los gastos fijos. Cada concepto se calcula por separado y se redondea al céntimo antes de sumarlo con los demás.

ACTIVIDADES

7. Liquida un efecto de 2.400,00 € a 60 días al 7 % con comisión del 0,3 % y gastos de 2,00 €. Presenta cada línea.
8. En el documento 3, ¿qué parte del total de gastos es descuento? ¿Qué parte es comisión y qué parte es gastos fijos?
9. Un compañero calcula el efectivo de B como 2.000,00 − 30,00 − 8,00 = 1.962,00 €. ¿Qué ha olvidado? Corrígelo.

12.4 Remesa y liquidación

Cuando se descuentan varios efectos a la vez se presenta una remesa, y el banco envía una sola factura de negociación.

Qué es una remesa. Una **remesa** es un conjunto de efectos que se entregan juntos al banco para su descuento. El banco liquida cada efecto y emite un documento con el total: la **factura de negociación** o liquidación de la remesa. El banco liquida cada efecto por separado. La entrega se hace junta y la liquidación también. Así el banco trabaja con un solo documento.

Por qué se remesan. Presentar varios efectos juntos simplifica el trabajo: una sola entrega, una sola liquidación y un solo abono en la cuenta. El banco puede ofrecer mejores condiciones a una remesa grande que a efectos sueltos.

La remesa de Linde. Los efectos A y B forman una remesa de 5.000,00 € de nominal. El descuento total es 60,00 €; la comisión total, 20,00 €; y los gastos, 4,00 €. El total de gastos es 84,00 € y el efectivo que recibe Linde es 5.000,00 − 84,00 = 4.916,00 €. Los números de la remesa se comprueban con los de cada efecto. Todo debe cuadrar al céntimo.

Qué lleva la factura de negociación. Fecha de la operación, banco, lista de efectos con su nominal y vencimiento, tipo y base de días del descuento, comisión, gastos, total de gastos y efectivo abonado. Si falta alguno de esos datos, no se puede comprobar.

Documento 4 · Factura de negociación de la remesa

(ficticia)

Efecto	Nominal (€)	Descuento (€)	Comisión (€)	Gastos (€)	Efectivo (€)
A · vence 14/06/2027	3.000,00	30,00	12,00	2,00	2.956,00
B · vence 14/07/2027	2.000,00	30,00	8,00	2,00	1.960,00
Total	5.000,00	60,00	20,00	4,00	4.916,00

Cómo se comprueba. Débora hace cuatro comprobaciones: que los efectos y nominales coinciden con los enviados, que los días y los vencimientos son los correctos, que el descuento se ha calculado con el año de 360 días y que la suma de los efectivos es igual al total. El efectivo total, 2.956,00 + 1.960,00, es 4.916,00 €. Todo cuadra al céntimo. Si alguna de las cuatro comprobaciones falla, se pide la corrección.

Y si hay un error. Si Débora encuentra una diferencia, no la corrige ella en su copia: lo comunica al banco por escrito, con su cálculo, y espera una factura corregida. La factura original se conserva junto con la rectificada. Mientras no llega la factura corregida, la liquidación se considera pendiente de revisión. Débora anota la fecha en que lo comunicó y la respuesta del banco. Así queda constancia de todo el proceso.

Cuándo se cobra de verdad. Linde recibe los 4.916,00 € en su cuenta el día de la liquidación y los anota como entrada de tesorería por el descuento, con su justificante, como se vio en la unidad 11. En los vencimientos, los clientes pagan al banco, no a Linde. Si alguno no pagara, el banco reclamaría a Linde como endosante. Hasta que el dinero no está en la cuenta, no hay cobro.

El asiento de la remesa. En contabilidad, el efectivo recibido y los gastos se registran por separado, de modo que el nominal total queda justificado. Cómo se contabilizan se estudia en otro módulo; aquí basta con saber que los números deben cuadrar.

La factura del banco dice 4.916,00 €.

Los efectos suman 5.000,00 € y los gastos, 84,00 €.

Entonces cuadra: 5.000,00 menos 84,00.







Revisión final. Antes de archivar la liquidación, Débora firma la comprobación y anota la fecha. La factura del banco, el cálculo propio y el justificante del abono van al expediente de la operación, como se vio en la unidad 10.

ACTIVIDADES

10. Calcula el descuento de cada efecto de una remesa de dos: 1.200,00 € a 45 días y 800,00 € a 75 días, al 8 % con año de 360 días.
11. Comprueba que la suma de los efectivos de la remesa de Linde es igual al nominal total menos el total de gastos.
12. Si en el documento 4 el efecto B venciera a 105 días, ¿cuánto sería el descuento de B con el 6 %? Calcúlalo.

12.5 Cuándo compensa descontar

Descontar no es gratis. Antes de pedir el adelanto, conviene saber cuánto cuesta y si hay otra forma más barata de conseguir el dinero.



El coste de adelantar. El coste del adelanto es el total de gastos: en A, 44,00 € sobre 3.000,00 €, es decir, el 1,47 % del nominal; en B, 40,00 € sobre 2.000,00 €, el 2,00 %. B cuesta más en proporción porque falta más tiempo hasta su vencimiento y el gasto fijo pesa algo más. Lo importante es compararlo con el beneficio del adelanto. Ese porcentaje permite comparar operaciones distintas.

Tabla 1 · Coste del adelanto de A y B

(ficticia)

Efecto	Nominal (€)	Total gastos (€)	Coste sobre el nominal
A	3.000,00	44,00	1,47 %
B	2.000,00	40,00	2,00 %

Otras formas de conseguir dinero. Descontar efectos no es la única vía: Linde también podría pedir un anticipo, usar una línea de crédito o negociar el pago con su proveedor. Antes de decidir, conviene comparar cuánto cuesta cada una con los mismos criterios.

Cuándo merece la pena. Descontar compensa si el dinero que se obtiene ahora permite algo que cuesta más: pagar a un proveedor con descuento por pronto pago, evitar una penalización o no quedarse sin caja. Si no hay urgencia, esperar al vencimiento no cuesta nada.

Qué pasa en el vencimiento. En el vencimiento, el banco presenta el efecto al cliente. Si lo paga, la operación termina y Linde no hace nada más. Si no lo paga, el banco puede cargar el importe a Linde, que tendrá entonces que reclamar al cliente.

Lo que no cambia. El adelanto no hace que el efecto deje de existir: Linde sigue respondiendo ante el banco si el cliente no paga el día del vencimiento. Quien descuenta cobra antes, pero conserva el riesgo. El riesgo de impago sigue siendo de Linde. Por eso se descuentan solo efectos de clientes conocidos.

Un ejemplo con números. Si el proveedor ofrece un 2 % por pagar hoy una factura de 3.000,00 €, el ahorro es 60,00 €. Descontar el efecto A cuesta 44,00 €: ahorra 16,00 €. Con el efecto B, que cuesta 40,00 € para 2.000,00 €, el ahorro del 2 % sobre una deuda de 2.000,00 € (40,00 €) solo igualaría su coste: no ganaría nada.

Cómo decide Marina. Marina compara: si el proveedor le ofrece un descuento mayor que el coste del adelanto, le sale a cuenta descontar; si no, espera. Antes de decidir, pide al banco la liquidación por escrito y la comprueba línea a línea.

ACTIVIDADES

13. Calcula el coste del adelanto del efecto de 2.400,00 € del apartado 12.3 como porcentaje del nominal, con la liquidación de la actividad 7.

14. Un proveedor ofrece un 2 % de descuento si Linde le paga hoy una factura de 3.000,00 €. ¿Compensa descontar el efecto A para pagarla? Razona con el coste de A.

15. Explica por qué el efecto B cuesta más en proporción que el A aunque el tipo sea el mismo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La remesa de Linde

Caso ficticio. Jueves 15/04/2027: Marina y Débora liquidan la remesa de los efectos A y B.

Paso 1. Los vencimientos. A 60 días desde el 15/04/2027: lunes 14/06/2027. B a 90 días: miércoles 14/07/2027.

Paso 2. El efecto A (EF-2027-001, pagaré de Cumbre). Descuento 3.000,00 × 0,06 × 60 ÷ 360 = 30,00 €; comisión 12,00 €; gastos 2,00 €; total 44,00 €; efectivo 2.956,00 €. Se calcula con el año de 360 días.

Paso 3. El efecto B (EF-2027-002, letra de Sendero). Descuento 2.000,00 × 0,06 × 90 ÷ 360 = 30,00 €; comisión 8,00 €; gastos 2,00 €; total 40,00 €; efectivo 1.960,00 €. Se calcula igual que el A, con otro nominal y otro plazo.

Paso 4. La remesa

Concepto	Importe (€)
Nominal total	5.000,00
Descuento	60,00
Comisión	20,00
Gastos	4,00
Total gastos	84,00
Efectivo	4.916,00

Paso 5. El coste. El coste del efecto A es 44,00 ÷ 3.000,00 = 1,47 % y el del efecto B, 40,00 ÷ 2.000,00 = 2,00 %. La remesa completa cuesta 84,00 € sobre 5.000,00 €, el 1,68 %.

Paso 6. La comprobación. 2.956,00 + 1.960,00 = 4.916,00 € = 5.000,00 − 84,00. Cuadra.

Paso 7. El expediente. Débora archiva la factura de negociación con EF-2027-001 y FA-2027-005 (pack aula de Cumbre) y con EF-2027-002 y FA-2027-006 (mesas y estanterías de Sendero), y anota las fechas 14/06/2027 y 14/07/2027 en el calendario de vencimientos.

RESULTADO

Linde recibe **4.916,00 €** por la remesa de **5.000,00 €**: adelantar el cobro le cuesta **84,00 €** (C08).

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué el descuento de A y el de B son iguales aunque los nominales sean distintos? b) ¿Qué coste tiene cada efecto sobre su nominal? c) ¿Qué habría pasado con el año de 365 días?

PRÁCTICA

Liquidación de una remesa de la librería

Caso ficticio. Linde descuenta dos efectos de una librería: 1.200,00 € a 45 días y 800,00 € a 75 días. El banco aplica un descuento del 8 % con año de 360 días, una comisión del 0,5 % y 1,50 € de gastos por efecto. Usa una hoja de cálculo genérica y los archivos PV_GM12_INI, PV_GM12_SOL y PV_GM12_VAR (datos ficticios).

Encargo. 1) Calcula el descuento, la comisión, los gastos y el efectivo de cada efecto. 2) Prepara la factura de negociación de la remesa de 2.000,00 €. 3) Comprueba que la suma de los efectivos coincide con el nominal menos los gastos. 4) Calcula el coste de cada efecto sobre su nominal. 5) Variante: el segundo efecto vence a 105 días; recalcula su descuento.

Plantilla PV-P12 · Liquidación de efectos

Campo	Tu respuesta
Identificador (PV_GM12_ y versión)	
Datos de partida	
Operaciones (descuento, comisión y gastos)	
Resultado (efectivo y remesa)	
Comprobación (suma y año de 360 días)	
Variante (más días)	

Lista de cotejo

☐ La base de días pactada (aquí, 360) está aplicada en todos los cálculos.
☐ Cada efecto lleva descuento, comisión y gastos.
☐ La suma de efectivos más gastos es igual al nominal.
☐ La remesa suma los tres conceptos.
☐ Ningún dato es real.

LECTURA Y DEBATE

Los 365 de Justina



Relato ficticio. Justina llevaba las cuentas de un almacén de mobiliario y le gustaba calcularlo todo con el año entero: «Un año tiene 365 días, y con 365 saco mi interés». Un día el banco le liquidó un efecto y le salió un descuento algo mayor del que ella había calculado. Revisó los números una y otra vez.

Su jefe, un hombre práctico que había visto muchas liquidaciones, le preguntó con qué base había trabajado. «Con 365», dijo ella. «El banco tiene pactados 360 días, y por eso su cifra es distinta», le explicó. Justina lo comprobó: con 360 días el descuento coincidía con el del banco hasta el céntimo.

A partir de entonces apuntó en la primera línea de cada cálculo la base de días que usaba, para que cualquiera pudiera repetirlo. Y dejó de discutir con el banco por una diferencia que era suya.

Preguntas. 1) ¿Por qué no coincidían los dos cálculos? 2) ¿Qué hizo Justina para que su cálculo se pudiera revisar? 3) ¿Cómo lo habría comprobado Débora con la remesa de Linde?

APRENDE CON LA IA

Débora pide a un asistente de IA que calcule el efectivo de la remesa de 5.000,00 € de Linde. La respuesta es esta:

RESPUESTA DE LA IA

«Calcula el descuento con 365 días, porque el año tiene 365. Suma el tipo del descuento (6 %) y el de la comisión (0,4 %) y aplícalo todo junto: 6,4 %. Resta la comisión una vez al nominal y otra vez al efectivo. El efectivo de la remesa es 4.932,00 €.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (año de 360 días, descuento 60,00 €, comisión 20,00 €, gastos 4,00 € y efectivo 4.916,00 €) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Escribe la fórmula del interés simple comercial y explica cada elemento.
17. ¿Qué diferencia hay entre nominal, descuento y efectivo?
18. ¿Qué cobra un banco al descontar un efecto, además del descuento?
19. ¿Qué es una remesa y qué documento emite el banco para liquidarla?

Aplica

20. Calcula el interés de 1.500,00 € al 5 % durante 120 días con año de 360 días.
21. Liquida un efecto de 2.400,00 € a 60 días al 7 %, comisión del 0,3 % y gastos de 2,00 €.
22. Calcula la remesa de Linde: dos efectos de 3.000,00 € a 60 días y 2.000,00 € a 90 días, al 6 %, con comisión del 0,4 % y gastos de 2,00 € por efecto.
23. Calcula el vencimiento de un efecto a 90 días emitido el 15/04/2027 y di qué día de la semana es.
24. Un efecto de 4.500,00 € vence a 75 días. El banco aplica un descuento del 6 %, una comisión del 0,4 % y 2,00 € de gastos. Calcula el efectivo y el coste sobre el nominal.
25. En una hoja de cálculo, pon en celdas separadas el nominal, el tipo, los días y la base de 360 del efecto A. Escribe las fórmulas del descuento, de la comisión y del efectivo y comprueba que sale 2.956,00 €.

Investiga

26. Busca en la web de tu banco o de una entidad conocida los tipos de descuento de efectos que publica para empresas. Anota la fuente, la fecha y qué no permite concluir una sola oferta.
27. Pregunta a una persona que trabaje en una empresa cómo y cuándo se descuentan los efectos (sin datos de nadie). Anota la fuente, la fecha y qué no permite concluir una sola conversación.

MI CARTERA DE VENTAS · PASO 12 · LIQUIDACIÓN DE EFECTOS DE LA OPERACIÓN

Si en tu empresa simulada un cliente paga con un efecto, calcula el descuento, la comisión, los gastos y el efectivo de su liquidación y compáralo con esperar al vencimiento. Después, reúne los doce pasos de tu cartera en un dosier final.

Comprueba tu paso: el año de 360 días está aplicado; cada concepto está calculado sobre su base; el efectivo más los gastos da el nominal; el coste sobre el nominal está calculado; la liquidación está archivada; los doce pasos están reunidos en el dosier. Guárdalo como UD12_P12_liquidacion_v01 en la carpeta 00 Mi cartera de ventas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: factura de negociación de una remesa de Linde

Modelo didáctico, emitido por un banco ficticio el 15/04/2027 y sin revisar. Tipo de descuento 6 %, comisión 0,4 % y gastos de 2,00 € por efecto. Contiene **cuatro errores**.

N.º	Concepto	Contenido
1	Base de días del descuento	365 días
2	Efecto A	3.000,00 € · vence 14/06/2027 · descuento 30,00 €
3	Efecto B	2.000,00 € · vence 15/07/2027 · descuento 30,00 €
4	Comisión	20,00 €
5	Gastos	4,00 €
6	Total gastos	68,00 €
7	Efectivo	4.932,00 €
8	Fecha de la liquidación	15/04/2027
9	Tipo, comisión y gastos	6 % · 0,4 % · 2,00 € por efecto

Encargo. Señala los cuatro errores, explica por qué lo son y corrige la factura. Escribe la factura corregida con todos sus importes. Después responde: ¿cuánto recibe Linde realmente, cuánto le cuesta el adelanto y qué porcentaje del nominal es ese coste?

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. Marina calcula el interés simple de 2.000,00 € al 6 % durante 90 días, con el año comercial de 360 días. El resultado es...
a) 30,00 €.
b) 120,00 €.
c) 3,00 €.

2. Para calcular el descuento de los efectos de Linde, el banco usa en esta unidad un año comercial que tiene...
a) 360 días.
b) 365 días.
c) 12 días.

3. Débora lee el pagaré de Cumbre y localiza su cifra principal. El nominal de un efecto es...
a) lo que recibe el cliente.
b) el importe que figura en el efecto.
c) la comisión.

4. En la liquidación de un efecto descontado, el banco ingresa en la cuenta de Linde el efectivo. El efectivo es...
a) el nominal más los gastos.
b) el nominal menos todos los gastos del banco.
c) el descuento.

5. El efecto A, de 60 días, se descuenta el jueves 15/04/2027. Su vencimiento es el...
a) 14/06/2027.
b) 15/06/2027.
c) 14/07/2027.

6. El banco cobra una comisión del 0,4 % sobre el nominal del efecto A, que es de 3.000,00 €. La comisión es de...
a) 12,00 €.
b) 1,20 €.
c) 120,00 €.

7. El efecto B, de 2.000,00 € a 90 días, paga 30,00 € de descuento, 8,00 € de comisión y 2,00 € de gastos. Su efectivo es...
a) 2.956,00 €.
b) 1.960,00 €.
c) 2.000,00 €.

8. La remesa de 5.000,00 € de Linde cuesta en total...
a) 44,00 €.
b) 40,00 €.
c) 84,00 €.

9. Débora comprueba la factura de negociación de la remesa de 5.000,00 €. El efectivo de la remesa es...
a) 4.916,00 €.
b) 4.932,00 €.
c) 5.084,00 €.

10. Llega el vencimiento y el cliente no paga el efecto que Linde descontó con recurso. El banco puede reclamar a...
a) nadie.
b) Linde, como endosante.
c) la comisión.

Ya sé...

- ☐ calcular el interés simple comercial con año de 360 días.
- ☐ calcular el descuento y el vencimiento de un efecto.
- ☐ liquidar un efecto con comisión y gastos.
- ☐ comprobar la factura de negociación de una remesa.
- ☐ comparar el coste de descontar con esperar al vencimiento.
- ☐ archivar la liquidación con los códigos del efecto y de la factura.

josesande.com