



**EDUCACIÓN
A DISTANCIA**

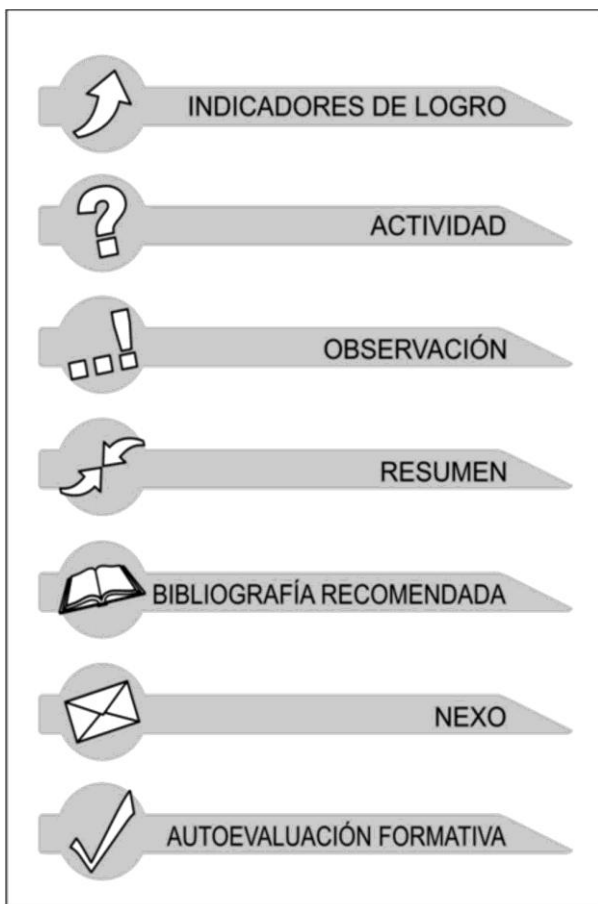
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Lic. Adm. Carlos Saúl Carhuamaca Poma

HUANCAYO - PERÚ



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Educación a Distancia
Huancayo.

IMPRESION DIGITAL
SOLUCIONES GRAFICAS SAC
Jr.PUNO 564-HUANCAYO
Telf. 214433

ÍNDICE

	PAGINA
UNIDAD TEMÁTICA I	
EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN	
1. La negociación dentro de la gestión empresarial	12
2. El conflicto	18
3. La negociación	22
4. Actividad y/o caso 001	28
UNIDAD TEMÁTICA II	
MODELO EXPLICATIVO	
1. Marco teórico	32
2. Un modelo de negociación.	33
3. Compromiso	41
4. Aplicación del modelo	43
5. Mediciones del éxito en una negociación	44
6. Actividad y/o caso 002	48
UNIDAD TEMÁTICA III	
CÓMO PREPARAR LA NEGOCIACIÓN	
1. Características del negociador.	54
2. Estilos de negociación.	56
3. Tipos de negociadores.	57
4. Estrategias.	59
5. Tácticas.	61
6. Comunicación.	64
7. Lenguaje.	66
8. Asertividad.	67
9. Lugar de la negociación.	68
10. Momento de iniciar la negociación.	71
11. Fases de la negociación.	72
12. Actividad y/o caso 003	75

UNIDAD TEMÁTICA IV
PROCESO I: CÓMO PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

1. Preparación	82
2. Conocer la propia oferta	84
3. Conocer a la otra parte	85
4. Objetivo de la negociación	87
5. Actividad y/o caso 004	90

UNIDAD TEMÁTICA V
PROCESO II: EL DESARROLLO DE LAS NEGOCIACIONES

1. Agenda de la reunión.	98
2. Desarrollo.	98
3. Presentación.	100
4. Discusión.	101
5. Centrarse en los intereses.	104
6. Argumentos y objeciones.	106
7. Aplicación de criterios objetivos.	108
8. Flexibilidad y creatividad.	109
9. Concesiones.	110
10. Bloqueos en la negociación.	112
11. Notas de las reuniones.	113
12. Actividad y/o caso 005	117

UNIDAD TEMÁTICA VI
PROCESO III: EL ACUERDO EN LAS NEGOCIACIONES

1. Acuerdo	122
2. Romper la negociación.	124
3. Factores de éxito en la negociación.	125
4. Actividad y/o caso 006	128

UNIDAD TEMÁTICA VII
DISTINTAS FORMAS DE NEGOCIAR

1. Negociación en grupo.	132
2. Negociaciones internacionales.	134
3. Negociación en mercados industriales	141
4. Negociación en mercados de consumo	148
5. Negociación en mercados de servicios	152
6. Negociación con los grupos de compra	153
7. Negociación con grandes clientes	156
8. El tratamiento general con proveedores	159
9. La negociación con personal o colaboradores a nuestro cargo	164
10. Actividad y/o caso 007	171

PRESENTACION

La presente asignatura: TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN pertenece al área de formación tecnológica básica de carácter teórico – práctico cuyo propósito es proporcionar técnicas de negociación eficaces para el desarrollo de las organizaciones.

Teniendo en cuenta que el mundo está atravesando una veloz y profunda transformación; es importante considerar que para poder afrontar tales cambios la negociación racional, inteligente y profesionalizada constituye un elemento imprescindible para la sociedad, donde deben asumirse métodos adecuados para la administración y solución de conflictos. Las personas, los gobiernos y las organizaciones toman conciencia y han madurado la trascendencia que el tema cobra en términos de desenvolverse en un medio altamente competitivo, conflictivo, globalizado y regionalizado.

El objetivo más amplio de una negociación es resolver un problema. En este sentido, Negociación **no** se trata de una lista de “recetas” o “trucos” para sobreponerse al otro y derrotarlo. La esencia se encuentra en tratar de encontrar el punto medio en que todos los participantes de una negociación resulten favorecidos.

La negociación es una realidad diaria; de hecho se negocia todos los días y a todos los niveles. El dinero no constituye la única divisa negociable; se negocian objetivos de trabajo, desarme mundial, ofertas de proyectos; un sin número de situaciones que determinan que en alguna medida, más o menos conscientemente, todos sean negociadores.

Ya sea que nos guste o no, que estemos conscientes de ello o que apenas nos demos cuenta, todos negociamos siempre algo. La negociación es un hecho presente en gran número de nuestras actividades. Gracias a la negociación, las personas obtienen lo que desean.

Negociación puede definirse como un proceso humano entre dos o más partes, con puntos comunes y en conflicto, que deciden intercambiar para satisfacer sus intereses y necesidades y lograr un acuerdo. Negociar es llevar a cabo una comunicación en dos sentidos diseñada para llegar a un

acuerdo, cuando dos o más personas (parte y contraparte) poseen algunos intereses opuestos y otros en común.

Cualquier sociedad democrática exige que los conflictos (interpersonales, familiares, laborales, políticos, internacionales, etc.) sean solucionados

con nuestros oponentes y no a cualquier acuerdo, sino al mejor acuerdo posible. Y para ello necesitamos tres cosas, cuando menos: mucho sentido común, un profundo conocimiento de la psicología social de las relaciones interpersonales e intergrupales, y un buen dominio de las técnicas y estrategias de negociación.

Una de las áreas donde la negociación se toma más evidente es en el ámbito empresarial. En el contexto de mercados dinámicos y competitivos, distintos ejecutivos negocian con clientes, proveedores, empresas de la competencia, autoridades y otras instituciones. De estas negociaciones dependen la rentabilidad de los negocios y la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

Además pongo a su alcance casos y/o actividades específicas en el tema. Un pequeño aporte sobre los casos: estos nos acercan a la realidad, nos ayudan a hacer simulaciones, cada caso es particular no hay dos iguales y por último las respuestas que se dan a los casos son diversos, usted puede aprovechar el tiempo, el espacio y los recursos con que cuenta en el momento que va a tomar la decisión.

Lic. Adm. Carlos Saúl Carhuamaca Poma

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

El curso de Técnicas de Negociación pretende que los alumnos sean capaces de manejar un proceso de negociación a fin de poder realizarlo en forma exitosa, entender los diferentes modelos de negociación existentes y sus implicancias en las diferentes situaciones que deba negociar. El estudiante contará con un marco de referencia más sólido e integral al momento de enfrentarse a un proceso de negociación, estará apto para elegir las tácticas y estrategias más adecuadas de acuerdo a la situación, desarrollar un proceso de negociación con una actitud positiva y de satisfacción al realizarlo. En el desarrollo del curso se les ejercita su capacidad holística mediante el desarrollo de casos teórico - prácticos.



Unidad Temática I

EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN

Ya sea que nos guste o no, que estemos conscientes de ello o que apenas nos demos cuenta, todos negociamos siempre algo. La negociación es un hecho presente en gran número de nuestras actividades. Gracias a la negociación, las personas obtienen lo que desean. En tal sentido la presente unidad temática tiene como propósito principal el comprender y aplicar los conocimientos del conflicto y la negociación.



INDICADORES DE LOGRO

Al Terminar ésta unidad temática, usted:

- ☒ Comprenderá como la negociación esta inmersa en la gestión empresarial.
- ☒ Conocerá los fundamentos de la negociación y los conflictos.
- ☒ Desarrollará actividades y/o casos reales del contexto con capacidad de síntesis y análisis.

EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN

1. La negociación dentro de la gestión empresarial
2. El conflicto
3. La negociación
4. Actividad y/o caso 001: LOS VALORES Y LA ADMINISTRACIÓN

RESUMEN

ACTIVIDAD

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

NEXO

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. LA NEGOCIACIÓN DENTRO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

1.1. ¿QUÉ ES ADMINISTRAR?.

Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Conjunto de funciones continuas para analizar problemas, identificar la situación de la organización y tomar decisiones.

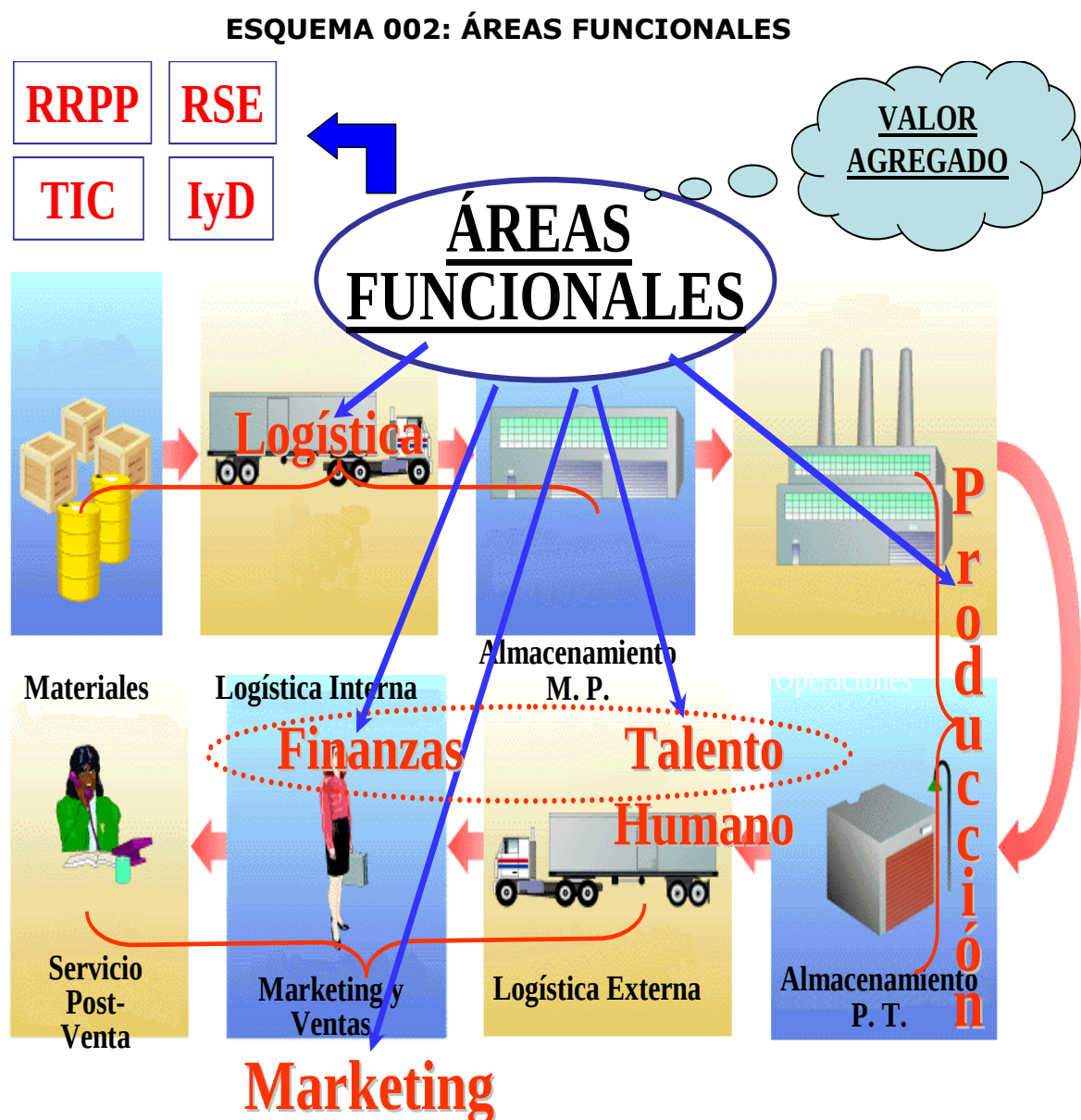
ESQUEMA 001: EL PROCESO ADMINISTRATIVO.





El esquema 001 aclara la funcionabilidad del proceso administrativo, básico para conocer el ámbito de la toma de decisiones. La negociación es tratada especialmente en la etapa de la dirección. El FEED BACK, es la retroalimentación e interdependencia continua que los elementos necesitan para lograr sus propósitos.

1.3. LAS ÁREAS FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACIÓN.

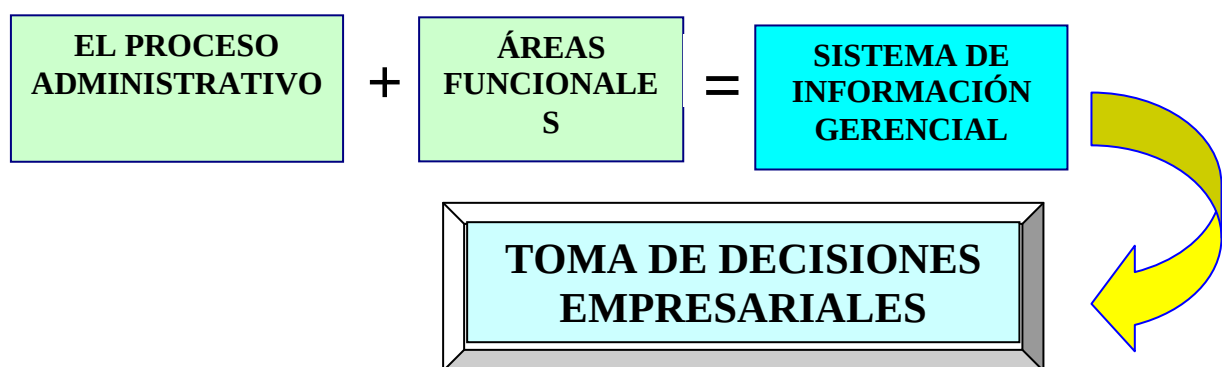


El esquema 002 muestra los factores que influyen en el proceso de transformación para obtener un bien o servicio con valor agregado, es notoria la funcionabilidad de las áreas de una organización: talento humano, producción, logística, marketing, finanzas, investigación y desarrollo IyD, tecnologías de información y comunicación TIC y responsabilidad social empresarial RSE. Además muestra los recursos que se necesitan para cada una de las áreas. Es necesario señalar que las 4 áreas funcionales básicas: finanzas, Talento Humano, Producción y Marketing se encuentran en cualquier tipo de organización (formal e informal) o de cualquier tamaño: grande, mediana, pequeña, micro y/o microbio empresas.

Las cinco áreas restantes se encuentran dependiendo al tamaño de la empresa. Por ejemplo: A).- la empresa Gloria necesita de las 9 áreas funcionales y B).- la bodega "XYZ" de la esquina utiliza necesariamente las 4 áreas funcionales básicas, además puede ser formal o informal. El valor agregado tiene suma importancia, puesto que las organizaciones y/o empresas deben de generar valor constantemente a sus productos y/o servicios integralmente.

1.4. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG).

ESQUEMA 003: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES



El esquema 003 muestra los factores que influyen en la toma de decisiones empresariales. Aquí, para conocer el grado de competitividad de la compañía es necesaria la integración del proceso administrativo más las áreas funcionales, esta nos dará como resultado tener un sistema de

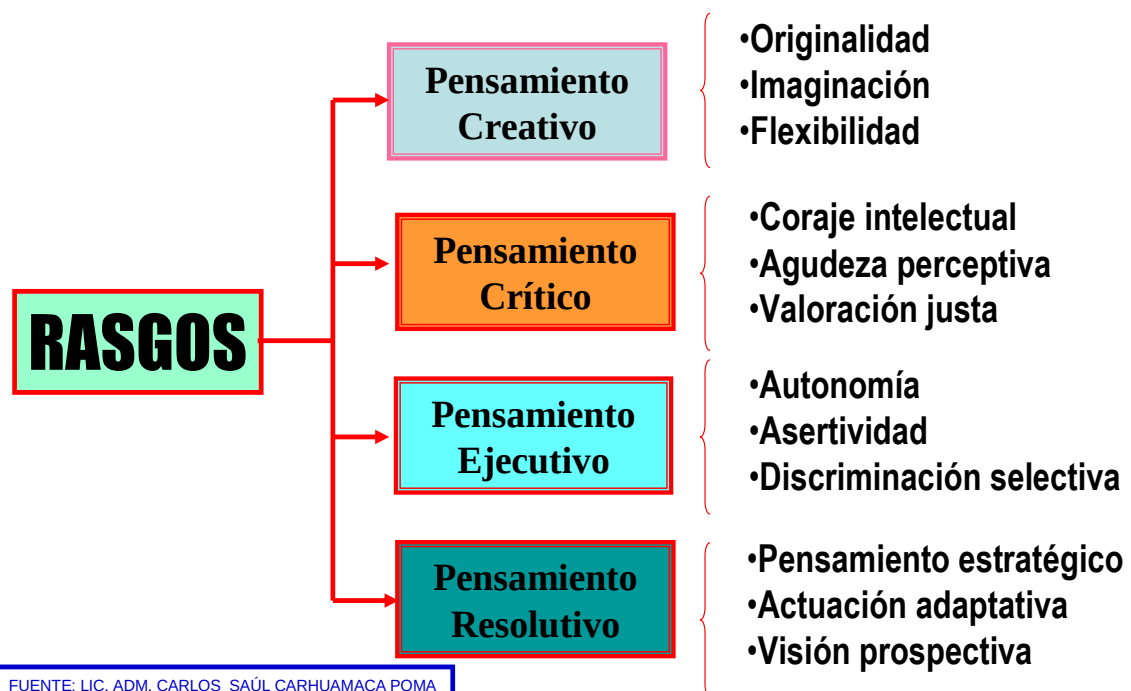
información gerencial SIG, la cual disminuirá la incertidumbre en la toma de decisión para enfrentar el contexto cambiante.



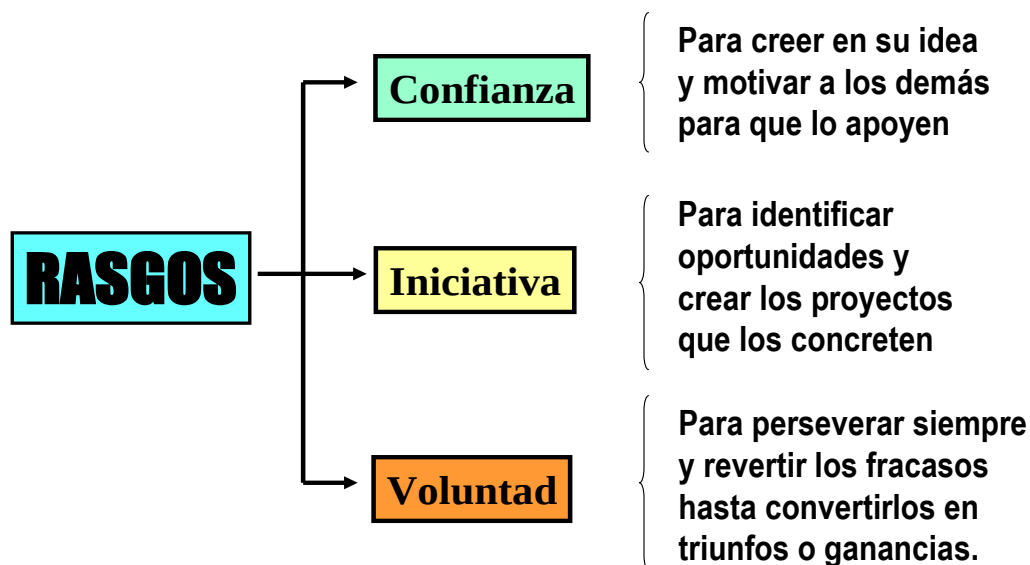
La negociación se toma más evidente es en el ámbito empresarial. En el contexto de mercados dinámicos y competitivos, distintos ejecutivos negocian con clientes, proveedores, empresas de la competencia, autoridades y otras instituciones. De estas negociaciones dependen la rentabilidad de los negocios y la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

1.5. CAPACIDADES QUE DEBE DE TENER UN BUEN NEGOCIADOR

ESQUEMA 004: RASGOS DE LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA DE UN LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



ESQUEMA 005: RASGOS DE LA ACTITUD EMPRENDEDORA DE UN LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



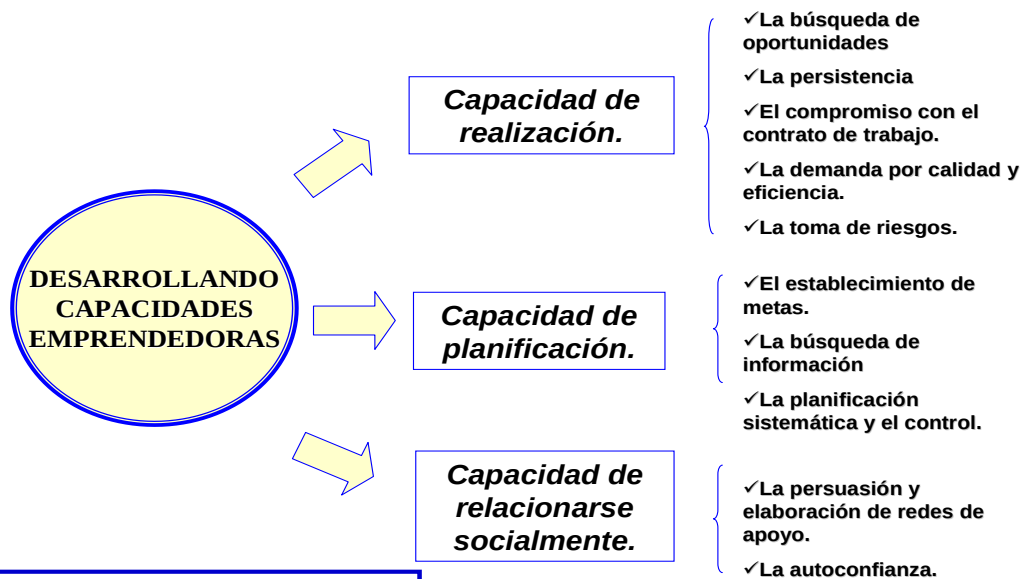
FUENTE: LIC. ADM. CARLOS SAÚL CARHUAMACA POMA

ESQUEMA 006: ¿CÓMO HACERSE EMPREDEDOR?



FUENTE: LIC. ADM. CARLOS SAÚL CARHUAMACA POMA

ESQUEMA 007.¿CÓMO HACERSE EMPREDEDOR?



FUENTE: LIC. ADM. CARLOS SAÚL CARHUAMACA POMA

ESQUEMA 008: CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES



FUENTE: LIC. ADM. CARLOS SAÚL CARHUAMACA POMA

2. EL CONFLICTO

2.1. LA TRANSFORMACIÓN DE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1.1- LA PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN.

A.- Nociones conceptuales:

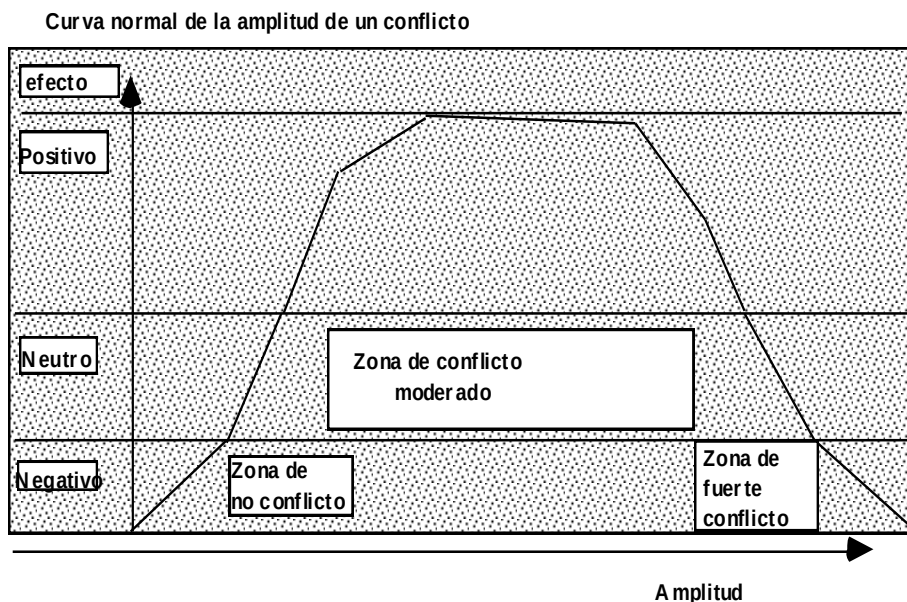
- Existen tantas definiciones de conflicto, como autores que han intentado definirlo.
- “**El conflicto** es una forma de interacción en que las personas (individual o grupalmente) se perciben a sí mismas como envueltas en una lucha por recursos o valores sociales escasos. (Kriesberg, 1973, Scherer , 1975).

Que es lo primero que ve usted aquí...



- **CORRIENTE TRADICIONAL**, esta posición dice que todo conflicto es malo y que se debe evitar.
- **CORRIENTE DE LAS RELACIONES HUMANAS**, se basa en la idea de que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo, se debe gestionar.
- **CORRIENTE INTERACTIVA**, el conflicto no solo es una fuerza positiva en cualquier grupo, sino que es importante e imprescindible para que el grupo pueda desempeñarse bien, se debe fomentar.
- **CONCEPCION ACTUAL**, el conflicto es como la energía, ni se crea ni se destruye, se TRANSFORMA.

ESQUEMA 009: CURVA NORMAL DE LA AMPLITUD DE UN CONFLICTO



B.- Indicadores de conflicto:

- Dificultades para llevar adelante la estrategia empresarial
- Baja de rendimiento
- Elevada tasa de ausentismo laboral.
- Elevada tasa de rotación de personal.
- Clima laboral deteriorado.

C.- Objetivos de una gestión eficaz:

1º.- Éxito de la Estrategia Organizacional.

(Mantenimiento y desarrollo de la organización)

2º.- Mejora del rendimiento

(Objetivos económicos)

3º.- Mejora de la calidad de vida en el trabajo.

(Objetivos sociales)

2.1.2- NIVELES DE ANÁLISIS Y APLICACIONES.**Nivel Individual y la perspectiva psicodinámica.**

“... la mente humana es considerada como una fuente de energía psíquica que se canaliza en diferentes actividades...”

Sigmund Freud

A.- Los individuos:

- Los Conflictos individuales.
 - \$ Conflicto intra-psíquicos.
(Ello, yo, super-yo)
 - \$ Los conflictos interpersonales.
- El Análisis Transaccional.
 - **“Yo estoy bien, tu estas bien”.**

B.- Los grupos y los líderes:

- Así como las raíces del conflicto intra-grupal residen en la necesidad de liderazgo, los orígenes del conflicto intergrupalo radican en la necesidad de identidad.

C.- Las estructuras y el cambio:

- La Estructura y el Desarrollo Organizacional.
 - Basada en las metas.



- Basada en la distribución del poder.
- Basada en el control o la supervisión.
- Estructuras Mecánicas.
- Estructuras Orgánicas
- Niveles de exposición al cambio.

D.- Los valores y la cultura organizacional:

- La Cultura y los Valores organizacionales.
 - Principios Organizacionales.
 - Competencia versus Cooperación.
 - Aceptación del Conflicto.
 - Identidad.
 - Estilo de liderazgo.

E.- La comunicación y el conflicto:

- La Comunicación.

Uno de los principales factores que diferencia a los problemas de los conflictos es la disminución o la falta total de comunicación. En otras palabras en los problemas existe un grado adecuado de comunicación, mientras que en los conflictos una de las primeras variables que primero se evidencia es la ruptura de la comunicación política de empresa.

2.1.3- EL CONFLICTO COMO OPORTUNIDAD.

- Existen múltiples salidas a un conflicto, entre ellas tenemos:
 - Voluntarias - Involuntarias.
 - Evitación - Arbitraje.
 - Capitulación - Litigio.
 - Conciliación/Concertación - Boicot.
 - Negociación - Huelga.

- Mediación - Guerra.
- Identificación de hechos.

A.- Transformar el conflicto:

- El objetivo de este trabajo ha sido el desmitificar la concepción tradicional que existe todavía en muchas de nuestras organizaciones de que los conflictos son algo malo y que se deben evitar a toda costa.
- El conflicto en las organizaciones no es malo ni bueno en si mismo, depende de lo que hacemos con él.
- Lo adecuado es que exista un nivel moderado de conflicto en la organización. La falta de conflictos o una excesiva cantidad de los mismos, repercuten sobre el rendimiento y la calidad de vida de los miembros de una organización.
- La organización puede canalizar el conflicto a través de diferente tipo de medidas. Transformar el conflicto requiere de mucha creatividad y decisión política.

3. LA NEGOCIACIÓN

3.1. DEFINICIONES DE NEGOCIACIÓN

Lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación. A continuación se relacionan un conjunto de definiciones del concepto de negociación de prestigiosos especialistas sobre el tema con el objeto de presentar las diferentes aristas y enfoques que sobre ella se perciben:

- "Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias". (Colosi y Berkely, 1981)



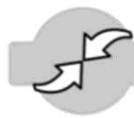
- ¿Qué es negociación? Nada puede ser tan simple en su definición y tan amplio en su sentido. Cada deseo que demanda satisfacción (y todos lo necesitan) es en definitiva una potencial ocasión para que la gente incite un proceso de negociación.
- La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando". (Nierenberg, 1981)
- "Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer "La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa". (Monsalve, 1988)
- "La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes - que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras". (Villalba, 1989)
- "Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas". (Correa y Navarrete, 1997)
- Siempre que se intente influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, se está

negociando. La negociación es el proceso que se utiliza para satisfacer las propias necesidades cuando alguien más controla lo que se desea. Cada deseo que se gustaría realizar o cada necesidad que se ven obligados a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación.

- La negociación entre empresas, grupos o individuos normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo. Por tanto, es un proceso que incluye dos o más partes, con intereses comunes, pero a su vez en conflicto, que voluntariamente se reúnen para presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo.



La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes interdependientes hacen tratos con objeto de conciliar sus diferencias. La mayoría de las personas han vivido la experiencia de negociar un aumento salarial, o el precio de un auto.



RESUMEN

Es sencillo ubicar a la NEGOCIACIÓN dentro de la gestión empresarial; la negociación es indispensable puesto que su razón de ser es buscar una conciliación constante. Esta ubicada en las áreas funcionales de un negocio y en el proceso administrativo, especialmente cuando un profesional en administración toma decisiones respecto al personal y a la etapa de dirección en base a un sistema de información gerencial SIG.

Generalmente sin conflicto no hay negociación. "El *conflicto* es una forma de interacción en que las personas (individual o grupalmente) se perciben a sí mismas como envueltas en una lucha por recursos o valores sociales escasos.

La mayoría de las personas y, especialmente, los empresarios, se ven constantemente envueltos en negociaciones de diferente índole. Por ejemplo, cuando se reúnen para establecer un contrato, comprar o vender cualquier producto o servicio, resolver deficiencias, tomar decisiones colegiadas, acordar planes de trabajo, etc. Por ello, negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones. Por todo ello, negociar, merece ser estudiado.

El objetivo de este trabajo ha sido el desmitificar la concepción tradicional que existe todavía en muchas de nuestras organizaciones de que los conflictos son algo malo y que se deben evitar a toda costa.



ACTIVIDAD

001

EL ARTE DE RESOLVER PROBLEMAS Y/O CONFLICTOS

Guía para analizar un problema y/o conflicto

Le presentamos una guía en siete pasos que le permitirá analizar un problema y/o conflicto que fue recientemente resuelto con éxito en su organización

1	2	3	4	5	6	7
IDENTIFICAR PROBLEMAS	IDENTIFICAR PERSONAS	IDENTIFICAR OBJETIVOS	CURSOS DE ACCIÓN ELEGIDOS	CURSOS DE ACCIÓN DESCARTADOS	MONITOREO	¿NUEVOS PROBLEMAS

REALICE LO SIGUIENTE:

Paso 1

Identifique un problema que fue exitosamente resuelto en su organización recientemente y descríballo brevemente

Paso 2

Identifique quiénes eran las personas o grupos de personas involucradas en ese problema

Paso 3

Tome nota de cuáles eran los objetivos de cada persona

Paso 4

Indique cuáles fueron los cursos de acción que estas personas siguieron para resolver el problema.

Paso 5

Indique cuáles fueron los cursos de acción que estas personas descartaron, los cursos de acción que no siguieron para resolver el problema.

Paso 6

Explique cómo se monitoreará la resolución de este problema en el futuro.

Paso 7

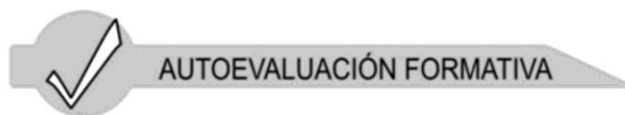
Indique si la resolución de este problema acarrea o no otros problemas.

Si su respuesta es afirmativa, describa brevemente los nuevos problemas.



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- AISENSEN Kogan, A, **Resolución de conflictos: Un enfoque Psicosociológico**. Fondo de Cultura Económico. México. 1994.
- BOULDING, Kenneth. **La economía del conflicto humano**. pag, 229, en Mc Neil, Elton, B, "**La naturaleza del conflicto humano**". Fondo de Cultura Económica. México, 1975.
- COHEN, H **Todo es negociable**. Ed Planeta. México.1985. P.135
- FISHER, R, y Col. **Como negociar sin ceder**. Editorial Norma, Bogotá 1981.
- HARRIS, T, **Yo estoy bien, tú estás bien. Guía práctica de análisis conciliatorio**. E. Grijalbo S.A. Barcelona. 1973.
- KRIESBERG, L **Sociología de los conflictos sociales**. E. Trillas. México. 1975.
- MANIS, I.J. **Victims of groupthink**".Jounhton Mifflin. Boston. (1972), en Morales,J y Yubero, S. **El grupo y sus conflictos**. Ediciones de la Universidad Castilla La Mancha. Cuenca. 1999.
- ROBBINS, S **Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. Prentice Hall. México 1993.



PRIMERA AUTOEVALUACIÓN DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

FECHA:

DURACIÓN: 30 MINUTOS

INDICACIONES: SIN COPIAS NI APUNTES

PREGUNTAS:

- De las siguientes afirmaciones, marque con un aspa (**X**) en el cuadro correspondiente, si son verdaderos (**V**) o falsas (**F**).

AFIRMACIONES		
<i>La negociación es lo mismo que la comercialización.</i>	V	F
<i>La negociación es un proceso inherente al hombre: ofrecemos, demandamos y buscamos en forma constante algún equilibrio en el acuerdo.</i>	V	F
<i>El SIG es el sistema de información general que sirve para la toma de decisiones.</i>	V	F
<i>La administración es hacer las cosas a través de otras personas, usando recursos para un determinado fin.</i>	V	F
<i>Las áreas funcionales + el proceso administrativo = SIG</i>	V	F
<i>El resultado de la suma de capacidades es la competencia.</i>	V	F

- De las siguientes situaciones o afirmaciones, marque con un aspa (**X**) en el cuadro correspondiente a la opción que considere correcta o rellene los cuadros.

2.1. El proceso administrativo consta de los siguientes elementos:



a)	b)	c)	d)
----	----	----	----

2.2. Considere cuatro indicadores de conflicto:

a)	b)	c)	d)
----	----	----	----

2.3. Las áreas funcionales complementarias que generalmente se encuentran en empresas grandes son:

a)	b)	c)	d)	e)
----	----	----	----	----

2.4 ¿Cuáles son los rasgos de la capacidad emprendedora del licenciado en administración? :

a)	b)	c)	d)
----	----	----	----

3. Realice un resumen acerca del conflicto.

4. Conceptualice lo siguiente:

- a. Negociación.
- b. Administración
- c. Gestión empresarial
- d. Proceso administrativo.



Unidad Temática II

MODELO EXPLICATIVO

La presente unidad temática tiene como propósito principal presentar un modelo general para negociar, y discutir algunas aplicaciones a conflictos que habitualmente enfrentan las empresas.



Al Terminar ésta unidad temática, usted

- ☒ Asumirá posiciones críticas acerca del modelo explicativo de negociación.
- ☒ Desarrollará casos reales del contexto con capacidad de síntesis y análisis.

MODELO EXPLICATIVO

1. Marco teórico
2. Un modelo de negociación.
3. Compromiso.
4. Aplicación del modelo
5. Mediciones del éxito en una negociación
6. Actividad y/o caso 002

RESUMEN

ACTIVIDAD

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

NEXO

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. MARCO TEORICO

¿ES NECESARIO UN MARCO TEORICO?

Sin duda, nadie necesita de un curso para empezar a negociar. De hecho, estamos negociando desde el momento que lloramos por primera vez por leche. Todos negociamos. Sin embargo, hasta el observador más imparcial se da cuenta de que algunas personas lo hacen mejor que otras.

Frente a un mismo cliente, un vendedor desarrolla negocios más rentables que otro; ante el mismo mercado financiero, un gerente de finanzas obtiene mejores servicios que el de la empresa vecina; frente al mismo equipo de trabajo, un jefe puede desarrollar un conflicto ingobernable mientras que otro puede establecer un fuerte espíritu de cooperación incluso para establecer la hora en que los hijos se van a la cama, hay un proceso de negociación que determinará la resistencia de los hijos y el carácter de la relación filial.

¿Sirve un marco teórico?, ¿Sirve «aprender» a hacer algo que ya «sabemos» hacer?

La habilidad para negociar se parece mucho a la habilidad atlética, esto es, una función del talento innato y de la comprensión estructurada de lo que se hace. Los mejores atletas del mundo intentan reconocer el funcionamiento del cuerpo y sus músculos, y las técnicas conocidas para obtener un mejor rendimiento.

Asimismo, los atletas tienen entrenadores y los llevan consigo a Wimbledon o a los juegos olímpicos. Ciertamente, los entrenadores no corren más rápido ni juegan mejor al tenis, pero pueden ayudarles a mejorar su rendimiento. Cuanto mayor sea la habilidad natural de un atleta, mayor será su probabilidad de beneficiarse de la comprensión que pueda brindarle un entrenador.



Un modelo general de negociación tiene el mismo objeto. Proporciona guías prácticas para preparar negociaciones; amplía el repertorio de herramientas y permite distinguir cursos de acción cuando la negociación se entrapa. Permite asimismo revisar las negociaciones que han concluido, para detectar errores y aprender de la experiencia.

Los buenos negociadores normalmente manejan muchos de estos conceptos en forma intuitiva, y los aplican con éxito. Sin embargo, las destrezas de cualquier negociador, por experimentado que sea, se pueden incrementar con el apoyo de un modelo organizado para preparar, conducir y revisar negociaciones. Un incremento en sus habilidades puede tener un retorno muy importante si les permite optimizar -aunque sea marginalmente- su desempeño.

2. UN MODELO DE NEGOCIACION.

El modelo de negociación desarrollado en la universidad de Harvard y en Conflict Management considera **siete elementos** que están presentes en cualquier negociación:

a. INTERESES.

Corresponde a lo que realmente desean las partes, lo que está detrás de sus posiciones.

La distinción clave entre intereses y posiciones es una de las contribuciones principales de esta metodología. El fundamento paradigmático de los procesos modernos de negociación radica en que centra su atención en los intereses de las partes (motivaciones, aspiraciones, preocupaciones) y no en sus posiciones, poder de coerción o derechos legales.



OBSERVACIÓN

Un ejemplo al respecto es el caso de las dos hermanas que disputaban una naranja. Para resolver el problema en forma «justa», la madre partió la fruta en dos y le entregó una mitad a cada una. Si hubiera explorado los intereses de sus hijas habría descubierto que una quería la cáscara para hacer un queque y la otra quería la pulpa para hacer un jugo. La posición de ambas era «yo quiero la naranja», pero el interés de cada una era diferente.

El enfoque hacia los intereses permite la aplicación de la creatividad a los conflictos. El análisis del «por qué» y «para qué» detrás de las posiciones permite buscar maneras de satisfacer las necesidades más efectivamente que partiendo una naranja por la mitad.

Aunque las posiciones pueden estar en conflicto, no necesariamente lo están los intereses subyacentes. Habitualmente existe un número de intereses opuestos, pero suele haber otros intereses compartidos o simplemente distintos pero compatibles. El objeto de la negociación es encontrar alguna manera de administrar esos intereses de manera que ambos puedan ganar, o al menos, vean que distribuyen mucho más valor que el que en principio pensaban que estaba en juego.

La comprensión de este principio permite superar el esquema de negociación sobre la base de intereses opuestos. Un gerente de finanzas ciertamente desea endeudarse a la menor tasa posible, pero puede tener una multitud de otros intereses que se pueden agregar a la negociación. Por ejemplo, puede desear estar al día en los nuevos productos financieros, o aplicar sistemas que faciliten sus operaciones, o recibir información respecto de proyecciones económicas, o contar con un sistema expedito de comunicación con el banco, u otros. Si se incorporan esas necesidades se le agrega valor a la negociación. Incluso, la preocupación por el costo de su línea de crédito puede responder a distintos motivos: si la empresa está a punto de quebrar es distinto a si



está dedicada a expandir sus negocios a otras regiones. En resumen, conocer al cliente y la forma de satisfacer sus necesidades Puede permitir al banco ampliar el ámbito de la negociación en forma muchas veces insospechada.

Un proceso que se centre en las posiciones o demandas declaradas inevitablemente dejará a las partes insatisfechas tanto con el proceso como con el resultado. Una negociación por posiciones, si bien puede resultar adecuada cuando se está comprando un auto usado, puede no ser la mejor manera de resolver disputas más complejas.

b. OPCIONES.

Las opciones son los posibles acuerdos entre los negociadores, considerando las distintas maneras de satisfacer los intereses de las partes.

En la medida en que ambas partes incorporen su creatividad al diseño de opciones, pueden lograr mejores resultados para ambas. En el caso de las hermanas, por ejemplo, pudieron convenir - entre otras opciones- hacer un jugo, venderlo y con el dinero comprar dos naranjas.

En algunas oportunidades, los mayores problemas para negociar provienen del modo como se enmarcó el conflicto, que a su vez restringe el tipo de opciones que las partes consideran. En tanto las partes consideren que el problema radica principalmente en la distribución de algo (dinero, responsabilidad, renombre o culpa), supondrán que más para una significa menos para la otra, y enfrentarán el problema con ese principio.

Sin embargo, se puede agregar valor si se sale del esquema univariable. Supongamos, por ejemplo, una negociación entre un cliente y su proveedor. Ciertamente el precio del producto corresponde a un interés

opuesto y será negociado en forma distributiva (más para uno implica menos para el otro). Pero ¿se puede considerar otros intereses que den lugar a opciones en las cuales ambos puedan ganar? Puede ser que ambas partes adjudiquen valores diferentes al despacho, por el ejemplo. Si para el cliente habilitar una bodega es extraordinariamente complicado, puede asignar gran valor a la posibilidad de comprar en lotes más pequeños, pagando un sobreprecio por ese servicio que más que compense al proveedor. Si se diseña una opción que cubra ese interés se habrá agrandado «la torta».

¿Les preocupa la publicidad por igual? Es posible que para una empresa pequeña tenga un valor exhibir un acuerdo con una empresa de prestigio, y esté dispuesta a más que compensarla por ello. Se podría entonces diseñar una opción que incluyera alguna publicidad del acuerdo, de manera que ambos ganen, o al menos alguno gane sin que pierda el otro.

De la misma manera ¿tienen diferentes incentivos tributarios?, ¿Tienen expectativas distintas respecto de las contingencias, o diferentes actitudes en cuanto al riesgo?, ¿Tienen preferencias diferentes respecto de la oportunidad de la resolución o del cumplimiento del acuerdo?, ¿Tienen pronósticos distintos respecto a la evolución de ciertas variables o parámetros? Muchas diferencias son valiosas y pueden abrir ventanas para la creación de valor.



No siempre es posible «agrandar la torta» para resolver un problema, pero la experiencia es elocuente en demostrar que dos partes realmente adversas siempre pueden reducirla, es decir, producir resultados en "que" se logra menos para ambas.



c. ALTERNATIVAS.

Corresponde a lo que las partes pueden hacer, ya sea por sí mismas o en acuerdo con terceros, en caso no es un acuerdo en sí, sino soluciones para resolver ciertos conflictos y sus raíces. Para lograr ese objetivo es necesarios que las partes vean su búsqueda conjunta de soluciones como un proceso, después del cual deberán elegir entre lo que pueden hacer juntos y lo que cada uno puede lograr por separado.

d. LEGITIMIDAD.

Legitimidad se refiere a la argumentación sobre la base de criterios objetivos e independientes de la voluntad de las partes.



Si a un jefe se le dice que se desea un cierto sueldo simplemente porque así se viviría mejor, la argumentación es más débil que si se presentan estadísticas de remuneración en empresas similares, un análisis comparativo de los sueldos que paga la empresa para cargos del mismo nivel, los incrementos de rentabilidad que ha experimentado la empresa en el último año, u otros. Presentar referentes independientes ayuda a la definición de cifras u otros factores en que las partes tienen intereses opuestos.

Un criterio externo evita el desgaste de por posiciones y protege contra la coerción. Evaluar los argumentos en función de su mérito ayuda a que las partes lleguen a acuerdos prudentes y duraderos, al tiempo que ayudan a fortalecer la relación.

Con frecuencia existe más de un criterio objetivo disponible como base para un acuerdo: el valor de mercado, precedentes, juicios científicos,

opinión de profesionales, criterios morales, incluso -en algunas culturas- criterios religiosos. Conviene formular cada aspecto de la negociación como una búsqueda conjunta de criterios objetivos, aceptables para ambas partes.

Una buena manera de chequear la legitimidad de un acuerdo es a través de la prueba de reciprocidad. Por ejemplo, una fábrica negociaba con un contratista la habilitación de una nueva planta. Llegaron a acuerdo en precio, calidad y plazo de entrega, pero antes de firmar, la fábrica pidió incluir una multa importante por cada día de atraso en la entrega de las obras, fundamentando su demanda sobre la base de los costos reales que le significaba el atraso. El contratista estaba muy afligido, ¿Cómo resolver el problema?, los argumentos de la fábrica eran razonables y el plazo de entrega era realista, pero cualquier atraso imprevisto le significaba arriesgarse incluso a perder dinero. La sugerencia de su asesor fue aplicar la prueba de reciprocidad: si la fábrica valoraba así cada día de Tener claridad con respecto a las alternativas evita atraso, debía valorar igual cada día de adelanto en la entrega. En el contrato debían incluirse premios y multas por el mismo valor. ¿Resultado?: la cláusula no fue incluida en el contrato.

e. COMUNICACIÓN.

Muchas negociaciones se dificultan porque una parte mal interpreta lo que la otra ha dicho o hecho. Si los malentendidos son comunes entre personas que se conocen y tienen confianza mutua, con mayor razón se presentan entre personas que están negociando temas complejos.

Una petición de información puede ser interpretada como un intento de chantaje; una broma puede tomarse como un insulto; un intento de una reunión como una maniobra de dilación.



Las dificultades en la comunicación son como un dique en un canal: producen desbordes y anegamientos, bloquean el progreso y causan rupturas en el sistema.

Para evitarlo, es necesario comunicarse en los dos sentidos. Por una parte, escuchar activa y respetuosamente, clarificando las ambigüedades y chequeando lo que se ha entendido. Por otra, hablar en forma clara, con el fin de hacerse entender y con un propósito ligado a los intereses propios.

Es importante suspender el juicio mientras se escucha. A menudo tendemos a interpretar los hechos de la manera que nos son más favorables, y una vez que tomamos una decisión respecto de algo, tendemos a filtrar sistemáticamente toda la información incoherente y a reunir tantas pruebas favorables como sea posible.

Asimismo, es necesario entender como ve las cosas la otra parte, es decir, «ponerse en sus zapatos». El socio de un estudio de abogados normalmente solicitaba a sus abogados que prepararan un caso sin informarles que habían sido contratados para representar a la parte contraria. Cuando le presentaban el informe preliminar, normalmente favorable, les decía: «Recuerden esta información, ya que así de sólido ve nuestro oponente su caso. Ahora preparen nuestra respuestas,

La necesidad de entender al otro tiene una justificación no solo de valor, sino también bastante pragmática por mucho que uno considere que su propuesta es razonable, si no la analiza desde el punto de vista de la otra parte es posible que no logre entender bien lo que la otra parte quiere lograr, o como percibe su situación, es más difícil entender su elección e influir en sus decisiones.

f. RELACIÓN.

Las partes en conflicto mantienen algún tipo de relación, aunque sea sólo respecto de la disputa. Cualquiera sea su naturaleza, una buena relación de trabajo permite enfrentar en mejor forma los desacuerdos, grandes o pequeños, que inevitablemente surgen en toda interacción.

Las buenas relaciones no se dan solas, dos reglas pueden ayudar a construirlas.

f1. TRATAR LA RELACIÓN Y LA SUSTANCIA EN FORMA INDEPENDIENTE.

Muchos negociadores suponen que para lograr buenos resultados deben sacrificar la relación, o viceversa. Ese es un error, en una negociación no debe escogerse entre una buena relación y un buen acuerdo. La relación y la sustancia deben atenderse por separado.

El adoptar una estrategia que separe los temas sustantivos de los que tienen que ver con la relación evita exponerse al chantaje emocional. En muchas negociaciones alguien se queja del estado de la relación como una táctica para obtener una concesión. Si el otro no ha logrado reparar la relación, lo que ha logrado es que la otra parte aprenda que para obtener concesiones, lo que debe hacer es amenazar el estado de la relación.

¿Y si no tenemos una buena relación? La manera de desarrollarla tampoco es hacer concesiones. Si nuestra contraparte no confía en nosotros, no van a confiar más porque les ofrezcamos más dinero. Si uno está preocupado por las condiciones financieras, no va a dejar de preocuparse porque lo trataron con respeto. Si uno no confía en la información que está recibiendo, no se resuelve el problema con una concesión en el precio o el plazo de entrega.



f2. SER INCONDICIONALMENTE CONSTRUCTIVO.

Habitualmente la gente considera que para tener una buena relación hay que tratar bien a la otra parte, pero si esta quiere aprovecharse, confiar es muy peligroso. Por ello, muchas personas adoptan la ley del «ojo por ojo»: al que los desilusiona, le pagan con la misma moneda.

Sin embargo, cada persona interpreta las acciones del otro peor que las propias, y esa estrategia tiende a crear una espiral negativa que empeora sistemáticamente la relación. Para crear una buena relación sin arriesgarse indebidamente, conviene hacer cosas que sean buenas tanto para uno mismo como para la relación, tanto si hay reciprocidad como si no la hay.

Ello implica, entre otras cosas: aunque ellos pierdan la cabeza, intentar equilibrar las emociones con la razón (si dos cabezas son mejor que una, una tiene que ser mejor que ninguna); aunque no pueda confiar en ellos, sea digno de confianza (una reputación de ser fiable da mucho poder en la negociación) ; aunque ellos utilicen la coerción, mantenerse abierto sólo a la persuasión (la mejor manera de persuadir a alguien es demostrar que uno mismo está abierto al razonamiento) ; aunque ellos intenten humillarlo -quizás como táctica de negociación- tratarlos como alguien digno de respeto y con derecho a tener opiniones diferentes. A veces pensamos que si empezamos por criticar algo podremos obtenerlo más barato, pero considere las consecuencias de esa estrategia en el largo plazo. Pocos matrimonios han comenzado con un «pero que fea que eres, ¿quieres bailar conmigo?».

3. COMPROMISO.

La decisión de comprometerse debe llevarse a cabo sólo después de haber evaluado cuidadosamente las ventajas del acuerdo con respecto al MAAN.

Muchos problemas se presentan cuando se llega a acuerdo en forma prematura: un acuerdo inconveniente suele presentar problemas a la hora de cumplir.

Los compromisos son convenientes en la medida que cumplan con las siguientes características:

3.1. Claros y Operacionales:

Todos saben lo que cada quien tiene que hacer, como y cuándo, sin dar lugar a confusiones o malos entendidos. Por ejemplo, las cláusulas del tipo «ambas partes harán sus mejores esfuerzos...» suelen ser conflictivas si no se aclara que se entenderá por «mejores esfuerzos».

3.2. Realistas:

Ambas partes realmente pueden hacer aquello a lo que se han comprometido, y hacerlo no atenta contra sus intereses. Uno de los motivos por los que fracasan los carteles tipo OPEP es porque a todos les conviene firmar el acuerdo y luego no respetarlo. El realismo debe analizarse en perspectiva. Hemos sido testigos en Chile de largos y desgastadores juicios derivados de la decisión de una empresa de rescindir un compromiso asumido con anterioridad, por juzgar que no se ajusta a derecho y lesiona significativamente sus intereses.

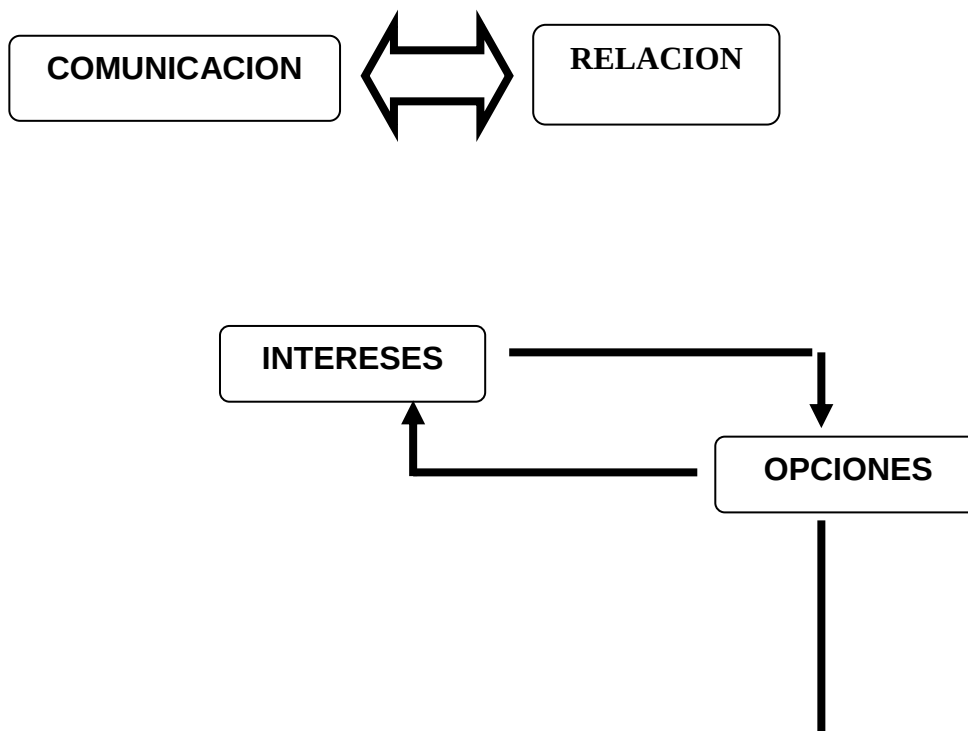
3.3. Suficientes:

Cubren todos los aspectos necesarios para alcanzar el resultado necesario, sin requerir negociaciones adicionales. Típicamente en conflictos sujetos a mucha presión pública, se intenta salvar la emergencia mediante acuerdos ambiguos, que luego dan origen a acusaciones de incumplimiento por parte de alguno o ambos involucrados.

4. APLICACION DEL MODELO

Una manera eficiente de negociar es centrarse en la creación de valor y diferir la decisión hasta el final. La operacionalización de estos elementos se ilustra en la siguiente figura:

ESQUEMA 010: LA OPERACIONALIZACION EN LA CRACIÓN DE VALOR Y DIFERIR LA DECISIÓN HASTA EL FINAL



Se puede empezar por analizar los intereses de las partes para entender los



objetivos de cada uno de los negociadores. Después de la indagación y diálogo sobre intereses, los negociadores tienen más antecedentes para inventar posibles opciones de combinación de los recursos para satisfacer los intereses de cada cual. El proceso de inventar opciones a veces permite

vislumbrar otros intereses que no se habían reconocido, los cuales, a su vez, generan más opciones y alimentan el ciclo de creación de valor. Después de haber inventado varias opciones, los negociadores pueden aplicar criterios de legitimidad para escoger entre ellas o darle mayor precisión a algunos conceptos.

Sólo al final del proceso los negociadores están en condiciones de tomar una buena decisión entre un posible compromiso o su MAAN fuera de la mesa.

La experiencia indica que cuando se dedica la mayor parte del tiempo a actividades dentro de círculo, o sea, a la clarificación de intereses, creación de opciones y aplicación de criterios de legitimidad, se logra crear mucho más valor que cuando se negocia sobre la base de ofertas y contra ofertas, con amenazas implícitas o explícitas de retirarse de la mesa. Son los elementos de comunicación y relación los que ayudan a los negociadores a mantenerse dentro del círculo y superar los obstáculos.

5. MEDICIONES DEL EXITO EN UNA NEGOCIACION

Un error común en la negociación es la falta de una definición de «éxito». Sin saber como evaluar el resultado es muy fácil equivocarse o ser manipulados. Sin una meta clara es muy difícil diseñar una buena estrategia de negociación. Si no se tiene claro como reconocer un buen resultado, hablar de «Win-Win» o «Win-Lose» tiene poco sentido.

Los conceptos antes presentados proporcionan un marco relativamente sencillo para definir el existe en una negociación. Este marco consiste en la revisión de los siete elementos, o categorías de análisis, que permiten al negociador definir su «Bianco» antes de sentarse a negociar, armar una estrategia que lo lleve a su objetivo, y evaluar los resultados obtenidos.



Un **«buen resultado»** es aquel que **reúne las siguientes características:**

5.1. Es Mejor que Nuestra Mejor Alternativa va a un Acuerdo Negociado (MAAN):

Antes de aceptar un acuerdo debemos verificar que es más beneficioso que actuar en forma independiente o que llegar a acuerdo con un tercero.

5.2. Satisface los Intereses:

Es necesario velar por satisfacer bien los intereses propios; por lo menos aceptablemente los de la otra parte (de lo contrario tendrá incentivos a no cumplir con lo acordado); y satisfacer por lo menos tolerablemente los de terceros que puedan verse afectados por nuestra negociación, para evitar que intenten sabotear el acuerdo.

5.3. Es la mejor de Varias Opciones:

No deja dinero sobre la mesa. Para saber si un resultado es bueno, es fundamental explorar varias posibles soluciones y escoger de entre ellas la mejor. Si se le presta adecuada atención al proceso de generar opciones, las negociaciones permiten mejorar el rendimiento de cada negociador. «mientras más complejo sea el negocio, más oportunidades existen para crear valor adicional» (H. Raiffa).

5.4. El Resultado se Considera Legítimo.

Ninguna de las partes se siente estafada. Aunque el resultado sea creativo o beneficioso, si el negociador no lo puede explicar de una manera lógica y persuasiva -con referencia a criterios externos, precedentes o normas- lo más probable es que no sea aceptado o que se arrepienta de lo acordado, lo cual entorpece el cumplimiento.

5.5. Los Compromisos son Claros y Operativos.

Todas las partes tienen claro qué harán, como y cuándo. No se requerirán negociaciones adicionales.

5.6. La Comunicación Fue Efectiva.

El proceso de negociación fue eficiente y no se perdió tiempo.

5.7. La Negociación Ayudó a Establecer o Mejorar la Relación de Trabajo:

Parte de lo que caracteriza un buen resultado tiene que ver con el proceso y no con la sustancia. Dos acuerdos idénticos en contenido son muy distintos si en uno las partes se entendieron y quedaron con la mejor disposición para volver a hacer negocios juntos, y en el otro las partes se agredieron y menoscabaron la relación.



El modelo de negociación de Harvard es denominada como BATNA en Inglés (Best Alternative to a Negotiated Agreement), o en español MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)



Es necesario considerar en el modelo general de negociación un marco teórico: Sin duda, nadie necesita de un curso para empezar a negociar. De hecho, estamos negociando desde el momento que lloramos por primera vez por leche. Todos negociamos. Sin embargo, hasta el observador más imparcial se da cuenta de que algunas personas lo hacen mejor que otras.

El modelo de negociación desarrollado en la universidad de Harvard y en Conflict Management considera **siete elementos** que están presentes en cualquier negociación:

a. INTERESES: Corresponde a lo que realmente desean las partes, lo que está detrás de sus posiciones.



b. OPCIONES: Las opciones son los posibles acuerdos entre los negociadores, considerando las distintas maneras de satisfacer los intereses de las partes.

c. ALTERNATIVAS: Corresponde a lo que las partes pueden hacer, ya sea por sí mismas o en acuerdo con terceros, en caso no es un acuerdo en sí, sino soluciones para resolver ciertos conflictos y sus raíces. Para lograr ese objetivo es necesario que las partes vean su búsqueda conjunta de soluciones como un proceso, después del cual deberán elegir entre lo que pueden hacer juntos y lo que cada uno puede lograr por separado.

d. LEGITIMIDAD: Legitimidad se refiere a la argumentación sobre la base de criterios objetivos e independientes de la voluntad de las partes.

e. COMUNICACIÓN: Muchas negociaciones se dificultan porque una parte mal interpreta lo que la otra ha dicho o hecho. Si los malentendidos son comunes entre personas que se conocen y tienen confianza mutua, con mayor razón se presentan entre personas que están negociando temas complejos.

f. RELACIÓN: Las buenas relaciones no se dan solas, dos reglas pueden ayudar a construirlas. Además es necesario considerar en la relación: f1. tratar la relación y la sustancia en forma independiente y f2. ser incondicionalmente constructivo.

Los compromisos son convenientes en la medida que cumplan con las siguientes características: Claros y Operacionales, Realistas y Suficientes.

Aplicación del modelo: Una manera eficiente de negociar es centrarse en la creación de valor y diferir la decisión hasta el final.

Mediciones del éxito en una negociación: un error común en la negociación es la falta de una definición de «éxito». Sin saber como evaluar el resultado es muy fácil equivocarse o ser manipulados. Un «**buen resultado**» es aquel que **reúne las** siguientes características: Es Mejor que Nuestra Mejor Alternativa va a un Acuerdo Negociado (MAAN); Satisface los Intereses; Es la mejor de Varias Opciones; El Resultado se Considera Legítimo; los Compromisos son Claros y Operativos; La Comunicación Fue Efectiva; La Negociación Ayudó a Establecer o Mejorar la Relación de Trabajo.



ACTIVIDAD

002

LOS VALORES Y LA ADMINISTRACIÓN**Escrito por: LIC. ADM. CARLOS SAÚL CARHUAMACA POMA**

"El liderazgo basado en principios beneficia a la organización. Para gestionar valores la única herramienta válida es el ejemplo".

¿Cómo plasmar valores organizacionales que puedan ser aceptados y aplicados por todos los stakeholders de la empresa? Puede parecer una pregunta difícil, pero la respuesta es sencilla: a través del liderazgo.

1.- Gestionando valores. Los expertos coinciden en señalar que los valores se gestionan a través del ejemplo del líder. Señalo que existe una consecuencia lógica: sin liderazgo resulta imposible imponer prácticas fundamentadas desde la perspectiva de los valores. El ejemplo del líder es la única manera de incorporar esos valores al entorno organizacional.

Un aspecto relacionado con el trabajo en función al ejemplo se considera que el líder debe emplear el mecanismo de prueba y error. «Nunca se ha demostrado que con un golpe la gente trabaje mejor que con una palmada». De esta forma se busca el crecimiento de la vida organizacional; las políticas no deben ser solo una decoración en la pared del gerente de cada área. «Los líderes son muy importantes, pues finalmente son modelos que las personas siguen». Nuevamente se demuestra que para gestionar valores la única herramienta válida es el ejemplo. La consistencia y coherencia de las acciones resultan imprescindibles para comunicar y transmitir los valores de la empresa.

2.- Los valores y el dinero. A veces se piensa que los valores pueden ser reemplazados por el dinero. Recuerdo haber escuchado en alguna conferencia: «Hay que practicar los valores porque son un foco muy



rentable para la empresa», esta frase horroriza a cualquiera. La conclusión de aquella aseveración es concreta: «practica valores porque eso es rentable». ¿Y el día que deje de serlo?

Otro punto destacable es que las empresas esperan que sus empleados maximicen sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) a favor de estas. Como retribución, los empleados no solo esperan una remuneración, sino además una fuente de desarrollo personal y profesional, bajo un clima de armonía y respeto. No son la remuneración ni los incentivos los que generan el respeto mutuo; en este punto lo más importante es la confianza, que asegura el compromiso y las relaciones duraderas entre la empresa y el colaborador. «El dinero solo atrae más dinero; y el dinero ha sido hecho para repartirlo, si no se pudre en las manos». El dinero solo es el medio que valoriza cada acción, mas no las distingue como mejores o peores.

3.- Trascendencia del liderazgo. Como he señalado, la mejor prédica de los valores se realiza a través del ejemplo. La hipótesis es radical y golpea con severidad el esquema ético y moral de nuestra sociedad empresarial: «En el Perú, el director ve que su rentabilidad no radica en la competitividad del mercado, por lo que involucre a los trabajadores, pensando en pagar una miseria a sus trabajadores». Esto describe los excesos que se generan en el entorno laboral contra los colaboradores.

Se afirma que debemos pensar que aquel que solo consume para sí mismo no es más que un depredador y no un modelo a seguir. Además las organizaciones deben ser conscientes de que los logros que alcanzan se deben, en gran medida, al esfuerzo de las personas que laboran en ellas. La sinergia entre el liderazgo que motiva a los colaboradores y la confianza que se deposita en ellos logra construir empresas altamente competitivas.

4.- Los valores organizacionales. Relacionado a lo descrito, los valores son la base para la conducta de las personas. A través de ellos definimos las decisiones que tomamos y las acciones que emprendemos. Estas finalmente confirman si las personas tienen interiorizados los valores que pregonan. Desde esta perspectiva, podemos vivir con antivalores (en realidad, nuestra

sociedad está llena de ellos), pero lo más peligroso sucede cuando vivimos con seudovalores. Es decir, con prácticas como las de aquellos líderes que defraudan a sus seguidores en algún momento y corrompen el sueño de alcanzar las metas honorablemente.

5.- Clientes y trabajadores. La mayoría de empresas hoy pretenden ofrecer la mayor calidad para sus clientes, pero no pueden ofrecerla a sus trabajadores. La delgada línea entre la consistencia y la coherencia está basada en reconocer lo que haya que premiarse y desincentivar aquello que va en contra de los valores empresariales. No existe una herramienta más eficaz que el liderazgo basado en los valores, aquel que transforma realmente una visión deteriorada en una perspectiva de franco crecimiento. Muchos creen erradamente que dar un «polo» con el logotipo de la empresa a los trabajadores y arengarlos con entusiasmo es suficiente para afirmar que se tiene una política interna orientada a los valores.

6.- Estabilidad de largo plazo. Se afirma que es difícil competir en un mercado donde abundan las empresas que ganan terreno a base de antivalores o acciones desleales. Afortunadamente, con el tiempo se demuestra que solo aquellas empresas que se mantienen fieles a sus principios son las que alcanzan la estabilidad en el largo plazo.

Si bien la ausencia de valores puede convertir en rentables, en el corto plazo, a las empresas, la caída posterior suele ser mucho más grande.

REQUERIMIENTOS:

1. ¿QUÉ FACTOR ES EL ESENCIAL PARA QUE EXISTA LA COHERENCIA DEBIDA ENTRE LOS VALORES Y LA NEGOCIACIÓN?. EXPLIQUE
2. ¿QUÉ RELACIÓN EXISTEN ENTRE LA NEGOCIACIÓN, LOS ANTIVALORES Y LOS SEUDOVALORES?.
3. ¿LA VISIÓN Y MISIÓN DE SU EMPRESA TIENE RELACIÓN CON LA ESTABILIDAD DE LARGO PLAZO?----INFIERE LA NEGOCIACIÓN EN SU RESULTADO. SI ES **SI** O **NO**, SUSTENTE SU RESPUESTA.



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

1. COLAIACOVO, Juan. "Negociación y Contratación Internacional". Ediciones Macchi, Argentina 1991
2. DUMLER, Francisco, "Negociaciones Efectivas", Pontífice Universidad Católica del Perú – Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima - Perú, 1998
3. FISHER Roger y Otros; "Como Negociar sin Ceder", Editorial norma, Colombia, 1993
4. FISHER, URY y PATTON. "Sí, de acuerdo". Editorial Norma, Colombia, 1995
5. FLINT, Pinkas. "Negociaciones Eficaces". Ediciones de El Comercio, Lima 2001
6. MADDUX, Roberto, "Negociación Exitosa, Estrategias y tácticas efectivas para negociar", Editorial Trillas, México, 1991.
7. OGLIASTRI, Enrique. "El Sistema Japonés de Negociación". Ediciones Uniandes, Colombia 1992
8. SIERRALTA RIOS, Aníbal, "Negociación y Contratación Internacional", Universidad Autónoma Asunción, 1992
9. STONER, FREEMAN y GILBERT, "Administración", Pretice Hall Hispanoamericana, México, 1996.



AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. ¿Por qué se requiere de la negociación?
2. ¿Qué es usted exactamente? Un administrador; Un político; Un mediador; Un negociador. Explique su respuesta.
3. Comente el siguiente párrafo: "Sin duda, nadie necesita de un curso para empezar a negociar. De hecho, estamos negociando desde el momento que lloramos por primera vez por leche".
4. El modelo de negociación desarrollado en la universidad de Harvard y en Conflict Management considera **siete elementos** que están presentes en cualquier negociación: desarrolle todo lo relacionado a cada uno de estos elementos.



Unidad Temática III

CÓMO PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

La presente unidad temática tiene como propósito principal el preparar la negociación con responsabilidad para convertirlas en ventaja competitiva.



INDICADORES DE LOGRO

Al Terminar ésta unidad temática, usted:

- ☒ Conocerá aspectos básicos de la negociación estratégica.
- ☒ Conocerá como se preparan las negociaciones.
- ☒ Desarrollará casos reales del contexto con capacidad de síntesis y análisis.

CÓMO PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

1. Características del negociador.
2. Estilos de negociación.
3. Tipos de negociadores.
4. Estrategias.
5. Tácticas.
6. Comunicación.
7. Lenguaje.
8. Asertividad.
9. Lugar de la negociación.
10. Momento de iniciar la negociación.
11. Fases de la negociación.
12. Actividad y/o caso 003: VARIADOS

RESUMEN

ACTIVIDAD

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

NEXO

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR.

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del "negociador agresivo" o del mero "vendedor-charlatán". Entre ellas podemos señalar las siguientes:

- 1.1.** Le gusta negociar: la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.
- 1.2.** Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- 1.3.** Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.
- 1.4.** Persuasivo: sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- 1.5.** Muy observador: capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe "leer" el lenguaje no verbal.
- 1.6.** Psicólogo: capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).
- 1.7.** Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- 1.8.** Respetuoso: muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus



intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.

- 1.9.** Honesto: negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- 1.10.** Profesional: es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar. Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad. Conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte. Es meticuloso, recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.
- 1.11.** Firme, sólido: tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible). En la negociación no se puede ser blando (se podría pagar muy caro). Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que sí es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.
- 1.12.** Autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
- 1.13.** Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- 1.14.** Resolutivo: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se

dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.

- 1.15.** Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
- 1.16.** Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- 1.17.** Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.



Por último, es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de práctica.

2. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN.

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica.

No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de negociación.

No hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado.

No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva.

- 2.1.** La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.



2.2. La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

A algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones.

Los primeros suelen basar su decisión en datos objetivos (precio, financiación, características técnicas, garantía, plazo de entrega, etc.), mientras que los segundos valoran también muy especialmente consideraciones subjetivas (confianza, amistad, honestidad, etc.).

Una variable que resulta determinante para ver que estilo de negociación conviene utilizar es si se trata de una **negociación puntual**, aislada, o si por el contrario se pretende mantener una relación duradera con la otra parte.

La diferencia fundamental entre una negociación aislada (por ejemplo, la compra de una vivienda) y una relación duradera (la relación con un proveedor) está en la importancia o no de establecer una relación personal con el interlocutor.



OBSERVACIÓN

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos. En este tipo de negociación cada parte puede tratar de maximizar su beneficio a costa del otro. El deterioro de las relaciones que esto puede producir no tiene mayor trascendencia ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona.

3. TIPOS DE NEGOCIADORES.

Es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían definir dos estilos muy definidos:

3.1. Negociador enfocado en los resultados: lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión.

Tiene una elevada (excesiva) autoconfianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible.

Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.

Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas.

Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

3.2. Negociador enfocado en las personas: le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.

Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.

Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.

Este negociador puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos.

- Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un clima de tensión que de al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente.



El negociador debe ser exquisito en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones.

- Esta firmeza no se debe entender como inflexibilidad. Muy al contrario, el negociador debe ser capaz de ajustar su posición a la información nueva que reciba, a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador al que uno se aproxima con el fin de detectar sus fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas.

Asimismo, conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos.

4. ESTRATEGIAS.

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

4.1. Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.

En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

4.2. Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.



NEXO

Para concluir se puede indicar que la estrategia de **"ganar-ganar"** es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato. Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de **"ganar-perder"** sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

5. TÁCTICAS.

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

5.1. Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. **Algunos ejemplos son:**

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien de el primer paso.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

5.2. Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Las tácticas de presión sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. **Algunos ejemplos** de este tipo de tácticas son:

- **Desgaste:** aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.
- **Ataque:** atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.
- **Tácticas engañosas:** dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.
- **Ultimátum:** presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.
- **Exigencias crecientes:** consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.
- **Autoridad superior:** consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias.



Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

- **Hombre bueno, hombre malo:** dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.
- **Lugar de la negociación:** cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.

Por ejemplo, se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc.

- **Tiempo:** consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio.
Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una copiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.



OBSERVACIÓN

Por regla general estas tácticas engañosas hay que evitarlas, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina granjeando una imagen de negociador deshonesto, falso, poco fiable.

Si se emplean tiene que ser de forma discreta, tratando de que la otra parte no lo perciba.

Si uno es descubierto el deterioro de las relaciones personales puede ser importante.



NEXO

La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

Para finalizar destacar algunas ideas:

Ante una negociación **no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar**. Todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación.

Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos uno vaya ajustando su actuación.

Resulta también muy importante **detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza**. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

6. COMUNICACIÓN.

El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes.



Cada uno de ellos tiene que ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles son sus objetivos.

Además deben cerciorarse de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que uno ha transmitido.

Una vez que se conoce con precisión la posición del interlocutor resulta más fácil buscar puntos de encuentros que satisfagan los intereses mutuos.

Podremos adaptar nuestra oferta para que se ajuste mejor a sus necesidades.

Además, podremos seleccionar aquellos argumentos que respondan mejor a sus intereses.

Esto que parece obvio falla en numerosas negociaciones, siendo la principal causa de que éstas no lleguen a buen término.

No es infrecuente que las partes se enzarcen en una agria disputa sin que ninguna de ellas conozca realmente cual es la posición de la otra.

La causa principal de los fallos de comunicación reside generalmente en que no sabemos escuchar.

Estamos más preocupados en lo que queremos decir que en oír lo que nos dicen.

Además, la tensión que genera la negociación, el miedo a perder posiciones, nos lleva a adoptar una actitud defensiva que nos hace saltar ante el primer comentario del con el que no coincidamos.

La buena comunicación exige una escucha activa:

- Concentrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que uno va a responder.
- Cuando el interlocutor ha expuesto una idea importante conviene repetir sus palabras ("Lo que usted quiere decir es que...") para asegurarnos que lo hemos entendido perfectamente.
- La otra persona agradecerá que se le preste atención, lo que mejorará el ambiente de la negociación. En su momento él

también nos prestará la atención debida. Otro aspecto fundamental es saber preguntar.

Por lo general nos cuesta trabajo preguntar, evitamos realizar algunas preguntas por miedo a molestar, si la respuesta no nos ha quedado clara nos resulta aún más difícil insistir.

- Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir autorrespondiéndose.

7. LENGUAJE.

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión.

No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige.

- Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.
- Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.
- Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer (a parte de que es poco delicado, puede disponer a parte del grupo en contra).
- No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un lenguaje más específico.



- Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna.
- Aunque pueda conocer nuestro idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir.
- Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor.
- El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte.
- También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor.

Este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

Su mirada (nos mira a la cara, evita nuestra mirada, mira al techo, está distraída, mira al reloj...), su voz (cambia de ritmo, enfatiza frases, resulta monótona, cansina...), sus gestos (rasgos relajados, tensos, nerviosismo...), su postura, movimientos, acciones (apenas toma notas de lo decimos, puede que no le interese...).

8. ASERTIVIDAD.

Decir "NO" a veces resulta difícil, requiere cierta dosis de valor y tener las ideas muy claras.

En ocasiones es más fácil asentir, aún no estando de acuerdo, con objeto de evitar un conflicto.

No obstante, este tipo de cesiones al final se suelen terminar pagando.

Es frecuente encontrar dos tipos de personas.

- Aquellas a las que les cuesta decir "NO", les resulta especialmente violento y prefieren evitarlo, cediendo si hace falta.
- Otras que dicen "NO" de manera prepotente, brusca, sin importarles el impacto negativo que pueda tener en la otra persona.

La asertividad define la capacidad de decir "NO" de manera natural, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte.

Estas personas saben decir "NO" cuando entienden que hay que decirlo, pero sin brusquedades, sencillamente, sin que ello les suponga ninguna dificultad especial. Son personas asertivas por naturaleza.

Aquellas personas que no gozan de esta habilidad pueden llegar a aprenderla con una buena práctica.



Para un buen negociador la capacidad de decir "NO" cuando sea necesario resulta fundamental, no sentirse cohibido si hay que contradecir al oponente.

Es preferible decir "NO" en un primer momento que dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento desdecirse de las opiniones emitidas.

El buen fin de la negociación depende en gran medida de saber comunicar claramente lo que uno piensa, asintiendo cuando se esté de acuerdo y diciendo "NO" en caso contrario.

Por último, señalar que es preferible no llegar a ningún acuerdo que cerrar uno que no convenga.

9. LUGAR DE LA NEGOCIACIÓN.

En relación con el lugar donde tendrán lugar las negociaciones caben tres posibilidades: Negociar en nuestras oficinas, Negociar en sus oficinas y Negociar en terreno neutral, cada una de estas opciones tiene algunas ventajas.

9.1. Negociar en nuestras oficinas

Mayor tranquilidad emocional al sentirse uno en casa.

Se dispone de toda la información necesaria. Además, es fácil consultar con algún especialista de la empresa si fuera necesario.



Permite elegir la sala de reunión (tamaño, tipo de mesa, disposición de las personas, ...), seleccionando aquella que nos resulte más cómoda.

Permite disponer mejor de los tiempos: comienzo, pausas, almuerzo, café, reanudaciones (se puede utilizar en beneficio propio).

El actuar de anfitriones permite atender al interlocutor y ganarse su agradecimiento (recogerle en el aeropuerto, invitarle a almorzar, enseñarle unas modernas instalaciones, tener todo perfectamente organizado...).

9.2. Negociar en sus oficinas

En este caso las ventajas señaladas en el punto anterior pasan a beneficiar a la otra parte. No obstante, también esta opción nos ofrece algunas ventajas.

Permite presionar a la otra parte para que haga las consultas necesarias y tome una decisión sobre la marcha.

Permite jugar con las interrupciones y ganar tiempo: con la excusa de que no se dispone allí de ciertos datos o de que hay que consultar con algún especialista de la empresa, se puede solicitar levantar la reunión y quedar en reanudarla más adelante.

9.3. Terreno neutral

En este caso ambas partes se encuentran en igualdad de condiciones, por lo que ninguna de ellas se podrá sentir cohibida por negociar en terreno ajeno.

Puede ser, **por ejemplo**, en algún hotel de la ciudad (hay que verificar previamente que reúne las condiciones necesarias para celebrar este encuentro).

Se puede elegir una ciudad a medio camino entre las sedes de las dos compañías (se evita que una de ellas tenga que hacer todo el desplazamiento).

Un inconveniente de esta opción es que ninguno de ellos cuenta con los recursos que dispone en su oficina y que también podría poner al servicio del visitante.

Negociar en terreno neutral puede ser una manera adecuada de comenzar las negociaciones, especialmente cuando las partes no se conocen. No obstante, a medida que se vaya avanzando resultará probablemente más cómodo seguir negociando en una de las sedes.

SALA DE REUNIÓN

Una vez decidida la sede donde tendrán lugar las negociaciones, hay que elegir una sala de reuniones apropiada.

Hay que buscar un entorno adecuado, confortable, que facilite la negociación.

Entre los aspectos que hay que cuidar:

- Buena luz y temperatura agradable.
- Acústica (que se oiga con claridad, sin ruidos incómodos).
- Amplitud suficiente.
- Colocación: que no haya privilegios en la distribución de las personas (no se puede situar a los miembros de un equipo en un lugar preferente y a los otros en los sitios peores).
- Material de apoyo (proyector, ordenador, teléfonos, etc.).
- Sala reservada: poner a disposición de los visitantes una sala privada por si necesitaran estar a solas para sus deliberaciones.



OBSERVACIÓN

No debe comenzar la negociación mientras uno no se sienta plenamente cómodo con las condiciones del sitio.

Negociar exige una gran concentración por lo que uno no puede tener la mente distraída por culpa de la incomodidad del lugar.

No se puede admitir que el anfitrión disfrute de ciertas ventajas.



10. MOMENTO DE INICIAR LA NEGOCIACIÓN.

Cuando se pretende iniciar negociaciones hay que saber elegir el momento más oportuno para hacerlo.

Por ejemplo, si uno quiere alquilar una casa de verano, un momento adecuado para iniciar contactos pueden ser los meses de marzo y abril. No resulta conveniente esperar a julio (demasiado tarde), ni tampoco hacerlo en octubre del año anterior (demasiado pronto).

Si una empresa juguetera quiere vender sus productos a través de una cadena comercial debe iniciar negociaciones con tiempo suficiente para la campaña de navidad y no esperar al mes de diciembre para iniciar conversaciones.

Tampoco resulta oportuno iniciar unas negociaciones complejas en julio si en agosto se van a tener que interrumpir por vacaciones. Parece más lógico esperar a septiembre para ponerlas en marcha.

Hay que planificar el momento de iniciar las negociaciones.

- Hay que estimar el tiempo que éstas pueden prolongarse, con vista a poder tener cerrado un acuerdo en una fecha oportuna.
No obstante, a veces las oportunidades surgen en los momentos más inesperados, en cuyo caso no cabe más que reaccionar con agilidad.
- Hay que evitar negociar con prisas, cuando el tiempo apremia, ya que nuestra posición negociadora sería muy débil, de lo que se podría aprovechar la otra parte.

Por ejemplo, si vamos a comprar una nueva casa y para financiarla necesitamos vender la actual, no podemos cerrar la compra de la nueva sin tener medianamente avanzada la venta de la antigua.

Si las cosas se presentan así y no hay más remedio que negociar con prisas, habrá que tratar por todos los medios que la otra parte no perciba esta urgencia.

Por último, señalar que una vez que comienzan las negociaciones hay que respetar, dentro de lo posible, el ritmo de negociación de la otra parte.



Hay negociadores que toman decisiones con rapidez mientras que otros necesitan un periodo de reflexión antes de tomar una decisión. No es conveniente atosigar en exceso al interlocutor, ya que se corre el riesgo de que se ponga a la defensiva dificultando la negociación.

11. FASES DE LA NEGOCIACIÓN.

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes: Preparación, Desarrollo y Cierre

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

- Recopilar toda la información pertinente sobre nuestra oferta, sobre nuestros competidores y sobre la empresa con la que vamos a negociar.
- Definir con precisión nuestros objetivos, la estrategia que vamos a utilizar y las tácticas que vamos a emplear.
- También hay que contactar con aquellos departamentos de la empresa a los que les pueda concernir esta negociación con objeto de informarles y unificar criterios.
- Hay que conocer con exactitud nuestro margen de maniobra: hasta dónde podemos ceder, qué tipo de acuerdos podemos firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.

11.2. El desarrollo de la negociación abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo.



- Es la fase en la que ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones.
- Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

11.3. El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él.

Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

Una vez cerrado hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado.

Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas tácitas o expresas, jurisdicción pertinente, etc.

Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del contrato que quede ambigua puede dar lugar el día de mañana a una disputa legal.



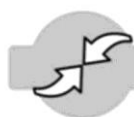
La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia.

Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo.

Por último, señalar que una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar.

La negociación es un arte que exige un aprendizaje permanente.

Cada negociación es un ensayo general de la siguiente.



RESUMEN

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del "negociador agresivo" o del mero "vendedor-charlatán". Entre ellas podemos señalar las siguientes: Le gusta negociar, Entusiasta, Gran comunicador, Persuasivo, Muy observador, Psicólogo, Sociable, Respetuoso, Honesto, Profesional, Firme y sólido, Autoconfianza, Agil, Resolutivo, Acepta el riesgo, Paciente y Creativo.

Relacionado a los Estilos de negociación; cada negociación es diferente y exige una aproximación específica. Se podría hablar de dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva. Además existen diferentes tipos de negociadores, es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían definir dos estilos muy definidos: Negociador enfocado en los resultados y Negociador enfocado en las personas

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas: Estrategia de "ganar-ganar" y Estrategia de "ganar-perder". Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

Por otra parte el éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes.

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.



Decir "NO" a veces resulta difícil, requiere cierta dosis de valor y tener las ideas muy claras, esto nos indica la asertividad.

En relación con el lugar donde tendrán lugar las negociaciones caben tres posibilidades: Negociar en nuestras oficinas, Negociar en sus oficinas y Negociar en terreno neutral. Es necesario considerar a la Sala de reunión, una vez decidida la sede donde tendrán lugar las negociaciones, hay que elegir una sala de reuniones apropiada.

Cuando se pretende iniciar negociaciones hay que saber elegir el momento más oportuno para hacerlo.

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes: 1.- Preparación; 2.- Desarrollo y 3.- Cierre



ACTIVIDAD

003

KOLA REAL "CALIDAD A PRECIO JUSTO"

Presentación en los Martes Emprendedores

MTPE 30 de Setiembre 2003

Expositor: César Ramírez Sub Gerente de Industrias Añaños

Kola Real es un grupo de empresas privadas, propiedad de la familia Añaños constituido en el año 1988 en la ciudad de Ayacucho lanzando al mercado bebidas gaseosas y agua de mesa. Se transmite la experiencia con mucha modestia y humildad esperando aportar en la cultura emprendedora del país. Contribuimos al crecimiento significativo del mercado total de bebidas gaseosas con un producto de calidad, asequible a la mayoría de personas; por otro lado promover y fortalecer **la cadena de valor** de nuestra organización. El objetivo es claro apuntamos a personas de menores ingresos, ponemos en el mercado un producto de calidad a menor precio. Esperamos como organización, ser la marca nacional de mayor preferencia por el consumidor a través de una organización ligera, eficiente, productiva con una visión global y regional.

En 15 años en el mercado se ha logrado a través de esfuerzo, pasión por el trabajo, creatividad conseguir algunos resultados: en el ámbito del sector de gaseosas somos la tercera marca en el país, es el primer grupo empresarial en el sector de las bebidas gaseosas y **participamos del 21% del mercado**. Con el ingreso a Lima en el año 1997, se contribuyó al crecimiento explosivo del mercado de bebidas gaseosas. En **el mercado de agua de mesa, es la primera marca en el mercado y tenemos una participación del 40%**. A niveles internacionales en bebidas gaseosas se ha expandido a **Venezuela, teniéndose el 13% del mercado**, en **Ecuador el 10%** y en **México un 3.8% del mercado**.

El camino está plagado de competencias desleales, nosotros iniciamos operaciones en medio del terrorismo, teniendo que salir de Ayacucho. En año 90 tenemos la oportunidad de crecer y se inicia la primera internacionalización de Ayacucho a Huancayo, trabajando 24 horas, para tener una noción de lo que fue este paso. En el año 93 hubiera sido una locura venir a Lima o ir al Norte, teníamos que ganar más experiencias, pero teníamos que seguir creciendo, entonces miramos el entorno y el gobierno dio algunos incentivos y exoneraciones en la selva peruana y apostamos por nuestra estrategia de ir a esta zona en donde no llegan con fuerza las marcas tradicionales. Así **elegimos ir a Bagua** como una buena opción. En el año 94 iniciamos operaciones **en Sullana**, entonces estábamos en **Ayacucho, Andahuaylas, Moyabamba, Tarapoto y Jaen**, KR - Kola Real estaba en la zona nor - oriental y tenía presencia importante. Sentimos luego la presión de la competencia bajaron los precios de 10 soles por caja, a 7 soles y nuestros precios tenían que ser competitivos. Mientras tanto, Coca Cola decide rematar sus plantas en Estados Unidos y nosotros compramos maquinaria de segunda, pues hasta entonces no era raro encontrar a los niños con botellas de cerveza que bebían gaseosas. En el año 97 decidimos iniciar operaciones en Lima, **como sabemos hay factores no controlables y se presenta este año el fenómeno del niño**. Todo el país sufre el cambio climatológico y nos ayudó fue favorable para KR la elevada temperatura, **se dice que con seguridad que Dios es Ayacuchano**.



En el año **98 implementamos una planta en Trujillo** y consolidamos la zona norte y luego pensamos en ir a **Venezuela**, era locación diferente pero usamos la misma estrategia. Las cosas son difíciles a nosotros nos han dicho evasores, nos dijeron que vendíamos un producto de mala calidad, que no cumplimos con nuestras obligaciones; pero siempre la verdad sale a la luz y nosotros seguimos creciendo y luchando con los problemas empresariales **En el 2002 fue el lanzamiento de cielo con bastante fuerza**, dentro de la estrategia por ofrecer calidad a bajo precio nuestra inversión en publicidad es mucho menor, nuestra mayor **publicidad era de boca en boca**. *En nuestra gestión afirmamos que hay que hacer cosas que los demás piensan que no van hacer, reducir los gastos administrativos, ser austeros y jamás hacer lo que hacen las empresas exitosas; en nuestra organización casi toda su utilidad que gracias a dios ha sido todos los años se ha ido reinvertiendo, recién los empresarios actualmente gozan de sus utilidades. Rodéense de personas comprometidas, esas son las personas que dan 20 horas de trabajo y que se rompen la camisa. Nuestra organización es de poca gente y cuidamos que la gente trabaje más, esa es la gran fortaleza nosotros tenemos estructuras planas. La cultura es algo que se interioriza, se tienen que ser ligero y tomar rápidas decisiones, razonando adecuadamente y lo que hagamos que sean cosas diferentes de lo que va hacer la competencia. La propuesta es cerrar círculos, en otras palabras lo que empiecen ciérrenlo no quieran hacer todo a la vez, estos conceptos son parte de la cultura de ser emprendedor. Bajo nuestra filosofía, no buscamos culpables ante cualquier situación, buscamos soluciones en la organización, esta prohibido no hacer nada esta permitido equivocarse. Y un tema importante de formalizar toda reunión, llevando un acta de acuerdos, nosotros usamos un comité.*

Usamos instrumentos de gestión como evaluación costo beneficio, ratios de gestión por áreas. Y evaluamos periódicamente nuestro actuar. Finalmente comparto algunas reflexiones de nuestro presidente, el Sr. Jeri Añaños **"lo mas importante es haber partido de cero y en base al esfuerzo,**

creatividad haber logrado resultados en un mercado tan complicado y por ultimo no hay imposible en la vida si se tiene seguridad”.

Los peruanos podemos tener éxito.

REQUERIMIENTOS:

1. ¿QUÉ FACTOR ESENCIAL USO LA FAMILIA AÑAÑOS PARA LLEGAR A TENER ÉXITO?
2. UD. TIENE UNA AGENCIA DE ASESORÍA EMPRESARIAL ESPECIALIZADA EN NEGOCIACIÓN QUE LE RECOMENDARÍA A LA FAMILIA AÑAÑOS
3. ¿QUÉ APRENDIÓ DEL PRESENTE CASO?
4. ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE LA NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA USO LA FAMILIA AÑAÑOS?----SI ES **SI** o **NO**, SUSTENTE SU RESPUESTA
5. ¿CÓMO IMPLEMENTARIA ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE LA FAMILIA AÑAÑOS?

**BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA**

- MELÉ, Domenec. Informe sobre la ética empresarial. Prólogo Publicado en castellano con el título "Cultura y ética empresariales". Boletín del Círculo de Empresarios (España) (50): 134, 135, 2do trimestre de 1990. a
- ARGANDOÑA, Antonio. La teoría de los Stakeholders y el Bien Común.- - Barcelona: IESE. Universidad de Navarra, 1998.--p.4, 6 y 7.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea.-- México: Fondo de cultura económica; 1997.-- p49, 50 Y 51; 271 Y 273.
- GUTIÉRREZ LAPI, María Ángeles. Acoso moral: ahogados en el trabajo. - -Barcelona: [sn], 2002.-- p 55 Y 56.
- RÁFOLS, Carlos. "¿Ética en las empresas o empresas éticas?" Avanzando en una implantación contradictoria. Ponencia. - - Barcelona: [sn], 2002. -- p.59.
- SAMPER, Irene. La ética en la empresa: depende de mí. . - - Barcelona: [sn], 2002.- - p 63.



AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del "negociador agresivo" o del mero "vendedor-charlatán". Considere las que usted posee.
2. ¿Qué estilo de negociador emplearía en un accidente de tránsito?. Explique.
3. ¿Cuántos tipos de negociadores conoce?
4. Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. CON UN EJEMPLO DEMUESTRE LA DIFERENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y TÁCTICA EN LAS NEGOCIACIONES.
5. ¿Cómo influye la comunicación, el lenguaje y la asertividad en los resultados de una negociación?
6. El lugar de negociación es lo mismo que una sala de reunión. Justifique su respuesta.
7. ¿Cuándo se pretende iniciar negociaciones hay que saber elegir el momento más oportuno para hacerlo?.
8. En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes. Relacione sus respuestas con un ejemplo práctico.



Unidad Temática IV

PROCESO I: CÓMO PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

La presente unidad temática tiene como propósito principal el reconocer la importancia de la preparación de una negociación en un sistema de gestión integral para lograr constantemente una diferencia competitiva personal.



Al Terminar ésta unidad temática, usted:

- ☒ Conocerá todo lo relacionado a la preparación de una negociación
- ☒ Conocerá las partes que intervienen en una negociación.
- ☒ Desarrollará casos reales del contexto con capacidad de síntesis y análisis.

PROCESO I: CÓMO PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

1. Preparación.
2. Conocer la propia oferta
3. Conocer a la otra parte
4. Objetivo de la negociación
5. Actividad y/o caso 004: VARIADOS

RESUMEN

ACTIVIDAD

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

NEXO

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. PREPARACIÓN.

En la fase de preparación hay que realizar un trabajo de investigación muy concienzudo.

- Una buena preparación determina en gran medida el éxito de la negociación, permitiendo además que ésta se desarrolle con mayor fluidez.
- Una buena preparación contribuye a aumentar la confianza del negociador, lo que le hará sentirse mas seguro de si mismo y, en definitiva, negociar mejor.
- Un negociador preparado sabrá moverse, adaptando su posición a las circunstancias, mientras que un negociador poco preparado tenderá a permanecer inmóvil, sin capacidad de respuesta.

En esta primera fase hay una serie de puntos sobre los que hay que trabajar:

1.1. Conocer con detalle la oferta que presentamos: sus características técnicas, gama de productos, plazos de entrega, garantías, servicio post-venta, condiciones de pago y financieras, etc.

1.2. Determinar los objetivos que se quieren alcanzar, distinguiendo entre un resultado óptimo (el mejor posible), un resultado aceptable y un resultado mínimo (por debajo del cual no interesa cerrar un acuerdo).

Aparte de estos objetivos, es interesante desarrollar posibles alternativas por si estos objetivos se muestran inalcanzables.

Llevar alternativas a la mesa de negociación puede marcar la diferencia entre no cerrar ningún acuerdo o alcanzar uno interesante para ambas partes.

1.3. Contactar dentro de la empresa con las áreas involucradas para que todas estén al tanto y se pueda definir una postura común. Hay que conocer



cuál es el proceso de autorización, hasta dónde tiene una delegación y cuándo tendrá que remitir la propuesta a niveles superiores.

1.4. Informarse sobre la otra parte: quién es, qué hace, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles pueden ser sus objetivos y su manera habitual de negociar, qué pueden querer de nosotros.

1.5. Informarse sobre los competidores: cuáles son sus productos, cómo comparan con los nuestros, puntos fuertes y débiles, rango de precios, etc. En qué aspectos nuestra oferta es superior y en cuáles no.

1.6. Otras informaciones: operaciones similares realizadas en el mercado (precios y condiciones pactadas) que podrían servir de referencias, otros indicadores (valor en bolsa, multiplicadores bursátiles, etc.), precios en mercados de segunda mano, tasaciones de expertos, etc.

Para obtener información sobre los tres puntos anteriores se puede acudir a diversas fuentes:

Revistas especializadas, informes anuales de las compañías, páginas web, consultas a expertos del sector, cámaras de comercio, etc.

Una vez que se dispone de la información anterior hay que determinar los argumentos que se van a utilizar para tratar de persuadir a la otra parte.

- Hay que ser muy convincente y para ello nada mejor que llevar la lección aprendida, evitando tener que improvisar.
- Hay que ser muy selectivo, utilizando los argumentos de mayor peso y no ofrecer una lista interminable de argumentos menores. Podría dificultar la claridad de nuestra posición. La otra parte centraría sus ataques en los argumentos de menor peso.

Conviene anticipar las posibles objeciones que la otra parte pueda plantear y preparar las respuestas oportunas.



En definitiva, cuando uno se sienta a la mesa de negociación todo debe estar perfectamente estudiado, nada puede quedar a la improvisación ya que se corre el riesgo de sufrir un serio varapalo.

Y por último, una norma que siempre conviene recordar: **Nunca subestimar al oponente.**

2. CONOCER LA PROPIA OFERTA

Cuando se acude a la mesa de negociación uno debe tener un conocimiento muy exacto de la oferta que presenta.

- Características principales del producto o servicio, con cierto nivel de detalle.
- Variedad de la gama (colores, tamaño, potencia, etc.).
- Plazo de entrega.
- Garantía.
- Rango de precios, posibles descuentos negociables (por volumen de compra, prontopago, etc.).
- Facilidades financieras.
- Puntos de asistencia técnica.
- Etc.

No obstante, habrá aspectos más precisos (de tipo técnico, jurídico, financiero, etc.) que uno puede desconocer.

En dicho caso quedará en hacer la consulta al departamento correspondiente y facilitar una respuesta lo antes posible.

También se pueden poner en contacto los departamentos correspondientes de ambas empresas.

Lo que no se debe hacer bajo ningún concepto es tratar de salir del paso inventando una respuesta (uno podría quedar en evidencia perdiendo toda su credibilidad).

También hay que tratar de conocer en qué medida el producto o servicio que uno ofrece puede satisfacer las necesidades de la otra parte.

- Hay que comparar nuestra oferta con la que ofrecen los competidores.

Un buen conocimiento de todos estos aspectos permitirá una mayor seguridad durante la negociación, la cual podrá desarrollarse con mayor agilidad. Además, uno proyectará una imagen de profesionalidad, ganándose el respeto del oponente.



3. CONOCER A LA OTRA PARTE

En la fase de preparación hay que dedicar una especial atención a tratar de conocer a la otra parte.

Cuanto más conozcamos sobre nuestro interlocutor mejor preparados estaremos para la negociación.

Entre otras informaciones nos interesan las siguientes:

- Datos generales de la empresa: actividad, volumen de ventas y beneficios, gama de productos, mercados geográficos, cuota de mercados.
- Estrategias, objetivos, metas que persigue.
- Estilo de negociar (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, característica personales del los negociadores (modales, honestidad, cordialidad, etc.).

Conocer toda esta información permite:

- Adecuar mejor nuestra oferta a sus necesidades.
- Utilizar aquellos argumentos que puedan resultar más convincentes.
- Elegir la estrategia de negociación y las tácticas más adecuadas.
- Anticipar el previsible desarrollo de las negociaciones, evitando sorpresas.

RELACIÓN DE PODER

El conocimiento de la otra parte también nos permite estimar la posible relación de poder durante la negociación:

- No es lo mismo negociar con una gran empresa que con una pequeña.
- No es lo mismo tratar un tema que afecte al núcleo del negocio de una compañía que tratar un asunto marginal.
- No es lo mismo negociar tratando de establecer una relación duradera con la otra parte, que buscar simplemente un acuerdo puntual.

No obstante, si bien todos estos aspectos y muchos más influirán en la relación de poder entre las partes, en último caso ésta vendrá determinada por el interés que tenga cada una de ellas en alcanzar dicho acuerdo.

- Aquella que más necesidad tenga en cerrar un acuerdo, aquella que se juegue más, es quién tendrá una posición negociadora más débil.
- Este posible interés de cada parte por llegar a un acuerdo va a depender de la mejor alternativa que tenga cada una de ellas en el supuesto de que no se alcance dicho acuerdo.

Por ejemplo, supongamos que la empresa A negocia con la empresa B la comercialización de sus productos a través de la cadena de tiendas de ámbito nacional que ésta posee.

En caso de no llegarse a ningún acuerdo la mejor opción de A será tratar de vender sus productos por catálogo (con muy mala experiencia en años anteriores), mientras que la mejor opción de B será contactar con otra empresa juguetera (son numerosas y todas ellas están deseando trabajar con B).

En este caso está claro que si no hay acuerdo, la opción alternativa de B es sustancialmente más atractiva que la de A, por lo que B negociará desde una posición de fuerza.

En todo caso, aunque la relación de poder nos sea desfavorable, uno no puede comenzar una negociación con un sentimiento de inferioridad, con el convencimiento de que la otra parte es más fuerte, más inteligente, de que nos va a barrer: estaríamos perdidos.

Siempre hay que acudir a la negociación con el objetivo de alcanzar el mejor resultado posible.

Si la otra parte abusa de su poder y trata de imponernos unos términos inaceptables tan sólo nos quedarán la opción de romper la negociación.



Nunca se debe negociar con miedo pero tampoco hay que tener miedo a negociar.



4. OBJETIVO DE LA NEGOCIACIÓN

En la fase de preparación es fundamental definir con precisión qué resultado se pretende alcanzar. Este objetivo debe ser **ambicioso**.

Está demostrado que mientras más ambicioso es uno a la hora de afrontar una negociación, mayor empeño pondrá en la misma y mejor será el resultado que obtenga.

Uno no debe fijarse un único resultado objetivo ya que probablemente no lo obtenga. Es preferible determinar un posible rango de resultados válidos. Este rango vendrá determinado por los siguientes valores:

- Resultado óptimo: es el mejor resultado posible.
- Resultado aceptable: por debajo del resultado óptimo pero suficientemente bueno para cerrar el acuerdo.
- Resultado mínimo: marca el mínimo aceptable, por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Si el negociador no se fija este mínimo aceptable es posible que acuda a la negociación con la convicción de que hay que cerrar un acuerdo a toda costa (como si no cerrar ninguno fuera el mayor de los fracasos).

El modo de determinar este mínimo aceptable es valorando cual sería nuestra mejor alternativa en caso de no llegar a ningún acuerdo.

Por ejemplo, quiero vender mi casa para financiar la adquisición de una nueva. Si no la vendo tengo las siguientes opciones: alquilarla (lo que me permitirá obtener una renta mensual), seguir habitándola (me ahorro los gastos de financiación de la nueva casa), cederla a un familiar, etc.

De todas estas posibles alternativas seleccionaré la más interesante y procederé a valorarla. Por ejemplo, si opto por alquilarla recibiré una renta mensual de unos 1.000 nuevos soles, lo que me permitirá hacer frente a las cuotas mensuales de un préstamo de 200.000 nuevos soles.

Por tanto, el precio mínimo que debo aceptar por mi casa antigua será de 200.000 nuevos soles. Por debajo de este importe sería preferible alquilar la casa antigua y solicitar un préstamo por esta cantidad.

Si nuestra mejor alternativa es mejor de lo que la otra parte imagina, es conveniente que lo sepa para que lo tenga en cuenta a la hora de estimar nuestro mínimo aceptable.

Si, por el contrario, nuestra mejor alternativa es peor de lo que la otra parte imagina, más vale no comentar nada (si llegara a conocerlo se debilitaría nuestra posición negociadora).

Además de estos objetivos principales, conviene también elaborar en esta fase posibles alternativas por si la negociación no se desarrollase por los derroteros previstos.

También hay que decidir en esta fase de preparación cual va a ser nuestra posición de partida.

Es la posición inicial que comunicaremos a la otra parte. Normalmente se encontrará bastante alejada de la posición de partida del oponente.

Esta posición inicial no es ni mucho menos la que esperamos alcanzar. Estará por encima incluso de nuestro resultado óptimo.

Se fija una posición inicial elevada para poder contar con margen de maniobra por si más tarde hay que hacer concesiones.

No obstante, esta posición de partida no puede ser tampoco ridículamente elevada ya que la otra parte la rechazaría por absurda, no tomándola en serio (con la consiguiente pérdida de credibilidad por nuestra parte) o renunciando a negociar.

Otro motivo para fijar una posición inicial elevada es que mediante concesiones mutuas las partes irán aproximando posiciones, siendo muy frecuente que converjan en un punto intermedio entre las dos posiciones de partida.



OBSERVACIÓN

El fijar una posición inicial elevada hace que este punto intermedio se aproxime más a nuestros objetivos (si bien, la otra parte hará algo similar). Por otra parte, resulta interesante intentar determinar cuales pueden ser los objetivos que persigue la otra parte.

Busca un precio barato, calidad, garantía en los plazos de entrega, busca un buen servicio post-venta, etc.

Esto nos permitirá adecuar mejor nuestra oferta a sus intereses.

También resulta conveniente estimar cual podría ser su mejor alternativa en caso de que no hubiese acuerdo.



RESUMEN

En la fase de preparación hay que realizar un trabajo de investigación muy concienzudo. Una buena preparación determina en gran medida el éxito de la negociación, permitiendo además que ésta se desarrolle con mayor fluidez. Una buena preparación contribuye a aumentar la confianza del negociador, lo que le hará sentirse mas seguro de si mismo y, en definitiva, negociar mejor.

En esta primera fase hay una serie de puntos sobre los que hay que trabajar: 1. Conocer con detalle la oferta que presentamos, 2. Determinar los objetivos que se quieren alcanzar, 3. Contactar dentro de la empresa con las áreas involucradas, 4. Informarse sobre la otra parte, 5. Informarse sobre los competidores y 6. Otras informaciones.

Cuando se acude a la mesa de negociación uno debe tener un conocimiento muy exacto de la oferta que presenta.

Hay que comparar nuestra oferta con la que ofrecen los competidores.

En la fase de preparación hay que dedicar una especial atención a tratar de conocer a la otra parte.

Cuanto más conozcamos sobre nuestro interlocutor mejor preparados estaremos para la negociación. Entre otras informaciones nos interesan las

siguientes: Datos generales de la empresa, Estrategias, objetivos, metas que persigue. Estilo de negociar (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, característica personales del los negociadores (modales, honestidad, cordialidad, etc.). Conocer toda esta información permite: Adecuar mejor nuestra oferta a sus necesidades, Utilizar aquellos argumentos que puedan resultar más convincentes, Elegir la estrategia de negociación y las tácticas más adecuadas y Anticipar el previsible desarrollo de las negociaciones, evitando sorpresas.

Por último en la fase de preparación es fundamental definir con precisión qué resultado se pretende alcanzar. Este objetivo debe ser **ambicioso**.



ACTIVIDAD

004

EL PORTERO DEL BOTIQUÍN

No había en el pueblo peor oficio que el de portero del botiquín. Pero ¿qué otra cosa podría hacer aquel hombre? De hecho, nunca había aprendido a leer ni a escribir, no tenía ninguna otra actividad ni oficio. Un día se hizo cargo del botiquín un joven con inquietudes, creativo y emprendedor. El joven decidió modernizar el negocio. Hizo cambios y después citó al personal para darle nuevas instrucciones.

Al portero, le dijo: "A partir de hoy usted, además de estar en la puerta, me va a preparar un reporte semanal donde registrará la cantidad de personas que entran día por día y anotará sus comentarios y recomendaciones sobre el servicio".

El hombre tembló, nunca le había faltado disposición al trabajo pero..... "Me encantaría satisfacerlo, señor - balbuceó - pero yo... yo no sé leer ni escribir..." - "¡Ah! ¡Cuánto lo siento! **JAIME**; - "Pero señor, usted no me puede despedir, yo trabajé en esto toda mi vida..." No lo dejó terminar. "Mire, yo comprendo, pero no puedo hacer nada por usted. Le vamos a dar una indemnización para que tenga hasta que encuentre otra cosa. Así que, lo siento. Que tenga suerte". Y sin más, se dio vuelta y se fué.



El hombre sintió que el mundo se derrumbaba. Nunca había pensado que podría llegar a encontrarse en esa situación. ¿Qué hacer? Recordó que en el botiquín, cuando se rompía una silla o se arruinaba una mesa, el, con un martillo y clavos lograba hacer un arreglo sencillo y provisorio. Pensó que esta podría ser una ocupación transitoria hasta conseguir un empleo. El problema es que solo contaba con unos clavos oxidados y una tenaza mellada. Usaría parte del dinero para comprar una caja de herramientas completa. Como en el pueblo no había una ferretería, debía viajar dos días en mula para ir al pueblo más cercano a realizar la compra. ¿Que más da?, pensó, y emprendió la marcha. A su regreso, traía una hermosa y completa caja de herramientas. De inmediato su vecino llamó a la puerta de su casa. - "Vengo a preguntarle si no tiene un martillo para prestarme". "Mire, sí, lo acabo de comprar pero lo necesito para trabajar... como me quedé sin empleo..." "Bueno, pero yo se lo devolvería mañana bien temprano". "Esta bien". A la mañana siguiente, como había prometido, el vecino tocó la puerta. "Mire, yo todavía necesito el martillo. ¿Por que no me lo vende?". "No, yo lo necesito para trabajar y además, la ferretería está a dos días de mula". "Hagamos un trato" -dijo el vecino- "Yo le pagaré los dos días de ida y los dos de vuelta, mas el precio del martillo, total usted está sin trabajar. ¿Que le parece?". Realmente, esto le daba trabajo por cuatro días... "Acepto".

Volvió a montar su mula. Al regreso, otro vecino lo esperaba en la puerta de su casa. "Hola, vecino. ¿Usted le vendió un martillo a nuestro amigo?". "Sí". "Yo necesito unas herramientas, estoy dispuesto a pagarle sus cuatros días de viaje, mas una pequeña ganancia. Yo no dispongo de tiempo para el viaje". El ex-portero abrió su caja de herramientas y su vecino eligió una pinza, un destornillador, un martillo y un cincel. Le pagó y se fué"...No dispongo de cuatro días para compras", recordaba. Si esto era cierto, mucha gente podría necesitar que él viajara a traer herramientas. En el siguiente viaje arriesgó un poco más del dinero trayendo más herramientas que las que había vendido. De paso, podría ahorrar algún tiempo de viajes. La voz empezó a correrse por el barrio y muchos quisieron evitarse el viaje.

Una vez por semana, el ahora corredor de herramientas viajaba y compraba lo que necesitaban sus clientes. Alquiló un galpón para almacenar las herramientas y algunas semanas después, con una vidriera, el galpón se transformó en la primera ferretería del pueblo. Todos estaban contentos y compraban en su negocio. Ya no viajaba, los fabricantes le enviaban sus pedidos. Él era un buen cliente. Con el tiempo, las comunidades cercanas preferían comprar en su ferretería y ganar dos días de marcha.

Un día se le ocurrió que su amigo, el tornero, podría fabricar para él las cabezas de los martillos. Y luego, por qué no? Las tenazas... y las pinzas... y los cinces. Y luego fueron los clavos y los tornillos... Para no hacer muy largo el cuento, sucedió que en diez años aquel hombre se transformó con honestidad y trabajo en un millonario fabricante de herramientas.

Un día decidió donar a su pueblo una escuela. Allí se enseñaría, además de leer y escribir, las artes y oficios más prácticos de la época. En el acto de inauguración de la escuela, el Alcalde le entregó las llaves de la ciudad, lo abrazó y le dijo: "Es con gran orgullo y gratitud que le pedimos nos conceda el honor de poner su firma en la primer hoja del libro de actas de la nueva escuela". "El honor sería para mí" - dijo el hombre -. "Creo que nada me gustaría más que firmar allí, pero yo no sé leer ni escribir. Yo soy analfabeto". "Usted?" - dijo el Alcalde, que no alcanzaba a creerlo - "Usted construyó un imperio industrial sin saber leer ni escribir? Estoy asombrado. Me pregunto, qué hubiera sido de usted si hubiera sabido leer y escribir?". "Yo se lo puedo contestar" - respondió el hombre con calma -. "Si yo hubiera sabido leer y escribir... **sería portero del botiquín!**".

Generalmente los cambios son vistos como adversidades. Las adversidades encierran bendiciones. Las crisis están llenas de oportunidades. Cambiar y adaptarse al cambio siempre será la opción más segura

**REQUERIMIENTOS:**

1. ¿QUÉ FACTOR ESENCIAL USO JAIME PARA LLEGAR A TENER ÉXITO?
2. UD. TIENE UNA AGENCIA DE ASESORÍA EMPRESARIAL ESPECIALIZADA EN NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA, QUE LE RECOMENDARÍA A JAIME.
3. ¿QUÉ APRENDIÓ DEL PRESENTE CASO RESPECTO A LA FASE DE PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN?
4. ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE NEGOCIACIÓN USO JAIME?---
-SI ES **SI** o **NO**, SUSTENTE SU RESPUESTA
5. ¿CÓMO IMPLEMENTARIA ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE JAIME?



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- COLAIACOVO, Juan. "Negociación y Contratación Internacional". Ediciones Macchi, Argentina 1991
- DUMLER, Francisco, "Negociaciones Efectivas", Pontífice Universidad Católica del Perú – Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima - Perú, 1998
- FISHER Roger y Otros; "Como Negociar sin Ceder", Editorial norma, Colombia, 1993
- FISHER, URY y PATTON. "Sí, de acuerdo". Editorial Norma, Colombia, 1995
- FLINT, Pinkas. "Negociaciones Eficaces". Ediciones de El Comercio, Lima 2001
- MADDUX, Roberto, "Negociación Exitosa, Estrategias y tácticas efectivas para negociar", Editorial Trillas, México, 1991.
- OGLIASTRI, Enrique. "El Sistema Japonés de Negociación". Ediciones Uniandes, Colombia 1992
- SIERRALTA RIOS, Anibal, "Negociación y Contratación Internacional", Universidad Autónoma Asunción, 1992
- STONER, FREEMAN y GILBERT, "Administración", Pretince Hall Hispanoamericana, México, 1996.



AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. Una buena preparación contribuye a aumentar la confianza del negociador, lo que le hará sentirse mas seguro de si mismo y, en definitiva, negociar mejor. COMENTE.
2. En esta primera fase hay una serie de puntos sobre los que hay que trabajar. ¿Cuáles cree usted que son las más importantes?
3. Cuando se acude a la mesa de negociación uno debe tener un conocimiento muy exacto de la oferta que presenta. REALICE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES COMO NEGOCIADOR
4. En la fase de preparación hay que dedicar una especial atención a tratar de conocer a la otra parte. ¿Qué tipo de información debe de conocer?
5. En la fase de preparación de la negociación es fundamental definir con precisión qué resultado se pretende alcanzar. ¿Este objetivo debe ser **ambicioso**?



Unidad Temática V

PROCESO II: EL DESARROLLO DE LAS NEGOCIACIONES

La presente unidad temática tiene como propósito principal el conocer el desarrollo de las negociaciones para demostrar transparencia en la gestión dentro de las organizaciones con responsabilidad para convertirlas en económica y socialmente rentables.



INDICADORES DE LOGRO

Al Terminar ésta unidad temática, usted:

- ☒ Conocerá aspectos básicos del desarrollo de las negociaciones.
- ☒ Aplicará las etapas del desarrollo de las negociaciones
- ☒ Desarrollará casos reales del contexto con capacidad de síntesis y análisis.

PROCESO II: EL DESARROLLO DE LAS NEGOCIACIONES

1. Agenda de la reunión.
2. Desarrollo.
3. Presentación.
4. Discusión.
5. Centrarse en los intereses.
6. Argumentos y objeciones.
7. Aplicación de criterios objetivos.
8. Flexibilidad y creatividad.
9. Concesiones.
10. Bloqueos en la negociación.
11. Notas de las reuniones.
12. Actividad y/o caso 005: VARIADOS

RESUMEN

ACTIVIDAD

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

NEXO

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. AGENDA DE LA REUNIÓN.

En negociaciones complejas, en las que intervienen varias personas por cada lado, es aconsejable fijar con la otra parte antes del día la reunión la **agenda** de la misma.

- Temas que se van a abordar, en qué orden y tiempo previsto.
- Quienes van a intervenir por cada lado.
- Pausas, almuerzo, hora de finalización.

Esta agenda tiene como objetivo que la reunión se desarrolle de una forma ordenada:

- Permite que las partes centren su preparación en los temas que se van a tratar y acudan a la reunión con los especialistas oportunos.
- Permite centrar la discusión sobre dichos puntos, evitando que una de las partes pueda traer a debate asuntos que no estaban previstos y que la otra no haya preparado.
- Permite hacer un seguimiento de los temas a abordar, evitando que alguno pueda quedar en el tintero.
- Obliga a ir avanzando: las partes son conscientes de que hay un guión que hay que intentar cumplir y que no se pueden eternizar en un punto determinado.

Aunque la agenda se establece para ser cumplida, ambos grupos negociadores deben interpretarla con cierta dosis de flexibilidad.

- La negociación no siempre discurre como estaba prevista (se presentan nuevas ideas, nuevos argumentos, se revisan los objetivos, surgen puntos conflictivos, etc.).
- La agenda viene a ser un marco general, una hoja de ruta, pero debe permitir cierta libertad de movimiento.

2. DESARROLLO.

Esta fase comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación.

Inicialmente las partes tratarán de conocerse y de establecer un clima de confianza:



En este **primer momento** se tratarán temas generales (situación económica, evolución del sector, perspectivas, particularidades de cada una de las empresas, etc.), sin entrar por el momento a tratar el tema propiamente de la negociación.

Esta fase siempre es importante ya que si se consigue un buen grado de sintonía puede facilitar enormemente la negociación. Por ello, hay que prestarle la atención debida, especialmente si se trata de un interlocutor con el que se pretende establecer una relación duradera.

Muchos negociadores cometen el error de desdeñar este "contacto personal" y tratan de entrar directamente en la negociación. No hay que olvidar que con independencia de la empresa a la que cada uno representa, la negociación tiene lugar entre personas y en sus decisiones van a influir, además de los argumentos objetivos que se aporten, un componente emocional que no se puede menospreciar.

Una buena relación personal ha sido la clave de muchos acuerdos.

A continuación, las partes entrarán ya en materia.

- Es frecuente que la parte que hace la oferta comience realizando una presentación de la misma.
- Acto seguido empezarán a intercambiar información, tanteando cual es la posición de cada una de ellas, tratando de determinar cual es la diferencia que les separa.
- A pesar de esta diferencia inicial, si hay interés en llegar a un acuerdo las partes tratarán de acercar posiciones. Defenderán sus planteamientos, argumentarán en contra de los del oponente, irán haciendo (pequeñas) concesiones, etc.

El desarrollo será normalmente gradual: este proceso requiere tiempo, hay que dejar que las cosas vayan madurando, no conviene precipitarse.

- En todo caso, cada persona tiene su propio ritmo de negociación y hay que tratar de respetarlo: presionar más allá de cierto límite puede ser contraproducente.

- Hay negociadores que prefieren ir directamente al grano, sin andarse con rodeos. A otros en cambio les gusta una aproximación más lenta, más gradual.
- Toda negociación requiere una buena dosis de paciencia, no obstante puede ganar en rapidez si:
- Se consigue una buena comunicación entre las partes, franca, abierta, evitando malentendidos.
- Se consigue generar una atmósfera de confianza.
- Las partes acuden preparadas a la negociación. Esto les dará mayor seguridad, mayor capacidad de reacción y de tomar decisiones, permitiendo que la negociación vaya avanzando.
- Por último, señalar que no es conveniente prolongar en exceso las reuniones ya que uno puede terminar perdiendo perspectiva.
- Tras muchas horas de negociación y en mitad de una discusión acalorada, uno probablemente haya olvidado cuáles eran sus objetivos, qué estrategia quería emplear, etc.
- Es conveniente hacer pausas regularmente para que cada parte pueda analizar con cierta calma la situación, evaluar la información recibida y ver el estado en el que se encuentra la negociación.

3. PRESENTACIÓN.

En ocasiones la negociación comienza con una presentación que realiza la parte oferente.

- Esta presentación tiene que estar rigurosamente preparada, no se puede dejar nada a la improvisación ya que de ella puede depender en gran medida el éxito de la negociación.
- Una buena preparación permite transmitir una imagen de seguridad y confianza, evitando dar muestra de temor o timidez, o de falta de profesionalidad.

En esta presentación hay que conseguir captar la atención de la otra parte, despertarle su interés por nuestra oferta.



- La presentación debe ser atractiva, ligera (no demasiado extensa ya que no se trata de atosigar a la otra parte con un aluvión de información; ya habrá tiempo durante la negociación) y sugerente.

En los ensayos hay que cuidar todos los aspectos relevantes de la misma:

- Texto del discurso, ideas a enfatizar, lenguaje (claro y directo), voz (modulada), tono, gestos, movimientos, mirada, etc.

La presentación gana en interés si se apoya con medios audiovisuales (transparencias, presentación en power-point, planos, folletos, etc.). También resulta interesante presentar una muestra del producto.

Durante la presentación se contestarán las preguntas que vayan surgiendo pero de modo escueto, sin profundizar sobre el tema.

- Se trata de que la presentación discorra con la mayor fluidez posible, sin perder su hilo argumental. Además, no es el momento todavía de entrar en la discusión, por lo que si la otra parte insiste en tratar un aspecto determinado se le indicará cortésmente que una vez concluida la presentación se abordará con mayor profundidad el tema que plantea.

Es muy importante realizar la presentación en un momento del día en el que la gente esté fresca, siendo preferible por la mañana:

- Hay que evitar a toda costa tener la presentación después del almuerzo o a última hora de la tarde (la gente estará especialmente cansada).
- Tampoco el lunes por la mañana puede que sea el momento más oportuno.

4. DISCUSIÓN.

Cuando comienza propiamente la negociación las partes mantienen posiciones distantes.

- Lo normal es que cada uno encuentre su posición perfectamente lógica y racional y en cambio no se explique la del contrario, que le resultará probablemente egoísta e indefendible.

Esto lleva frecuentemente a ver al oponente de forma negativa, como un enemigo al que hay que frenar para evitar que se aproveche de nosotros.

- El fallo de este planteamiento reside en no entender que los intereses de la otra parte son tan legítimos como los nuestros.

Si hiciéramos esta reflexión llegaríamos a la conclusión de que efectivamente hay dos posiciones enfrentadas, pero que de ello no tiene que derivarse que las personas tengan que estar también enfrentadas.

- En lugar de ver al interlocutor como un enemigo habría que verlo como un colaborador, con quien debemos trabajar conjuntamente para tratar de encontrar una solución satisfactoria para ambas partes.

Este enfoque contribuye decisivamente a mejorar el ambiente de la negociación.

- Las partes se sentirán más relajadas, más abiertas y no tratarán de atrincherarse en sus posiciones.

En las negociaciones hay que enfrentarse a los problemas con determinación pero mostrando el máximo respeto hacia las personas.

- Hay que ser capaz de compatibilizar las discusiones, a veces acaloradas, con un trato personal exquisito hacia el interlocutor.
- Es lógico que defendamos nuestras posiciones y rechacemos aquellos planteamientos de la otra parte con los que no coincidamos, pero ello sin dañar la imagen de nuestro oponente ya que las relaciones personales podrían resentirse.
- Las opiniones se deben exponer con firmeza pero sin arrogancia.
- Tampoco se pueden rechazar las opiniones de la otra parte con desprecio. Una disputa profesional se recordará en el futuro como algo anecdótico, mientras que un ataque personal es muy difícil de olvidar.

El uso apropiado del lenguaje ayuda a hacer esta separación entre problemas y personas:

- No es lo mismo decir "su propuesta es una estupidez", que decir "no estoy en absoluto de acuerdo con su nueva propuesta".



- La claridad del mensaje es la misma en ambos casos, pero en el primer ejemplo se daña la imagen del adversario mientras que en el segundo caso no.
- El lenguaje permite suavizar las formas sin perder por ello un ápice de firmeza.
- No es lo mismo decir "lo que usted plantea es a todas luces inaceptable", que decir "lamento decirle que no podemos aceptar su planteamiento".
- El uso del lenguaje puede ser muy útil para rebajar la tensión en el ambiente, sin que por ello pierdan claridad los mensajes.

Por otra parte, durante la negociación hay que mantener las reglas básicas de cortesía:

- No interrumpir, contestar cada pregunta que nos formulen (no guardar silencio), no monopolizar la conversación, mantener contacto visual con el interlocutor, etc.

Las posibles pausas (intermedios, almuerzos, etc.) hay que aprovecharlas para dejar a un lado el tono formal y acalorado de la discusión y tratar de recuperar una atmósfera más distendida.

- Con ello se pretende transmitir el mensaje de que una cosa es lo que pasa en la mesa de negociación y otra muy distinta es la relación personal entre las partes.
- Se trata de separar perfectamente la vertiente profesional de la negociación de la vertiente personal.

La negociación genera a veces tal estado de tensión que puede llevar a uno a perder los nervios.

- Sube el tono de la discusión, se hacen comentarios muy fuertes, se dicen cosas que no se piensan, surgen los enfados, etc.
- Hay que tratar de mantener siempre la calma y ser comprensible con este tipo de reacción del oponente (no hay que tomarlo como un ataque personal; son reacciones muy humanas a las que no hay que darles mayor importancia).
- Ante un comentario impertinente o ante un ataque personal conviene mantener la calma y no responder en el mismo tono, ya que si no se

corre el riesgo de entrar en una espiral de insultos que podría dar al traste con la negociación. Además ganaremos en estatura moral. Por último, indicar que en ninguna discusión se debe acorralar al oponente, siempre hay que tratar de darle una salida airosa.

5. CENTRARSE EN LOS INTERESES.

Es muy frecuente en las negociaciones que las partes se enfrasquen en una discusión, a veces acalorada, defendiendo su posición y atacando la del contrario.

- Este tipo de negociación favorece la intransigencia: aquella parte más reacia a ceder tiene mayores posibilidades de que el posible acuerdo se encuentre más cerca de sus posiciones.
 - No obstante, si ambas partes se muestran intransigentes es muy probable que no se llegue a ningún compromiso.
- Si ambas partes van cediendo de forma equitativa se suele llegar normalmente a un punto de acuerdo situado en una posición intermedia entre las dos posiciones de partida.
 - Este resultado esperado hace que las partes tiendan a situarse inicialmente en posiciones extremas, muy por encima de sus expectativas, buscando que el punto intermedio se encuentre más cerca de sus objetivos.
 - Esto implica que la diferencia a salvar durante la negociación sea mayor, ralentizando y dificultando la misma.
- El resultado final no responde a ningún criterio objetivo ni de justicia, depende exclusivamente del poder de negociación de cada una de las partes y de la mayor o menor intransigencia mostrada durante la negociación.
- En este tipo de negociaciones la creatividad brilla por su ausencia. Ambas partes se centran exclusivamente en tratar de reducir la diferencia entre sus posiciones del modo que más les favorezca, sin que ninguna de ellas se preocupe en buscar soluciones alternativas.



- Esta forma de negociación basada en un tira y afloja suele deteriorar, a veces de manera significativa, las relaciones personales entre las partes.
 - No es recomendable cuando se pretende establecer una relación duradera.
 - Tampoco se debe utilizar cuando intervienen varias partes (si ya es difícil aproximar dos posiciones, imagínese cuando hay más personas implicadas).
 - Ni cuando se negocian asuntos muy complejos, con múltiples matices.

Un enfoque más constructivo consiste en centrar el debate en torno a los intereses de cada parte, tratando de encontrar una solución mutuamente satisfactoria.

- **Por ejemplo,** cuando una persona negocia la compra de una casa el precio no es la única variable, puede que también le preocupen las condiciones de pago, el plazo de garantía, la opción de compra de una plaza adicional de garaje, el poder firmar el contrato a principios del próximo año (por ejemplo) por motivos fiscales, el poder entregar en pago su casa actual, etc.

Por ello, en lugar de centrar la negociación con la inmobiliaria exclusivamente en discutir precios, hay otras muchas variables que se deben analizar con vista a encontrar una solución interesante para ambas partes.

Este enfoque exige conocer con precisión no sólo nuestros propios intereses sino también los de la otra parte, para lo cual es básico conseguir una buena comunicación.

- **Por ejemplo,** una persona acude a un concesionario de coches interesándose por un vehículo potente alegando que su principal preocupación es la seguridad de su familia, pero en el fondo es posible que lo que le ha llevado a esa decisión haya sido su pasión por la conducción deportiva o el considerar dicho coche como un signo de estatus.

La dificultad de conocer los intereses verdaderos de la otra parte se debe o bien a que la otra persona prefiere no desvelarlos (por pudor, por discreción, etc.) o a que ni el mismo los conoce realmente (la persona del ejemplo anterior puede estar plenamente convencida de que en su decisión ha influido únicamente su preocupación por la seguridad de su familia).

Los intereses de la otra parte pueden ser tanto racionales como emocionales.

- Los intereses racionales son aquellos que responden a aspectos objetivos (precio, prestaciones, plazo de entrega, garantía, financiación, etc.). Estos intereses suelen primar en las negociaciones entre empresas.
- Los intereses emocionales son de carácter subjetivo (gusto particular, imagen pública, tradición, etc.). Estos intereses son más frecuentes en negociaciones entre particulares.

Una comunicación franca y abierta, un clima de confianza, puede facilitar que las partes reconozcan abiertamente cuales son realmente sus intereses.

- Esto les permitirá centrarse en ellos para intentar encontrar una solución mutuamente satisfactoria.

Este tipo de negociación favorece la creatividad, el tratar de buscar nuevas soluciones que sean válidas para todos.

Además, no sólo no tiende a deteriorar las relaciones personales sino que, justo al contrario, contribuye a cimentarlas.

6. ARGUMENTOS Y OBJECIONES.

En la negociación hay que emplear aquellos argumentos que mejor respondan a los intereses reales de la otra parte.

- **Por ejemplo,** si una entidad financiera negocia con una empresa informática el mantenimiento de su red de ordenadores, esta empresa tiene que detectar qué es lo que valora principalmente el banco (un precio económico, la seguridad, la fiabilidad, el apoyo técnico, etc.).



Una vez que conoce cuál es el principal interés (por ejemplo, fiabilidad) debe utilizar aquellos argumentos que mejor respondan a esta preocupación.

En la argumentación hay que ser selectivo.

- No se trata de soltar una lista interminable de posibles ventajas (algunas probablemente cuestionables), sino de seleccionar aquellas de mayor peso, aquellas que sean realmente irrefutables.

La argumentación se debe preparar en la etapa inicial, antes de sentarse a la mesa de negociación. Para ello es fundamental conocer en profundidad nuestra propia oferta, compararla con las de los competidores y considerar los posibles intereses de la otra parte.

- El negociador acudirá a la reunión con una batería de argumentos a emplear. A medida que vaya detectando cuales son las preocupaciones principales del interlocutor se irá centrando en aquellos argumentos que mejor respondan a las mismas.

Los argumentos hay que presentarlos con firmeza, con convicción, pero sin prepotencia (podría originar rechazo en la otra parte).

Cuando uno presenta un argumento con el que pretende convencer a la otra parte es frecuente que éste plantee objeciones.

- En la fase de preparación hay que tratar de anticipar las posibles objeciones que nos pueden plantear y preparar las respuestas oportunas.
- La objeción no hay que interpretarla negativamente, como un obstáculo que surge en nuestro camino hacia el acuerdo, sino que es una señal de que la otra parte está interesada en la negociación (en caso contrario no se molestaría en objetar, simplemente se limitaría a finalizar la negociación).
- Además, la objeción es una fuente de información ya que nos indica qué es realmente lo que le preocupa a la otra parte, dándonos la posibilidad de afinar mejor nuestra oferta y de ser más selectivo en nuestra argumentación.
- En todo caso, hay que distinguir cuando se tratan de objeciones reales (que habrá que contestar en profundidad, con todo lujo de

detalle) y cuando son meras excusas, bien para ganar tiempo, bien con objeto de finalizar una negociación que no le interesa.

7. APLICACIÓN DE CRITERIOS OBJETIVOS.

Un método eficaz para encontrar una solución a dos posturas enfrentadas es aplicar algún criterio objetivo.

En lugar de tratar de llegar a un punto de encuentro a base de una defensa numantina de las posiciones, a la espera de que la otra parte vaya cediendo, este método consiste en acordar entre las partes la aplicación de un criterio incuestionable.

- **Por ejemplo,** si se negocia la compra de un piso, el primer tipo de negociación consiste en tratar de llegar a un acuerdo mediante un regateo entre comprador y vendedor. En cambio, este nuevo método busca definir y aplicar algún criterio técnico (por ejemplo, precio del m² en la zona , tasación de un experto...).

Mientras que con el primer método de negociación el resultado final es arbitrario (va a depender del nivel de intransigencia de cada parte), con el segundo método se puede llegar a un resultado más justo.

Cuando un negociador propone a la otra parte la aplicación de algún criterio técnico para determinar el resultado final debe mostrarse flexible a la hora de seleccionar dicho criterio y no tratar de imponer el suyo.

El principal requisito es que se trate de un criterio objetivo, técnico y que sea lógica su aplicación en esa negociación concreta.

Si cada parte plantea un criterio diferente se debería seleccionar aquél que sea más utilizado en transacciones similares; también se puede consultar con un experto para ver cual es el criterio más apropiado.

Otra posibilidad es aplicar los dos criterios que propugnan ambas partes y calcular un valor medio.

Lo interesante de este tipo de negociación es que consigue salvaguardar los lazos personales ya que la negociación deriva hacia aspectos más técnicos, menos emocionales.



No es lo mismo discutir sobre las posiciones que defiende cada parte que discutir sobre qué criterio técnico emplear.

Este método de negociación es especialmente indicado en negociaciones multilaterales donde hay muchas partes implicadas.

8. FLEXIBILIDAD Y CREATIVIDAD.

Entre las principales virtudes de un buen negociador destacan la flexibilidad y la creatividad.

- La flexibilidad define su capacidad de maniobra, el saber ajustarse a cada situación concreta.
- La creatividad se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas, para encontrar puntos de acuerdo allí donde aparentemente no los hay.

Ya se ha comentado la importancia que tiene la fase de preparación antes de sentarse a negociar.

En esta fase hay que definir los objetivos, la estrategia, los argumentos, etc. No obstante, por mucho que se haya podido prever el desarrollo de las negociaciones la realidad puede ser luego bien distinta, pudiendo tomar la negociación un rumbo completamente diferente.

- Esto exige una mente abierta, dispuesta a reaccionar ante los acontecimientos, ante la nueva información y ante los nuevos planteamientos.
- Un negociador no se puede sentir encorsetado por la estrategia que había preparado sino que tiene que tener capacidad de adaptación.
- Una buena preparación (dominar nuestra oferta, nuestros objetivos, conocer los intereses de la otra parte, la oferta de los competidores, tener claro nuestro margen de negociación, etc.) permite una mayor flexibilidad.
 - Por contra, el negociador poco preparado suele mantenerse inmóvil, temeroso de apartarse de sus planteamientos iniciales por miedo a cometer algún error.

- Cuando una de las partes se muestra flexible obliga en cierta medida a la otra a dar también muestras de flexibilidad.

La creatividad, por su parte, contribuye a aumentar sustancialmente las posibilidades de cerrar con éxito la negociación.

- La creatividad es especialmente importante antes situaciones de bloqueo que ponen en peligro el acuerdo.
- El buen negociador se caracteriza por buscar y encontrar caminos alternativos, por ser capaz de analizar la situación desde diferentes puntos de vista, de encontrar soluciones novedosas que sean aceptables para todos.
- La creatividad permite también ensanchar el área de colaboración. Se inicia la negociación con el objetivo de alcanzar un acuerdo sobre un tema determinado y se termina encontrando nuevas áreas de colaboración.

Por ejemplo, una fábrica de muebles inicia negociaciones con una serrería para adquirir un lote determinado de madera y termina firmando un contrato de suministro a 5 años.

9. CONCESIONES.

Como al comenzar las negociaciones las posiciones de las partes están distanciadas (si coincidieran no haría falta negociar), el buscar un punto de acuerdo va a exigir que ambas partes hagan concesiones.

Antes de comenzar la negociación uno debe tener muy claro con qué margen cuenta, hasta dónde puede ceder y cuál es el límite que no puede sobrepasar.

Cuando uno fija su posición inicial ésta le debe permitir cierto margen de maniobra por si tuviera que realizar concesiones.

- Ello explica el por qué la posición inicial se sitúa normalmente por encima del objetivo. No obstante, como ya se ha señalado, esto no justifica plantear posiciones iniciales extremas que lo único que hacen es dificultar la negociación.
- Además, cuando la posición de partida está fuera de toda lógica el negociador pierde credibilidad. La otra parte no la va a tener en cuenta o simplemente va a renunciar a negociar.



Lo ideal es esperar a que sea la otra parte quien comience realizando concesiones, aunque también cabe tomar la iniciativa, lo que concede cierta fuerza moral ya que uno muestra una buena predisposición a llegar a un acuerdo.

Las concesiones se hacen buscando un objetivo inmediato, en el momento en que pueden tener mayor impacto y no de manera aleatoria.

Por ejemplo, para superar un bloqueo, como señal de buena predisposición, o cuando se espera obtener una contraprestación de la otra parte.

Siempre que uno realice una concesión conviene esperar a que la otra parte responda de igual manera (es su turno) y no seguir haciendo concesiones sin obtener contrapartidas.

Hay que tener muy claro que el valor de una concesión no es el que le otorgue quien la hace, sino el que le de la parte que la recibe. Por ello, lo ideal es hacer concesiones que resulten muy valiosas para la otra parte y que a nosotros nos cuesten relativamente poco.

Por ejemplo, si un comercio apenas hace negocio durante las fiestas locales, puede decidir cerrar esos días y darle vacaciones a sus empleados: a la empresa le costará poco y en cambio los empleados lo valorarán enormemente.



OBSERVACIÓN

Nunca se deben realizar concesiones como respuesta a una presión o a una amenaza, con la esperanza de conseguir calmar a la otra parte. Normalmente esto no ocurrirá, siendo lo más frecuente que la otra parte se crezca ante el éxito de su estrategia y continúe presionando.

Resulta interesante guardar cierto margen de maniobra para poder realizar una concesión final cuando se esté ya a punto de cerrar el acuerdo. Es una señal de buena voluntad y además permite a la otra parte convencerse aún más de que ha logrado un buen resultado.

10. BLOQUEOS EN LA NEGOCIACIÓN.

Puede ocurrir que durante el transcurso de la negociación, ésta llegue en algún momento a bloquearse. Esto no implica necesariamente que la negociación vaya a terminar sin acuerdo, simplemente se trata de un obstáculo que surge en el camino y que hay que tratar de superar.

Hay diversas **técnicas que resultan útiles** para superar estos momentos de parálisis:

1. Hacer un alto en el camino, una pausa, y tener una reunión informal con la otra parte, por ejemplo durante el almuerzo o en un ambiente más relajado, fuera de la sala de negociación. En estas conversaciones más distendidas es posible encontrar soluciones novedosas que permitan superar el obstáculo.

2. Dejar el punto de desacuerdo en suspense y tratar de seguir avanzado en otros aspectos. De esta manera se consigue seguir adelante, mientras se gana tiempo para tratar de encontrar una solución al punto conflictivo. Es posible incluso dejar el problema acotado.

Por ejemplo, si este fuera el precio, se puede establecer un rango de valor (entre 5.000 nuevos soles y 7.000 nuevos soles) que las partes aceptan y que más adelante tratarán de precisar.

El seguir avanzando permite a las partes comprobar que hay coincidencia en numerosos puntos y que los aspectos problemáticos son tan sólo unos pocos.

3. Trasladar los puntos de desacuerdo a los respectivos niveles superiores para ver si ellos son capaces de encontrar una alternativa válida.

4. Solicitar la opinión de un experto, ya sea simplemente a efectos de asesoramiento (mediador), ya se trate de una opinión vinculante (arbitro).

5. También se puede tratar de llegar a un acuerdo con un ámbito de aplicación menor que el inicialmente previsto.



Por ejemplo, si se buscaba un acuerdo a 5 años, se puede reducir su vigencia a un año con posibles prórrogas, lo que permitirá ver como se desarrolla e irlo ajustando.

Si estaba previsto que el acuerdo tuviera vigencia en todo el territorio nacional, se puede limitar su aplicación a algunas regiones. O si estaba previsto un acuerdo en exclusividad, se puede renunciar a esta cláusula.

Si se pretendía llegar a un acuerdo que abarcara toda la gama de productos, se puede limitar inicialmente su aplicación a determinados artículos.

En definitiva, se trataría de buscar un acuerdo con un nivel de compromiso menor ante la imposibilidad de llegar a uno más vinculante.

Son situaciones que se pueden superar aplicando una buena dosis de creatividad, empleando enfoques diferentes, tratando de encontrar nuevas alternativas.

Lo que parece claro es que estas situaciones de bloqueo se superan más fácilmente si hay un ambiente de colaboración entre las partes, si la negociación se desarrolla en una atmósfera de cordialidad y confianza.



Por último, señalar que hay que tratar de superar estas situaciones de bloqueo, que uno no puede desistir ante la primera dificultad. No obstante, si finalmente no se encuentran soluciones satisfactorias, más vale romper las negociaciones que llegar a un mal acuerdo. **Siempre será mejor no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo.**

11. NOTAS DE LAS REUNIONES.

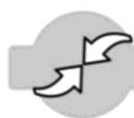
Resulta muy útil cuando se negocia elaborar un pequeño dossier de cada reunión en el que se vayan registrando los aspectos más relevantes.

Hay que tomar notas de manera escueta, de forma que no impida prestar la debida atención a la otra parte.

- Reflejar aquellos puntos en los que parece haber coincidencia y aquellos otros en los que las posiciones están alejadas.
- Anotar aquellos aspectos en los que la otra parte parece fijar su atención, aquellos puntos a los que concede especial atención.
- Recoger sus reacciones ante nuestras opiniones, ante nuestros planteamientos, tratando de detectar con cuales parece coincidir y cuales le resultan más difíciles de aceptar.
- Si se negocia en grupo, anotar cómo vienen reaccionando los distintos componentes del otro equipo, quiénes parecen estar más cerca de nuestros planteamientos y quiénes se muestran más críticos.
- Apuntar si ha habido alguna pregunta que no hemos podido responder y sobre la que hemos quedado en hacer las consultas oportunas y contestar a la mayor brevedad.
- Señalar aquellos cometidos que cada parte ha quedado en realizar de cara a la próxima reunión (estudios, consultas, nuevos planteamientos...).

Estas breves notas de la reunión serán más adelante de gran ayuda al permitirnos recodar con precisión todo lo ocurrido durante la negociación.

Son especialmente útiles en negociaciones entre grupos donde participen numerosas personas, o en negociaciones complejas que se prolonguen en el tiempo y en las que se celebren múltiples reuniones.



RESUMEN

En negociaciones complejas, en las que intervienen varias personas por cada lado, es aconsejable fijar con la otra parte antes del día la reunión la agenda de la misma.

La fase del desarrollo comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación. Inicialmente las partes tratarán de conocerse y de establecer un clima de confianza:



En ocasiones la negociación comienza con una presentación que realiza la parte oferente. En esta presentación hay que conseguir captar la atención de la otra parte, despertarle su interés por nuestra oferta.

La discusión se da cuando comienza propiamente la negociación las partes mantienen posiciones distantes. Esto lleva frecuentemente a ver al oponente de forma negativa, como un enemigo al que hay que frenar para evitar que se aproveche de nosotros.

Es necesario centrarse en los intereses. Es muy frecuente en las negociaciones que las partes se enfrasquen en una discusión, a veces acalorada, defendiendo su posición y atacando la del contrario. Un enfoque más constructivo consiste en centrar el debate en torno a los intereses de cada parte, tratando de encontrar una solución mutuamente satisfactoria.

Respecto a los argumentos y objeciones. En la negociación hay que emplear aquellos argumentos que mejor respondan a los intereses reales de la otra parte. Una vez que conoce cuál es el principal interés (por ejemplo, fiabilidad) debe utilizar aquellos argumentos que mejor respondan a esta preocupación. En la argumentación hay que ser selectivo.

Un método eficaz para encontrar una solución a dos posturas enfrentadas es aplicar algún criterio objetivo. Cuando un negociador propone a la otra parte la aplicación de algún criterio técnico para determinar el resultado final debe mostrarse flexible a la hora de seleccionar dicho criterio y no tratar de imponer el suyo.

Entre las principales virtudes de un buen negociador destacan la flexibilidad y la creatividad. La flexibilidad define su capacidad de maniobra, el saber ajustarse a cada situación concreta. La creatividad se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas, para encontrar puntos de acuerdo allí donde aparentemente no los hay.

Como al comenzar las negociaciones las posiciones de las partes están distanciadas (si coincidieran no haría falta negociar), el buscar un punto de acuerdo va a exigir que ambas partes hagan concesiones. Antes de comenzar la negociación uno debe tener muy claro con qué margen cuenta, hasta dónde puede ceder y cuál es el límite que no puede sobrepasar.

Cuando uno fija su posición inicial ésta le debe permitir cierto margen de maniobra por si tuviera que realizar concesiones.

Puede ocurrir que durante el transcurso de la negociación, ésta llegue en algún momento a bloquearse. Esto no implica necesariamente que la negociación vaya a terminar sin acuerdo, simplemente se trata de un obstáculo que surge en el camino y que hay que tratar de superar. Hay diversas técnicas que resultan útiles para superar estos momentos de parálisis: 1. una reunión informal, 2. Dejar el punto de desacuerdo en suspense y tratar de seguir avanzado en otros aspectos, 3. Trasladar los puntos de desacuerdo a los respectivos niveles superiores, 4. Solicitar la opinión de un experto y 5. un acuerdo con un ámbito de aplicación menor que el inicialmente previsto.

Las notas en las reuniones resultan muy útiles cuando se negocia, es necesario elaborar un pequeño dossier de cada reunión en el que se vayan registrando los aspectos más relevantes. Hay que tomar notas de manera escueta, de forma que no impida prestar la debida atención a la otra parte.



ACTIVIDAD

005

LA NEGOCIACIÓN RACIONAL EN UN MUNDO IRRACIONAL**Listado de preguntas para aprender a reconocer errores en las negociaciones**

Recuerde alguna situación de negociación en la que usted haya participado y al responder las preguntas vaya precisando los detalles de los errores cometidos. Esto le ayudará a no volver a cometerlos en una próxima oportunidad.

1. ¿En aquella situación de negociación, insistió usted en una determinada línea de acción reiteradamente solo con el propósito de justificar una decisión que había tomado anteriormente? ¿En cuál exactamente?
2. Durante la negociación ¿dió usted por sentado que lo que era bueno para usted era necesariamente malo para su oponente? Dé un ejemplo.
3. Durante la negociación, ¿dió usted por sentado que lo que era malo para usted era necesariamente bueno para su oponente? Dé un ejemplo.
4. ¿Había alguna posibilidad de ver la negociación desde una perspectiva diferente que no se tomó en cuenta en ese momento? ¿Cuál?
5. ¿Se dejó usted afectar por alguna información que era de fácil acceso? ¿Cuál?
6. ¿Desatendió usted algún dato válido, pero era menos accesible? ¿Cuál?
7. ¿Pensó usted cuidadosamente en el tipo de decisiones que tomaba su oponente durante el proceso?
8. ¿Aprovechó usted las pausas para reorientar su estrategia de negociación?
9. ¿Qué aprendió usted durante esta experiencia de negociación?
10. ¿Qué cree usted que aprendió su oponente durante esta experiencia de negociación?



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- MELÉ, Domenec. Informe sobre la ética empresarial. Prólogo Publicado en castellano con el título "Cultura y ética empresariales". Boletín del Círculo de Empresarios (España) (50): 134, 135, 2do trimestre de 1990. a
- ARGANDOÑA, Antonio. La teoría de los Stakeholders y el Bien Común.- - Barcelona: IESE. Universidad de Navarra, 1998.--p.4, 6 y 7.
- FREEMAN, R.E, (Strategic Management): A Stakeholder Approach, "Pitman Press, Boston 1984. En: Argandoña, Antonio. La teoría de los Stakeholders y el Bien Común.-- Barcelona: IESE. Universidad de Navarra, 1998.- -p.7.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea.-- México: Fondo de cultura económica; 1997.-- p49, 50 Y 51; 271 Y 273.
- GUTIÉRREZ LAPI, María Ángeles. Acoso moral: ahogados en el trabajo. - -Barcelona: [sn], 2002.-- p 55 Y 56.
- RÁFOLS, Carlos. "¿Ética en las empresas o empresas éticas?" Avanzando en una implantación contradictoria. Ponencia. - - Barcelona: [sn], 2002. -- p.59.
- SAMPER, Irene. La ética en la empresa: depende de mí. . - - Barcelona: [sn], 2002.- - p 63.

**AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA**

1. Describa todo lo relacionado a la agenda de la reunión en las negociaciones.
2. ¿Qué fase comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación?.
3. Es necesaria la presentación en la negociación. Comente.
4. ¿Qué haría si en la negociación se presentan: discusiones e intereses además de los argumentos y objeciones?
5. Un método eficaz para encontrar una solución a dos posturas enfrentadas es aplicar algún criterio objetivo. ¿Qué entiende por criterio objetivo?
6. Influye la creatividad y la flexibilidad en las negociaciones. Explique.
7. ¿Qué son las concesiones en las negociaciones?. Realice un ejemplo.
8. Puede ocurrir que durante el transcurso de la negociación, ésta llegue en algún momento a bloquearse. ¿Qué técnicas resultan útiles para superar estos momentos de parálisis? . relacione su respuesta con las notas de reuniones.



Unidad Temática VI

PROCESO III: EL ACUERDO EN LAS NEGOCIACIONES

La presente unidad temática tiene como propósito principal el reconocer la importancia del acuerdo en las negociaciones estratégicas en un sistema de gestión integral para lograr constantemente una diferencia competitiva tanto personal como en equipo.



Al Terminar ésta unidad temática, usted:

- ☒ Reconocer la importancia del acuerdo en las negociaciones estratégicas
- ☒ Asimilará fácilmente los factores básicos para tener éxito en una negociación.
- ☒ Desarrollará casos reales del contexto con capacidad de síntesis y análisis.

PROCESO III: EL ACUERDO EN LAS NEGOCIACIONES

1. Acuerdo
2. Romper la negociación.
3. Factores de éxito en la negociación.
4. Actividad y/o caso 006

RESUMEN

ACTIVIDAD

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

NEXO

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. ACUERDO

El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito.

- Cuando por fin se alcanza un acuerdo uno no puede arriesgarse a estropearlo planteando nuevas exigencias.
- Es conveniente mostrarse humilde si uno cree que ha resultado ganador.

Cuando finalmente se alcanza un acuerdo hay que plasmarlo por escrito, no puede quedar exclusivamente en un compromiso verbal.

- Permitirá interpretar fielmente los términos del mismo si durante su ejecución surgen diferencias.
- Sirve de modelo para futuras renovaciones.
- El acuerdo escrito queda plasmado aunque algunas de las personas que intervinieron en la negociación no continúen en la empresa.

Dicho acuerdo es el resultado de la aceptación de un planteamiento final que incluye numerosos puntos: número de unidades, características técnicas, plazo de entrega, precio, facilidades financieras, descuentos, garantías, servicio post-venta, etc.

Este acuerdo final es un momento clave en la negociación, en ese momento quedan fijadas las condiciones, ya no hay marcha atrás.

- Cualquier intento posterior de modificación tendría que realizarse bien persuadiendo a la otra parte (lo que no sería fácil), bien por vía judicial.

La importancia de esta decisión justifica que uno pueda solicitar cierto tiempo de reflexión antes de dar una respuesta definitiva (no hay por qué precipitarse a la hora de tomar una decisión de esta importancia).

- La otra parte debería aceptar esta petición, totalmente lógica, conviniendo entre ambos un plazo razonable para contestar.



El documento donde se recoge el acuerdo exige una lectura reposada, debiendo uno cerciorarse de que recoge fielmente todos los puntos tratados.

- Cualquier duda que surja es ahora el momento de plantearla. Antes de firmar un documento hay que tener la seguridad plena de que recoge exactamente lo que uno ha negociado.

En este documento hay que tratar de ser lo más exhaustivo posible, recogiendo cualquier aspecto que pueda afectar al desarrollo del acuerdo o cualquier eventualidad que se pueda presentar.

Este documento, además de recoger los puntos principales que han sido tratados, suele llevar mucha "letra pequeña" que puede tener gran trascendencia durante la vida del acuerdo.

- Renovación tácita o expresa, garantías aportadas por cada parte, actos que se consideran causa de incumplimiento, acontecimientos que permitirán cancelarlo anticipadamente, posibles sanciones a aplicar, etc.

En caso de no recoger algunos de estos aspectos, se puede producir posteriormente, durante su ejecución, un vacío legal en su interpretación del que cada parte trate de aprovecharse y que al final haya que resolver en los tribunales.

Todo esto exige que una vez alcanzado el acuerdo, en vez de relajarse (algo que a veces suele ocurrir) haya que estar especialmente atento durante la redacción del documento y que antes de firmarlo haya que darle una lectura reposada.

**OBSERVACIÓN**

Es esencial que antes de firmar un documento el negociador verifique si cuenta con delegación suficiente de su empresa o si, por el contrario, requiere la autorización de una instancia superior.

Aunque este es un aspecto que uno debería tener claro antes de sentarse a la mesa de negociación, resulta conveniente volver a verificarlo antes de la firma, después ya sería demasiado tarde y podría uno haber comprometido a su empresa en una operación para la que no estaba facultado.

2. ROMPER LA NEGOCIACIÓN.

Cuando se inicia una negociación uno debe tener muy claro que, aunque lo ideal sea llegar a un acuerdo, es posible que en algún momento no quepa más alternativa que romper la misma.

- Uno debe tener muy presente que no hay que llegar forzosamente a un acuerdo; hay que intentar por todos los medios lograrlo, pero si esto no es posible es preferible dar por concluida la negociación.
- Si los términos que ofrece la otra parte, tras largas y agotadoras discusiones, siguen estando por debajo de nuestro mínimo aceptable no quedará más alternativa que levantarse e irse.

Esto que parece tan evidente muchas veces se olvida y el negociador siente la presión de que tiene que alcanzar un acuerdo a toda costa, de que no puede volver a su empresa con las manos vacías, lo que termina llevándole a cerrar un mal acuerdo.

Romper una negociación no resulta fácil, exige valor, no obstante resulta menos difícil tomar esta decisión cuando uno ha contemplado esta posibilidad como uno de los posibles resultados de la negociación.

La ruptura puede ser temporal o definitiva.

- La ruptura temporal se puede utilizar como forma de presionar a la otra parte para que rectifique su posición y haga alguna concesión. En este caso no hay voluntad de romper definitivamente la negociación sino simplemente de darle un toque de atención al



interlocutor ("o modificas tu posición o va a ser imposible llegar a un acuerdo").

- La ruptura definitiva se produce cuando tras muchos intentos y tras haber explorado todas las soluciones imaginables, las posiciones de las partes continúan muy alejadas y no hay manera de acercarlas.

Uno no debe precipitarse a la hora de romper las negociaciones.

- Antes deberá analizar todas las posibles alternativas para tratar de superar el bloqueo, pero si llega al convencimiento de que esto no es posible será mejor darlas por finalizadas.
- Cuando resulta evidente que no va a ser posible llegar a un acuerdo es preferible romper cuanto antes que seguir perdiendo el tiempo y haciéndoselo perder a la otra parte.

3. FACTORES DE ÉXITO EN LA NEGOCIACIÓN.

Como resumen de los temas tratados en lecciones anteriores, queremos resaltar aquellos factores que suelen ser determinantes en el buen éxito de una negociación:

3.1. Preparación: a la mesa de negociación hay que ir con los deberes hechos. Tan sólo un profundo dominio del tema a abordar nos dará la confianza necesaria para poder negociar con seguridad y poder ir superando los distintos obstáculos que surjan en el camino hacia el acuerdo.

3.2. Rigurosidad: tratar todos los temas que puedan influir en el acuerdo, analizarlos en profundidad, no dejar ninguna duda por resolver (aunque nos parezcan poco importante), ser muy puntillosos en la redacción del documento escrito y, en definitiva, no dejar nada al azar. Sólo de esta manera se consigue que, una vez firmado el acuerdo, éste se desarrolle con normalidad y se eviten posibles malentendidos que podrían terminar en los tribunales.

3.3. Respeto hacia la otra parte: la otra parte no es nuestro enemigo, viene a ser un colaborador en la búsqueda de una solución que satisfaga los intereses de ambos. El respeto hacia la otra parte permite además lograr una atmósfera de colaboración que facilitará el poder alcanzar un acuerdo. Por supuesto, nunca subestimar al oponente.

3.4. Empatía: la empatía es la habilidad de conocer que siente la otra persona, de ponernos en su lugar. Y tan sólo conociendo sus intereses, sus ilusiones y sus temores seremos capaces de comprenderlo y de encontrar una solución que sea válida para todos.

3.5. Confianza: es esencial para una buena negociación. Desde un primer momento hay que tratar de generar una clima de confianza entre las partes. Sólo así las personas se abrirán, facilitarán información y se mostrarán receptivas a los planteamientos de la otra parte.

3.6. Flexibilidad: la negociación hay que prepararla en profundidad pero siempre cabe la posibilidad de que siga un rumbo inesperado. Tan sólo aquellas personas que sean capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias podrán articular soluciones alternativas, fuera del guión.

3.7. Creatividad: el poder articular una nueva propuesta olvidando los planteamientos iniciales, en base a la nueva información recibida, a los intereses expresados por la otra parte, al propio desarrollo de la negociación, exige una elevada dosis de creatividad. La creatividad es la mejor arma para superar puntos conflictivos.

3.8. Asertividad: es saber decir "NO" en un momento determinado sin generar tensión. La asertividad permite evitar malentendidos, dejando muy claro desde el principio qué se puede aceptar y qué no, a qué está uno dispuesto a renunciar y a qué no. Una comunicación clara entre las partes, donde cada una conozca con claridad el planteamiento de la otra, es un requisito imprescindible para el buen fin de una negociación. La asertividad



es básica para una buena comunicación. No decir "NO" a tiempo, puede ser el origen de problemas posteriores.

3.9. Paciencia: toda negociación requiere su tiempo, no se deben precipitar los acontecimientos. Dentro de lo posible hay que tratar de adaptarse al ritmo negociador de la otra parte, evitando presionarle más de la cuenta ya que se podría poner a la defensiva.



En cualquier momento pueden surgir obstáculos que parecen tirar por tierra todo lo avanzado, da la impresión de que no se progresa, de que va a ser imposible llegar a un acuerdo. Frente a estas dificultades la paciencia es una gran virtud, el saber esperar, el dejar que las cosas maduren. De buenas a primera, cuando ya se daba todo por perdido, puede surgir el acuerdo.



El **acuerdo** marca el final de una negociación que ha concluido con éxito. Cuando por fin se alcanza un acuerdo uno no puede arriesgarse a estropearlo planteando nuevas exigencias. Es conveniente mostrarse humilde si uno cree que ha resultado ganador. Cuando se inicia una negociación uno debe tener muy claro que, aunque lo ideal sea llegar a un acuerdo, es posible que en algún momento no quepa más alternativa que romper la misma.

Uno debe tener muy presente que no hay que llegar forzosamente a un acuerdo; hay que intentar por todos los medios para lograrlo, pero si esto no es posible es preferible dar por concluida la negociación.

Si los términos que ofrece la otra parte, tras largas y agotadoras discusiones, siguen estando por debajo de nuestro mínimo aceptable no quedará más alternativa que levantarse e irse.

Como resumen de los temas tratados en lecciones anteriores, queremos resaltar aquellos factores que suelen ser determinantes en el buen éxito de una negociación:

Preparación, Rigurosidad, Respeto hacia la otra parte, Empatía, Confianza, Flexibilidad, Creatividad, Asertividad y Paciencia

**ACTIVIDAD****006**

El siguiente ejemplo nos da una idea de llegar a un acuerdo: «Me pide que en un plazo de tres días finalice el departamento y la maqueta del producto B32. Ya le dije que necesitaba más gente, por lo que preveo que no lo tendrá terminado. Respuesta de tipo racional, «creo que no ha comprendido la gran importancia que tiene para la empresa este proyecto, que le parece si repasamos juntos los trabajos que están desarrollando las personas de su departamento y paralizamos estos dos, que creo que son menos urgentes?. De esta forma dispondrá de dos personas más para terminar el B329.

- Responda por favor: ¿Qué aprendió usted durante esta experiencia de negociación?

**BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA**

- ALTSCHUL, Carlos. 2005. "Dinámica de la Negociación Estratégica". Edición 1. GRANICA. 168 páginas
- OVEJERO BERNAL, Anastasio. 01/02/2004. "Técnicas de Negociación". 1 edición. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U. 160 páginas
- PENICHET, M (2003). "Técnicas de negociación. Material de Trabajo". Facultad de Ciencias Empresariales. UCLV
- VALLONE, Gabriel "Alternativas en una negociación: poder vs. Contaminación" socrates.ieem.edu.uy



AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito. ¿Cuándo uno puede arriesgarse a estropear lo planteando? EXPLIQUE.
2. Uno debe tener muy presente que no hay que llegar forzosamente a un acuerdo; hay que intentar por todos los medios para lograrlo, pero si esto no es posible es preferible dar por concluida la negociación. ¿Cómo reaccionaría si su oponente no quiere concluir la negociación hasta llegar a un acuerdo?
3. Como resumen de los temas tratados en las unidades anteriores, resalte, aquellos factores que suelen ser determinantes en el buen éxito de una negociación. Desarrolle con ejemplos cada uno de ellos.



Unidad Temática VII

DISTINTAS FORMAS DE NEGOCIAR

La presente unidad temática tiene como propósito principal el reconocer la importancia de las formas de negociación dentro globalización de la economía.



INDICADORES DE LOGRO

Al Terminar ésta unidad temática, usted:

- ☒ Conocerá las distintas formas de negociar para enfrentar la globalización de la economía.
- ☒ Conocerá la importancia de la negociación internacional
- ☒ Asimilará fácilmente la negociación con personal o colaboradores a nuestro cargo, aspecto básico para una buena administración.
- ☒ Desarrollará casos reales del contexto con capacidad de síntesis y análisis.

DISTINTAS FORMAS DE NEGOCIAR

1. Negociación en grupo.
2. Negociaciones internacionales.
3. Negociación en mercados industriales
4. Negociación en mercados de consumo
5. Negociación en mercados de servicios
6. Negociación con los grupos de compra
7. Negociación con grandes clientes
8. El tratamiento general con proveedores
9. La negociación con personal o colaboradores a nuestro cargo
10. Actividad y/o caso 007: VARIADOS

RESUMEN

ACTIVIDAD

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

NEXO

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

1. NEGOCIACIÓN EN GRUPO.

En primer lugar hay que señalar que es muy diferente una negociación individual que una negociación en grupo.

- Mientras que en el primer caso hay que tratar de convencer a una sola persona, en el segundo son varios los interlocutores, cada uno con su punto de vista, sus intereses, sus recelos, su valoración particular sobre nosotros, etc.

Antes de la primera reunión conviene solicitar a la otra parte una relación de las personas que van a asistir con el fin de acudir por nuestra parte con un grupo similar.

- **Por ejemplo**, si en la reunión va a estar presente un representante de su área financiera es lógico que por nuestra parte también.
- Salvo que haya gran diferencia entre las dos empresas, lo lógico es que por ambas partes acudan personas de puestos similares.
- Si por su parte acude el director comercial, por nuestra parte también debería estar presente.
- No es conveniente que nuestro grupo esté formado por personas de menor nivel jerárquico ya que los interlocutores se podrían sentir minusvalorados (ellos acuden con su director financiero y nosotros con un ayudante).
- Ni tampoco por personas de mayor rango en la organización, se podrían sentir incómodos, cohibidos (dificultando la comunicación) o podrían percibir que para nosotros dicha negociación tiene más importancia que para ellos (se podrían crecer).
- Acudir con personas en puestos similares facilita la comunicación, agilizando la negociación (resulta más fácil plantear y contestar preguntas, aportar los datos solicitados, tomar las decisiones necesarias, etc.).

Cuando se negocia con un grupo hay que identificar a su líder.

- Quién define su estrategia, sus objetivos, quién en última instancia decidirá si se cierra o no el acuerdo. Puede que el líder del grupo no



sea quien lleve la voz cantante sino que adopte una posición más discreta, interviniendo únicamente en los momentos claves.

Pero también hay que prestar atención a los demás miembros del grupo. Cada uno de ellos puede tener intereses diferentes en la negociación.

- **Por ejemplo**, al representante del área de compra le preocupará el precio; al de producción las capacidades técnicas, plazo de entrega, garantía y servicio post-venta; al del área financiera las facilidades de pago, etc.
- Durante la negociación uno debe procurar dar argumentos convincentes a cada uno de ellos.
- Aunque normalmente sea uno quien decide firmar, son muchos los que pueden hacer que la negociación no llegue a buen término.
- La opinión contraria de cualquiera de los departamentos implicados puede ser suficiente para que el líder del grupo decida romper la negociación.
- Constitución y funcionamiento de nuestro equipo negociador

A continuación se señalan algunas **reglas** que conviene seguir a la hora de **formar nuestro equipo**:

- Hay que tratar de buscar personas con habilidades complementarias. Una con habilidades técnicas, otra con gran capacidad de relación social, otra experta en lograr consenso, otra especialmente rigurosa para controlar los pequeños detalles, otra creativa, etc.
- Conviene tener un encuentro inicial, antes de comenzar la negociación, para que la gente se conozca.
- La comunicación es esencial dentro del grupo.
 - Hay que crear una atmósfera que favorezca la comunicación, una relación de puertas abiertas (un líder accesible), donde impere la transparencia en lugar del secretismo.
 - Todo el mundo tiene que tener muy claro cual es el objetivo de la negociación, la estrategia que se quiere seguir, debe conocer

- toda la información que se disponga sobre la otra parte y competidores, etc.
- A lo largo de la negociación hay que ir comunicando los avances que se vayan produciendo y los obstáculos que vayan surgiendo.
- Antes de cada encuentro con la otra parte el grupo se deberá reunir para fijar los últimos detalles.
- También después de cada encuentro debe haber una reunión para analizar y valorar lo ocurrido.
- Dentro del equipo es posible que surjan tensiones en algún momento. El líder debe estar atento y atajar de raíz estos posibles conflictos. Tan sólo un equipo compenetrado puede ser eficaz.

2. NEGOCIACIONES INTERNACIONALES.

En las negociaciones internacionales hay que tener muy presente las posibles diferencias culturales que puedan existir. Estas diferencias pueden dificultar claramente la comunicación.

- Las personas no hablan el mismo idioma lo que obliga a recurrir a intérpretes.
- Además, en cada cultura el tipo de relación personal entre las partes puede seguir patrones diferentes.
 - En algunas culturas se tiende a mantener una gran distancia personal (está muy delimitada la actividad profesional de la personal, no se da pie a una relación más cercana). En otras ocurre justo lo contrario, las personas buscan la proximidad, la cercanía.
- Un acto que puede ser perfectamente normal en una cultura (hablar de un tema personal, bromear sobre algo) puede resultar totalmente fuera de lugar en la otra.

La propia negociación puede seguir reglas muy diferentes.

- El modo de situarse en la mesa de negociación.
- Importancia y extensión de la fase de presentación.



- Quien debe marcar las etapas, indicando cuando se ha concluido un punto y conviene pasar al siguiente (¿el anfitrión, la persona de mayor categoría laboral, el invitado, etc.?)
- Cómo tomar la palabra (hay que indicar que se quiere hablar, hay que esperar a que el otro termine completamente su discurso, se puede interrumpir, ...).
- Cómo preguntar, que preguntas se pueden considerar impertinentes, cómo juega el silencio.
- Validez del compromiso verbal o escrito: mientras que en algunas culturas el compromiso escrito (el documento firmado) es lo que cuenta, en otras puede tener más importancia un acuerdo verbal.
- Conveniencia o no de hacer o recibir regalos (es un detalle de amistad o trata de coartar la libertad). Mientras que en algunas culturas son considerados una muestra de amistad, en otras en cambio se pueden interpretar como un intento de soborno.

Todo esto dificulta la negociación ya que uno podría estar infringiendo involuntariamente muchas de las normas básicas de comportamiento de la otra cultura. Ante esta dificultad, algunas reglas básicas que se pueden aplicar:

- Informarse sobre las costumbres del otro país, sus peculiaridades, su cultura, su historia y su situación actual. El mostrar al interlocutor que uno conoce algo de su país puede ayudar a ganar su aprecio.
- Actuar con la máxima prudencia, estando muy atentos a cómo se comportan los nacionales del país (ver e imitar). Prestar especial atención al protocolo.
- Ser comprensivos con los posibles errores que pueda cometer la otra parte (de lenguaje, de comportamiento, etc.).
- Salvo que uno tenga un conocimiento muy profundo de la otra lengua, es conveniente acudir a la negociación con un intérprete de plena confianza.
 - No conviene aceptar sin más el interprete que ofrezca la otra parte (no conocemos su nivel de preparación, su discreción, no sabemos si es una persona de confianza).

- Si uno tiene ciertos conocimientos de la lengua del país puede utilizarla en la presentación o en los momentos distendidos (almuerzo, pausas, etc.), pero durante la negociación es fundamental comprender perfectamente lo que la otra parte nos dice.

2.1. SUGERENCIAS AL NEGOCIAR CON LOS ESTILOS INTERNACIONALES

Es posible que a lo largo de su vida profesional tenga que negociar con personas de otros países, por tal motivo, nos hemos atrevido a recopilar una serie de indicaciones, recogidas de las experiencias comentadas por expertos negociadores, mas algunas nuestras, con relación al trato que hay que mantener de forma básica con ellas.

En cualquier caso, no olvide que tanto los mercados internacionales, como las personas y sus costumbres cada vez mas tienden a ser homogéneas, motivado en una gran parte por los conocimientos que tenemos los unos de los otros, a través de los poderosos medios de comunicación, que la sociedad posee actualmente.

Por esta razón, las personas que deban negociar en esos entornos, primero deberán actuar con las estrategias señaladas en la presente obra y en segundo lugar, adaptarlas a las peculiaridades del negociador y su lugar de procedencia.

2.1.1. El negociador norteamericano

La **personalidad** se caracteriza por ser muy serios y rígidos en sus planteamientos. El clima que crean es el de una cierta profesionalidad y neutralidad. Escuchan mas que hablan. No se dejan influir por los sentimientos y las emociones. El trato que dan al oponente es sumamente respetuoso.

Las **motivaciones** principales que buscan y les mueven a negociar son, la calidad y la garantía de que el oponente cumpla exactamente las



especificaciones acordadas. Por su lado, cumplen de forma escrupulosa en todo aquello que se comprometen.

Su **forma de negociar** está basada principalmente en que: Se ciñen directamente al tema de negociación y al comenzar determinan claramente los objetivos, tiempo de negociar, que puntos pueden flexibilizarse y cuales no. Dan máxima información sobre sus necesidades. No les gusta la manipulación ni el regateo.

Son excelentes negociadores pero poco flexibles, ya que su eficacia reside en la alta preparación del proceso. No dejan ningún detalle al azar, son perfeccionistas y están acostumbrados a procesos sistematizados.

Sus argumentos son racionalistas y una vez han puesto sobre la mesa los detalles de su oferta, se conceden poco margen de maniobra. No les gusta correr ningún tipo de riesgos, analizando cada una de las partes de la oferta. Son muy estrictos a la hora de pedir garantías y quieren contratos por escrito.

Les domina más la racionalidad que la impulsividad, por tanto, cuando se negocia con ellos es aconsejable dejar constancia de los acuerdos por escrito, de forma clara y precisa, remitiendo todo lo pactado dentro del plazo acordado, de lo contrario desconfiara de nosotros.

En negociaciones importantes y como medida de tranquilidad para prevenir y resolver conflictos, sería conveniente pactar formas de arbitraje.

2.1.2. El negociador sureuropeo

Su **personalidad** se caracteriza porque son: Afables y sociales, gustando rápidamente entablar relaciones más profundas y amistosas con sus oponentes. Hablan más que escuchan. Son sensibles a las emociones y muy intuitivos. Les gusta defender su cultura y costumbres. Son pacientes.

Sus motivaciones se mueven más hacia un equilibrio entre la comodidad y la confianza, prefiriendo que sea la otra parte la que exponga primero sus propuestas, para ver de qué forma pueden adaptar sus objetivos a ellas. Están dispuestos a flexibilizar sus posturas, antes que entrar en tensión o conflicto.

La forma **de negociar** es tendente a ser cooperativo, evitando los debates prolongados. No suelen preparar con profundidad los procesos, confían en su personalidad creativa. No le dan importancia al tiempo, pudiéndose prolongar la negociación mas de lo debido.

Curiosamente les gusta bastante el protocolo, pero con un ambiente de cordialidad y calidez. Su forma de negociar es mas de tipo emocional intentando apelar a los sentimientos. Se dejan impresionar por argumentos efectistas y les gusta una buena puesta en escena, así como las demostraciones. Prefieren comunicarse en su propio idioma.

Son capaces de correr algún riesgo, apoyándose en el sentimiento de confianza que les despierta la otra parte. Dan tanto valor al compromiso verbal como al escrito. Son capaces de romper parte del compromiso, si las circunstancias cambian a favor de sus intereses, en tal caso, hay que volver a negociar alguna parte del acuerdo anterior.

2.1.3. El negociador oriental

Su **personalidad** esta caracterizada por una gran exquisitez de las formas y trato con las personas. El ambiente que crean es de una gran tranquilidad y procuran que nada pueda distorsionar el proceso. Son desconfiados y hasta que el oponente no demuestra una gran profesionalidad, no bajan la guardia.

Sus **motivaciones** para negociar se basan principalmente en la garantía, seguridad y una relación adecuada entre lo que pagan y lo que obtienen. Esa garantía solo se la proporciona la imagen que tengan del que esta negociando con ellos, como es el prestigio y la dimensión de la empresa u organismo que representan, así como las vinculaciones internacionales y mercados que posean.

La **forma de negociar** es característica ya que: Son grandes especialistas en negociar, tanto de forma técnica como comercialmente. Son muy



pacientes y a veces les domina una cierta burocracia. Les gusta negociar en equipo, donde cada uno de los componentes es especialista en un tema.

Desean negociar con las personas de mas nivel de la empresa y que posean el máximo poder de decidir. Son duros y poco flexibles, prefieren negociar bajo procedimientos establecidos de antemano. No se arriesgan fácilmente y piden muchas garantías.

Prefieren contratos a prueba y una vez demostrado que la otra parte cumple las especificaciones, realizan complementarias negociaciones para acordar tratos a largo plazo. Son muy protocolarios y cumplen con exactitud y puntualidad sus compromisos.

No les gusta correr riesgos, ni que les presionen. Cuando tienen que tomar decisiones, prefieren meditarlas e implicar de forma colegiada a los componentes de su equipo negociador.

Especialmente si se negocia con empresas u organismos chinos es recomendable ser presentados por personas ya establecidas allí, cuidando las relaciones con las autoridades a todos los niveles. Ser exquisitos con el protocolo y es habitual intercambiar regalos en las visitas institucionales.

Tener paciencia es importante, la medida del tiempo es distinta, no de por supuesto nada y piense que cualquier proyecto tiene que contar con la aprobación de sus superiores y de los diferentes organismos. Es recomendable llevar su propio interprete de confianza.

Es aconsejable contar con la colaboración de intermediarios comerciales para el seguimiento de los procesos acordados. Los contratos escritos deben incluir cláusulas de arbitraje como factor de seguridad y seriedad profesional. Si la negociación es satisfactoria, pueden establecerse relaciones duraderas, suelen ser muy fieles.

2.1.4. El negociador norteamericano

La **personalidad** de estas personas es la de ser muy seguras de si mismas. Son espontáneos y desde el primer momento transmiten un alto grado de cordialidad palpable. Le gusta que la otra parte se encuentre cómoda y confiada, por lo que muestran un carácter sencillo y espontaneo durante el proceso.

Las **motivaciones** son principalmente de tipo pragmático, dan mucha importancia al concepto de beneficio y rentabilidad. No les gusta la perdida de tiempo, una vez finalizado el proceso se despiden rápidamente.

Su **forma de negociar** se caracteriza por enfocar los problemas de forma positiva, pero con firmeza, intentando ir directamente al grano para encontrar soluciones validas. Muestran las divergencias de forma sincera y sin manipulación, invitando al oponente a que haga lo mismo, para intentar soluciones de Salida.

Sus argumentos son presentados muy razonados y a veces de forma enérgica, basados en su seguridad y las propias experiencias. Gozan de habilidad negociadora y les gusta medirse con oponentes que tengan sus mismas características. Confían en su intuición y esa es la razón que no se preparen mucho. Toman las decisiones de forma rápida.

No les asusta correr algún riesgo, pero les tranquiliza negociar con empresas que ofrecen garantías adicionales al objeto principal de negociación (paquete). Cierran los acuerdos con contratos muy detallados y por escrito.

Es recomendable estar apoyado por asesores, dada la complejidad de la casuística-legal de estos países. Repase cuidadosamente la negociación del contrato, preste especial atención a las clausulas de garantías, recuerde que la cultura del consumidor a reclamar exige una cobertura especial, según el tipo de operaciones. Incluya arbitrajes y cubra su responsabilidad civil.



Como complemento final para negociar con otras culturas, es bueno que:

- Cuanto mas tiempo se dedique a conocer las costumbres, particularidades y cultura del país en que se vaya a negociar, mayor posibilidades de éxitos se tendrá.
- Respete escrupulosamente el protocolo y tenga cuidado con el lenguaje no verbal de las personas.
- Si domina el idioma del país logrará el respeto de la otra parte, ya que consideraran que es un signo de profesionalidad y de acercamiento a ellos. Si utiliza interpretes, asegúrese que el contenido de su mensaje es entendido en la forma que usted quiere, igualmente a la inversa.
- Prepárese para negociaciones largas y sea comprensivo con las diferencias culturales. Intente que el resultado de la negociación este siempre presidido por el estilo «ganar-ganar».
- Si desea hacer algún tipo de regalo, entérese de las costumbres del lugar, no vayan a tomarlo como una falta de cortesía o intento de soborno.

Recuerde que en toda negociación no se trata de ser ambiguo sino de utilizar unas formas convencionales de comunicación que permitan mantener un clima distendido y apacible, transmitiendo a la vez los objetivos de forma clara y sin equívocos. Conseguir una buena relación personal es imprescindible, por ello, la ética, ser paciente y perseverante a la vez que permitirse un cierto margen, pueden conducir al éxito de los intereses de ambas partes.

3. NEGOCIACIÓN EN MERCADOS INDUSTRIALES

Llamamos mercado industrial a aquel cuyos clientes son empresas u organizaciones que adquieren los bienes:

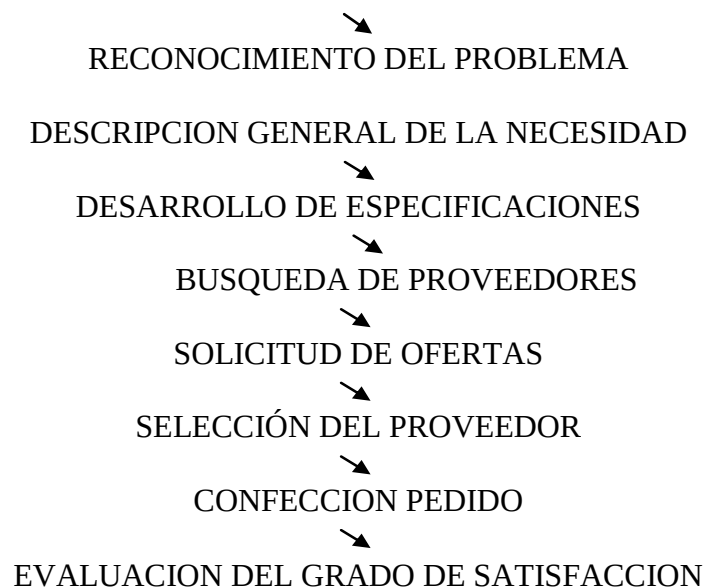
- Para incorporarlos a sus procesos de producción.
- Para consumirlos en sus procesos.

El mercado industrial es esencialmente distinto del de bienes de consumo. Veamos algunas de estas particularidades que incluyen en la manera de negociar con ellos:

- A. RELACION DE DEPENDENCIA PROVEEDOR-CLIENTE: lo que es consecuencia por una parte de la necesidad del cliente de conseguir los mejores precios, a la vez que un servicio muy fiable y por otra de la complejidad del producto, a veces creado a medida para él.
- B. DEMANDA DERIVADA E INELASTICA: nadie producirá un bien, a menos que exista una demanda para él, por otra parte, si los precios de una materia prima suben, el fabricante les repercutirá en el producto final. Los fabricantes de calzado, no fabricaran menos pares porque suba la piel. Probablemente buscaran otro producto sustituto, pero no pueden variar su fabricación rápidamente.
- C. COMPRADORES DE GRAN TAMAÑO: ya que nos referimos a empresas de fabricación, en general grandes.
- D. COMPRADORES PROFESIONALES: la mayor parte de las industrias tiene compradores en su plantilla o por lo menos compran a través de personas entendidas, lo que obliga a los proveedores a vender con personal buen conocedor del producto.
- E. COMPRA COLEGIDA: a menudo varios departamentos se ven afectados por la compra. Por ejemplo, para adquirir un ordenador, pueden intervenir: Informáticos, financieros, compras y el departamento usuario del equipo. Esta representa una de las mayores dificultades para el negociador.
- F. COMPLEJIDAD DEL PRODUCTO: el producto debe adaptarse al cliente, lo que hace que este sea una variable dentro del sistema. Esta característica nos lleva también a que debemos tener una relación más íntima con otros departamentos de la empresa cliente tales como: I + D, fabricación, mantenimiento, logística, ingeniería...

1.1. PROCESO DE DECISIÓN: el proceso de decisión en una compra industrial, es mucho más compleja que en las de bienes de consumos, veamos el organigrama que nos propone P. Kotler en su libro *Dirección de Marketing*

ESQUEMA N° 012: PROCESO DE DECISION EN LA COMPRA DE UN PRODUCTO INDUSTRIAL



3.1. INFLUENCIAS EN LAS COMPRAS INDUSTRIALES

El entorno económico y social: los compradores industriales están influidos por su entorno, así que notaremos cualquier cambio en la demanda si varía el coste del dinero, la dificultad en acceder a créditos, la situación política, etc.

La organización interna: se deriva de la complejidad de las estructuras de ese tipo de empresa. El negociador deberá ser capaz de responder a cuestiones tales como: ¿Quiénes son los que deciden?, ¿con que criterios?, ¿Qué opiniones pesan más?...

No olvidemos que el departamento de compras adquiere preponderancia y que esta medida la calidad de la decisión de compra evaluando la satisfacción del departamento usuario del producto adquirido.

Por otra parte, los decisores, son empleados de la empresa y profesionales, pero siguen siendo personas con sus sentimientos, además, cada uno de ellos tiene sus propios criterios, preferencias y percepciones.

3.2. EL PROCESO DE COMPRA INDUSTRIAL

La elección de proveedores es cada vez más restrictiva, es decir, menos suministradores y de mayor confianza, llegándose incluso a procesos de alianzas cliente-proveedor. La relación entre ambos se hace más estrecha.

El papel del comprador industrial es el siguiente:

- Obtener los productos y servicios requeridos.
- Comprar profesionalmente, buscando competitivamente, pero con prudencia.
- Encontrar nuevos proveedores fiables.
- Conseguir una buena relación de continuidad con proveedores.

Por su parte, las relaciones con el proveedor industrial deben ser tales que le permitan conseguir.

- Que los productos estén asequibles en lugar y tiempo.
- Que cumplan las especificaciones necesarias.
- Que el precio sea el menor posible cumpliéndose los apartados anteriores.
- Que el servicio sea óptimo.
- Que una vez establecidas las relaciones, estas sean duraderas.

3.3. EL NEGOCIADOR INDUSTRIAL

El vendedor de productos industriales debe de ser un técnico en su producto o servicio, ya que debe actuar personalizando la oferta en beneficios. El buen negociador industrial es, además, asesor del cliente y tiene capacidad para solucionar problemas de este.

Para ello deberá conocer perfectamente:

- La tecnología de sus productos.
- El uso que de ellos hace el cliente.
- Las técnicas de demostración y venta.



NEXO

Profundicemos en el sistema de compra colegiada:

La compra por parte de las empresas es fundamentalmente racional e influyen poco los sentimientos, imperando los razonamientos de beneficio, rentabilidad o seguridad. Además en este tipo de organización, dado su estructura, interviene más de una persona en el proceso de decisión de la compra.

Veamos quien interviene en la decisión de compra:

Por ejemplo, en el caso de compra de *material de producción*, el departamento de **compras** decidirá cuanto comprar y a quien, pero usted no será un candidato hasta que el personal de **ingeniería** haya examinado la calidad de su producto y haya dado su visto bueno. Así que, dos departamentos habrán de ser convencidos para tener éxito. La cosa no acaba ahí. Si usted quiere convertirse en un proveedor habitual, tendrá que visitar a las personas de **I+D**, con el fin de que cuenten con sus productos y los incluyan en los nuevos diseños. De manera que un tercer departamento ha sido implicado.

Supongamos que se trata de vender un *material de no producción*, por ejemplo un bien de equipo como un ordenador.

En este caso, volvemos a encontrarnos con el departamento de **compras**, posiblemente alguien de **ingeniería** o del **centro de cálculo** también será consultado. Por supuesto que intervendrá el departamento que vaya a ser **el usuario** del futuro equipamiento y con seguridad que alguna persona de **finanzas** evalúe la inversión.

Estamos frente a un ejército de compradores, que, además, pueden llegar a tener intereses no coincidentes en absoluto. El tema puede resultar aun más complicado cuando se plantea la duda si nuestro interlocutor del departamento de ingeniería, un ingeniero con cinco años de experiencias, es realmente nuestro hombre clave, o si es solamente un "recogecatálogos" y finalmente la decisión la toma el jefe de departamento del que desconocemos hasta su nombre.



OBSERVACIÓN

Una respuesta inmediata, recurriendo al argot militar sería, ganemos todas las batallas y habremos ganado la guerra. Y este podría ser un objetivo, así como, cuidemos a los subalternos por si realmente estos son los que deciden. Desde luego una cosa es bien cierta. Pocos pueden firmar un pedido en una gran empresa pero evitar que este se firme pueden hacerlo bastantes más.

Veamos las peculiaridades de las distintas personas que intervienen:

1º. Trato con el personal de compras

El personal de compras tiene la gran ventaja de estar formado por profesionales. Consecuentemente obedecerán a impulsos más racionales que otros departamentos. Sin embargo conviene no olvidar que algunos están acostumbrados a ser “mimados” por los proveedores. Obedecen a dos premisas básicas que son **el precio** y la seriedad y garantía en el **plazo de entrega**.

Suelen ser fácilmente accesibles y correctos con el vendedor ya que este no constituye una molestia para ellos, por el contrario, su trabajo consiste en encontrar más y mejores proveedores para mejorar la calidad del suministro y reducir los costes de la empresa.

2º. Trato con el personal técnico

El personal técnico posee características muy diferentes del de compras y obedece a motivos de **calidad** y **tecnología**. Son personas ávidas de información y exigen ser visitados por gente con buenos conocimientos técnicos. Disponen de mucho tiempo para gente de la que puedan contarles nada nuevo. Agradecen un buen catalogo o unas muestras de algún competente novedoso.

Suele ser gente de trato sencillo, en especial si nos consideran interlocutores validos para hablar de temas técnicos.



3º. Trato con el personal financiero

Los financieros obedecen a motivos **económicos** y en especial al **ahorro** seres todopoderosos que pueden decir **no** a un proyecto, por lo que conviene no tenerles nunca en contra. Solo quieren oír hablar en palabras de ahorro y rentabilidad, importándoles poco otras características del producto.

En general, es gente tendente al escepticismo, algo así como el malo de la película, cambiando drásticamente cuando se les demuestra de una manera fehaciente que existe un claro beneficio económico.

4º. Trato con el departamento usuario

Esta figura aparece solo en la venta de bienes de equipo y son las personas que van a utilizar la maquina o equipo ofertado. Obedecen a razones de ahorro en tiempo o mejoras en la calidad de su propio trabajo. Ellos tienen algo muy concreto que ganar con la compra y suelen ser los más interesados en que esta se produzca lo antes posible. Son realmente nuestro auténtico cliente.

Los usuarios no tienen un perfil común, pero todos ellos buscan el trabajar mejor, más rápido y más cómodamente o el obtener mejor información o tenerla antes.

Este departamento tiene una particularidad y es que si conseguimos la venta a base de convencer a los otros departamentos y que estos impongan sus criterios sobre el usuario, podemos tener en nuestras manos una bomba de relojería ya que cualquier fallo del equipo, incluido si son ellos los culpables, nos revertirá a nosotros como proveedor pudiendo ocasionarnos grandes problemas incluidos los de cobro.

Un caso a considerar es el usuario poco competente, ya que la tendencia a convertirse en "incendiario" es directamente proporcional a su incompetencia.

4. NEGOCIACIÓN EN MERCADOS DE CONSUMO

Hemos visto como funciona la negociación comercial en los mercados industriales si desea usted vender un piso a un empresario para su uso particular o un automóvil, los comportamientos de sus interlocutores serán, probablemente, bien distintivos a los que tendrían cuando negocian en sus empresas.



Las personas, cuando adquieren bienes para si mismos, obedecen a motivaciones personales que, muchas veces, escapan a lo que podríamos denominar la lógica común.

Las hipótesis de Maslow, refiriéndose a las necesidades de los seres humanos. Nos indican que no se accedía a un nivel superior de necesidad mientras no se había satisfecho el anterior.

Esta teoría, explica perfectamente la mayoría de los comportamientos personales a la hora de comprar bienes de consumo.

Un ejemplo a menudo muy ilustrativo, es la compra del automóvil para uso personal, en el se transluce en gran medida la personalidad del individuo, **veamos algunos ejemplos.**

Algunas personas compran automóviles de precio desproporcionado a sus ingresos, solamente para ganar autoestima: otros aducen razones como la seguridad o que están hartos de averías, para adquirir un vehículo muy superior al que realmente necesitan; hay personas que compraron un todo terreno con el que nunca irán a la montaña, simplemente por que la mayoría de sus amigos disponen de otro parecido.

A la vista de las líneas anteriores, concluimos que el éxito de una negociación referente a un bien de consumo, depende de la habilidad del ofertante para encontrar los auténticos motivos que impulsan al adquirente a decidirse por este o aquel bien.



La teoría parece fácil, pero la práctica es algo bien distinto. La dificultad estriba en que las personas rara vez confiesen sus motivos reales para comprar, unas veces por que les desprestigia, otras veces por creer que les proporciona una cierta ventaja en la negociación y otras, simplemente porque lo desconocen.



OBSERVACIÓN

Recordemos el proceso de decisión de compra del individuo: las personas tienen necesidades que cubrir, estas generan el deseo de ser satisfechas y finalmente se produce la demanda de bienes que conduzcan a dicha satisfacción. Así pues el buen negociador debe detectar la necesidad y proceder a persuadir al cliente de que su producto es idóneo para su satisfacción.

El marketing no crea las necesidades, estas son inherentes al genero humano. La necesidad de algunas personas de destacar para aumentar su autoestima es muchísimo mas antigua que los fabricantes de coches deportivos de lujo y sus anuncios en las revistas.

Podemos dividir las necesidades en **absolutas o derivadas**. Las primeras son aquellas que existen en cualquier ambiente social, tales como el vestido o la higiene. Las segundas en cambio dependen de la sociedad en que se desenvuelve el individuo. Las necesidades culturales de un miembro de una tribu en la selva africana no son las mismas que las de un ejecutivo de una empresa importante.

La motivación es una fuerza interna que hace que el ser humano se esfuerce por la consecuencia de un fin.

Pero ¿Por qué el individuo cambia de un estado de indiferencia a otro de movilización de negocio de energía?

Imaginemos un hombre sediento en un día de calor que pasa por la puerta de un bar donde se sirven refrescos. Inmediatamente, siente el impulso d entrar y pedir uno. Esta pauta se denomina **estimulo-respuesta**.

Esta teoría basada en un principio de reacción no explica, sin embargo, las motivaciones de tipo activo (no reactivo) que, por otra parte son básicas en

las actividades comerciales. Para poder entenderlas debemos conocer básicamente el funcionamiento del cerebro humano.

El cerebro, en su región media del tronco cerebral posee una estructura celular en forma de red conocida como **formación reticular**.

Dicha zona es el punto de convergencia de todas las actividades de tipo sensorial. Esto es de todos los estímulos procedentes de la vista, oído, olfato etc. Así pues dichas sensaciones modifican el estado de la formación reticular. Por otra parte el grado de actividad de dicha formación facilita la receptividad de los estímulos y a este fenómeno se le conoce técnicamente por el nombre de **nivel de despertar**.

El nivel de despertar tiene relación directa con el grado de bienestar del individuo. De tal manera que un nivel demasiado alto conduce a tensiones, ansiedades e incluso a miedo. Por el contrario, un nivel excesivamente bajo nos lleva al desanimo y la apatía. Los científicos definen un nivel óptimo de despertar.

Trasladado a nuestro interés comercial, un individuo con un nivel de despertar demasiado alto puede requerir satisfacer alguna necesidad primaria como por ejemplo comer, es, por tanto, un buen cliente para una hamburguesa. Un individuo con un nivel de despertar demasiado bajo es un cliente adecuado para un viaje o una entrada al cine.

Si volvemos al concepto de estímulo encontramos que un mayor nivel de estímulo conduce a mayor motivación, pero alcanzando un máximo la tendencia se invierte y el interés decrece ante un aumento de estímulo.



Una aplicación muy interesante para nuestros propósitos es la motivación de la **novedad**. Lo novedoso nos atrae, lo habitual aburre, sin embargo, lo excesivamente nuevo genera cierta desconfianza y rechazo.

En resumen: la teoría clásica del **estimulo-respuesta** nos explica perfectamente la motivación como intento de que cesen las tensiones motivo de displacer (también lo explica un nivel de despertar demasiado alto). Tal era el caso del individuo con sed. Por el contrario la tendencia al placer como actividad (no como cese de tensiones) solo puede ser explicada con la teoría del nivel de despertar (nivel de despertar demasiado bajo y búsqueda del nivel óptimo) y nos lleva a motivaciones del tipo de las de REALIZACION de Maslow. Esto es, búsqueda de la superación. Los jugadores de golf conocen muy bien este tipo de estímulos.



Los clientes compran para cubrir sus necesidades, sea para obtener un beneficio, o para proteger una posible pérdida, siendo esta segunda motivación más fuerte que la primera. No obstante, de una manera más inmediata, la mayoría de los clientes compran a un vendedor concreto, por que este ha aceptado uno o más de estos argumentos.

Como ejemplo: una persona puede adquirir un horno de microondas por razones de utilidad, mientras que otra lo hará por que está de moda o sus amigos lo tienen. Para otra se tratara de un regalo, cuya motivación ha sido el amor a alguien disfrutara de él.



Descubra los motivos de compra y argumente en consecuencia, es la base del éxito en este tipo de negociaciones

5. NEGOCIACIÓN EN MERCADOS DE SERVICIOS

No es frecuente ver a un expendedor de pan en un curso de negociación o ventas. La razón es que estos no necesitan explicar al cliente la ventaja del pan de cuarto y, además la inversión que realiza la compra la barra de pan está un poco más correosa de los que él esperaba.

Ahora bien, el comprador de la barra de pan acaba de decidir asegurara su vivienda valorada en 300.000 dólares que, además, contiene enseres, obras de arte, etc., valorados en otra importante suma. ¿Comprara la póliza con el mismo desenfado'.

Estamos ante un producto intangible, es decir, que **no puedo examinarlo antes de comprarlo**. El sujeto anterior no sabrá la calidad de su adquisición hasta que su casa arda en llamas o sea desvalijada por los ladrones.

Usted pudo ojear este libro antes de comprarlo, por el contrario, si se inscribe en uno de nuestros cursos, probablemente no sabrá si ha acertado en la elección hasta después de varias sesiones.

Está claro que vender servicios es mucho más difícil que vender mercancías tangibles. Sin embargo, los países desarrollados incrementan día a día su proporción de oferta de servicios. Queriendo esto decir que en muy poco tiempo una proporción importante de la población activa se encontrara trabajando en compañías de servicios, de ahí la importancia de estudiar este sector.

5.1. IMPORTANCIA DEL FACTOR CONFIANZA

Si decíamos antes que el comparador de un servicio primero lo paga y luego lo disfruta, se concluye fácilmente que solo adquirirá servicios de personas o compañías que le inspiren total confianza.



Nosotros, las personas que negociamos físicamente con el posible adquirente, somos los responsables de transmitir esa confianza, para ello necesitaremos de dos procesos: primero **tener confianza nosotros en nuestra oferta**, es decir, en la calidad de nuestros servicios y segundo **transmitir esa confianza al cliente**, cosa imposible sin la anterior condición, a menos que en vez de seguir usted cursos de negociación los siga de arte dramático.



Si después de bien estudiada nuestra oferta no estamos totalmente seguros de lo que vendamos, transmitiremos desconfianza, aunque sea de manera inconsciente y si viene sabemos que las incertidumbres se transmiten a la otra parte casi como lo hace el papel carbón, en la venta de intangibles este fenómeno adquiere dimensiones increíbles.

Un segundo aspecto a considerar es la **participación del cliente en el servicio**. Los servicios no son nada por sí, requieren de un usuario y estos son distintos unos de otros, así como sus requerimientos. Ejemplo: un peluquero.

El tercer aspecto propio de las negociaciones en los servicios, es la **valoración económica de éstos**.

6. NEGOCIACIÓN CON LOS GRUPOS DE COMPRA

Los grupos de compra son una asociación de compradores, normalmente intermediarios (minoristas medianos y pequeños) dentro de los canales de distribución, que aparecen en sectores como el industrial, el servicio o el consumo.



Por ello, el objetivo que persiguen estos grupos, es el de unir todas sus compras individuales y realizarlas a través de una gestora, para convertirse en un gran cliente de alto potencial de compra. De este modo pueden presionar a sus proveedores y conseguir mejores condiciones en sus pedidos, y de esta forma ser más competitivos a la hora de ofertar sus productos.

Los componentes al formar un grupo de compra se asocian, constituyéndose bajo una de las tres formas siguientes:

- a) **Los grupos de compra «clásicos»** están formados por un número determinado de componentes con distinto potencial de compra y situados a veces, en zonas geográficas distintas. Ellos, por común acuerdo, determinan una serie de reglas para su funcionamiento y nombran un comité gestor del mismo, que es el encargado de negociar las condiciones con los distintos proveedores.

Se suele negociar con el comité unas condiciones anuales para todos los componentes, pero el seguimiento, la oferta y las relaciones comerciales por parte de los proveedores se realiza en el lugar de cada uno de ellos.

- b) **Otra forma de asociación son las «cooperativas»** que difiere de la anterior, en que generalmente disponen de unas instalaciones propias (oficinas, almacenes, reparto, etc.) y los componentes compran los productos y servicios a la cooperativa, que es la que se encarga de negociar con los distintos proveedores.

Los asociados deben cumplir una serie de requisitos para poder pertenecer a dichas cooperativas, quedándose éstas, una parte de los beneficios para financiar el funcionamiento de las instalaciones que pertenecen a todos los asociados. Las relaciones comerciales de negociación se realizan en el domicilio social de estas.



c) **Por Ultimo** tenemos los grupos denominados «**cadena de compra**», estos se caracterizan por ser una mezcla de las dos formas anteriores. Se basan en el principio de cooperativas pero con socios de distinto nivel y condiciones de compra, funcionando casi como un mayorista hacia sus integrantes, debiendo pagar estos, una especie de canon para poder pertenecer a la cadena. Normalmente estas cadenas son de implantación nacional y gozan de grandes medios e instalaciones.

Los proveedores generalmente negocian en las oficinas centrales, pero mantienen, también, relaciones comerciales con todos los asociados en especial con los mas importantes.

Las personas que tienen que negociar con los distintos grupos de compra se enfrentan principalmente a varios problemas. Agruparemos algunas sugerencias para estos negociadores:

- Tendrán que negociar con las distintas gestoras de los grupos, es decir, que se enfrentaran a negociaciones con varias personas a la vez, para lo cual deberán tener especial cuidado en localizar a las personas que dentro del grupo tienen el poder de decisión (recordar los apartados anteriores de negociación en grupos).
- Los negociadores deberán tener en cuenta que los grupos están compuestos por miembros heterogéneos con distinto poder de compra, por esta razón, a la hora de ofrecer las condiciones en la negociación, estas deben dar satisfacción a la mayoría de los miembros.

Como ejemplo citaremos que, en algunas de las empresas en las que nosotros participamos como asesores, estas suelen ofrecer al negociar, entre otros beneficios, una escala de bonificación por el consumo global de todos los miembros del grupo, mas otra complementaria, por los consumos individualizados de cada uno de los componentes, consiguiendo de esta forma mas beneficio los asociados que mas compran.

- Una vez realizadas las negociaciones con los responsables de los grupos, los negociadores redactaran los contratos de forma que las condiciones estipuladas sean comprendidas por todos los asociados, asegurándose de que son comunicados y aclarados a cada uno de ellos (si la gestora del grupo lo permite, es recomendable que el negociador envíe a todos los componentes una copia del contrato).
- A la hora de preparar las estrategias para negociar con los grupos, deben tener presente al fijar sus límites de negociación, que los grupos una vez conseguidas todas las condiciones especiales para sus compras, suelen pedir a continuación ayuda económica para realizar campañas de publicidad conjunta de los productos para editar revistas, folletos o anuncios. Recomendamos, si el margen se lo permite, que en lugar de ceder una cantidad de dinero por tal concepto, lo vinculen al aumento del consumo del grupo.
Ejemplo: «Para la campaña de publicidad les concedemos un 1% adicional a su consumo, que liquidaremos trimestralmente».
- Una vez cerrada la negociación, deben cuidar que cada componente del grupo, cumpla todos y cada uno de los compromisos acordados con la gestora. Para lo cual, establecerán una serie de controles periódicos que reflejaran la trayectoria de lo conseguido y en su caso, remitiéndolos a cada uno de los afectados. Por experiencia recomendamos que no descuiden esta observación y si pueden, introduzcan cláusulas de penalización en el contrato si no se cumple alguno de los puntos establecidos.

7. NEGOCIACIÓN CON GRANDES CLIENTES

Los grandes clientes reúnen una serie de características especiales, las cuales hay que tener en cuenta por parte del negociador, a la hora de



preparar su estrategia argumentativa. Básicamente el proceso de negociación sigue las mismas pautas que hemos señalado anteriormente, pero sin olvidar que se enfrentará con:

- Que intervendrá más de una persona en la toma de las decisiones de compra.
- Que sus interlocutores estarán altamente especializados en las técnicas de negociación y conocerán las necesidades de su organización.
- Que el estilo de negociar así como sus actitudes se basarán principalmente en la racionalización y la utilidad, buscando en sus móviles de compra en primer lugar la seguridad y aspectos económicos.
- Que tendrá especial importancia todo tipo de demostraciones que justifiquen los argumentos que se expongan por parte del ofertante.
- Que las relaciones que mantienen con los proveedores son a largo plazo, por ello, son muy reacios a cambiarlos, ya que implicaría cambios internos en su organización y administración de las compras. Por esta razón deberá ser muy precisa la oferta, haciéndoles ver que los beneficios que obtendrán serán superiores al de los costos del cambio.



OBSERVACIÓN

A lo largo de mi vida profesional he tratado con muchos compradores que representaban a grandes clientes, comentando prácticamente la totalidad de ellos lo siguiente: «Preferimos siempre negociar con empresas serias aunque su tamaño sea pequeño, ya que nos proporcionan calidad adecuada, confianza en los plazos de entrega, nos solucionan las reclamaciones, nos ofrecen unos precios razonables y muchas veces, consejos adecuados». ¿no creen que tenían razón?

Hace tiempo, fui invitado para impartir como panelista de un curso de técnicas de negociación a los responsables de compra de una gran cadena de supermercados de alimentación. Durante una de las sesiones, pedimos a cada uno de los asistentes (unos treinta) indicara en un folio los cuatro motivos principales por los cuales rechazaban alguna de las ofertas de sus proveedores. Una vez recogidas las hojas procedimos a tabular aquellos cuatro que más veces fueron señalados, resultando ser los siguientes:

- 1) Intuían que el proveedor presentaba también la misma oferta de los productos y la propuesta de condiciones, a los distintos competidores del cliente, con el que estaba negociando.
- 2) Que la oferta no estaba suficientemente adaptada a las necesidades y no contemplaba los intereses del cliente. Además no se vela con claridad los posibles beneficios que argumentaban.
- 3) La propuesta era muy rígida y cuando se pedía a la persona que estaba negociando que la modificara, no tenía la suficiente autoridad para hacerlo.
- 4) No ofrecían las suficientes garantías en la celeridad de la entrega de los productos y su posible continuidad.

Como reflexión final, cabe señalar que por el mero hecho de ser clientes importantes, estos tienen gran poder de negociación sobre los oferentes, ya que disponen de información y ofertas de casi todos los proveedores que están en competencia.

Esta es la razón por la que hay que valorar cuando se acepta la oferta, cada una de las partidas y conceptos que de ella nos piden, de lo contrario corremos el riesgo de hacer una mala transacción, por haber concedido más beneficios de los previstos, convirtiéndose la negociación del tipo **«pierdo yo-gana el»**.



8. EL TRATAMIENTO GENERAL CON PROVEEDORES

La elección de los proveedores y el modo en que se negocia con ellos es objeto de la máxima atención por parte de las empresas, ya que constituye un pilar básico para su desarrollo.

Si repasamos la historia de las empresas, con respecto a la evolución de sus relaciones con los distintos proveedores, comprobaremos, como ha ido cambiando positivamente la percepción que de ellos tenían. Anteriormente los veían como una *«relación de confrontación, ya que creían que a aquellos solo les interesaba vender y conseguir sus objetivos, sin casi importarles las necesidades de las empresas»*.



Actualmente las empresas perciben a los proveedores como «en una relación de cooperación, integrados en la búsqueda común de satisfacer los procesos productivos o de comercialización de ambos». El motivo es claro, ya que si ambos entienden que el objetivo es conseguir que el consumidor final compre ese producto o servicio prefiriéndolo al de la competencia, logran que se produzcan beneficios y puedan continuar los procesos empresariales y comerciales

Esa es la razón de que, cada vez mas, las empresas dediquen mayor cantidad de medios en la selección y preparación de las personas responsables de las compras, las cuales, tendrán que negociar incesantemente con los proveedores.

Los objetivos que pretender alcanzar al prepararlos de esa forma, es que sean capaces de:

- Lograr que se cree un clima de cooperación y confianza entre ellos y sus proveedores.
- Conseguir que los proveedores entiendan todos los procesos, tanto de fabricación como de comercialización, con el fin de que adecuen las ofertas de componentes, materiales, etc., a sus necesidades reales.

- Integrar a sus proveedores como una parte más de su organización, mediante compromisos y alianzas, donde los intereses de ambos se supediten basándose en una relación duradera en la que se busquen beneficios conjuntos. Ello nos lleva a un estilo de negociar «gano-ganas».

Los negociadores que logran los tres requisitos señalados en el párrafo anterior, habrán conseguido para sus empresas añadir a sus productos y procesos una ventaja diferencial frente a su competencia, como resultado de:

- Que los productos o servicios les sean ofertados de forma que las especificaciones se ajusten con precisión a sus demandas, logrando de esta forma ahorros de tiempo en los procesos de montaje; menor desperdicio de materiales; mas fidelidad y calidad en la terminación de los productos, etc.
- Que la variable precio este correctamente adecuada, ya que no tendrán el temor o duda de si habrán pagado mas que sus competidores, por las mismas compras.
- Obtener más rápidamente mejoras en sus procesos, productos y servicios que sus adversarios, consiguiendo sinergías con sus proveedores, mediante las recomendaciones y sugerencias de estos, lo que ayudará a mejorar en el futuro.

A veces las personas que deben negociar con proveedores, se enfrentan a varios problemas, unas veces deben decidir sobre varias ofertas similares de suministradores distintos, otras realizar compras importantes con el lógico temor a equivocarse en la elección, amén de que las gestiones del día a día no les dejan mucho tiempo para reflexionar.

Ante casos como este, la experiencia nos dice que la solución esta en confeccionar un proceso, consistente en recorrer una serie de etapas, que nosotros llamamos «CALENDARIO», veámoslo:

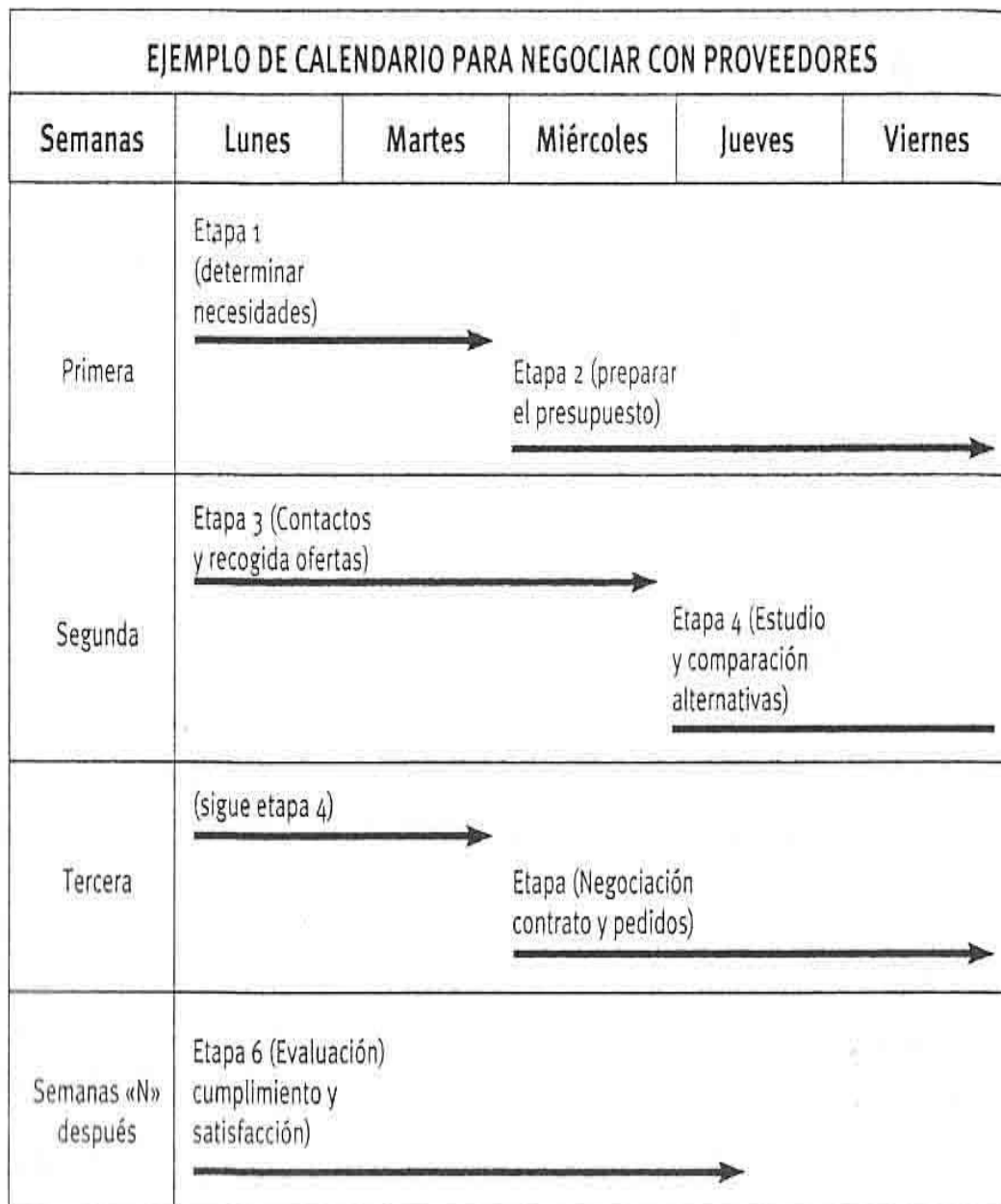


- A. Determinar claramente las necesidades. Deberán preguntar a las personas o departamentos implicados que es lo que necesitan, que especificaciones, cuando y que cantidades, que costos aproximados, etc. Cuanto mas detallado mejor.
- B. Con los datos que les han proporcionado, mas su experiencia, deben confeccionar y establecer un presupuesto que contemple todos los requisitos precisos como plazos de entrega, banda de precios, garantías, etc.
- C. A partir del presupuesto, deben ponerse en contacto con los posibles proveedores susceptibles de poder ofertar en las formal que precisan. Negociar las condiciones con cada uno de ellos y recopilar la información.
- D. Estudio de las distintas ofertas recibidas, comparando las alternativas en cuanto a las características, seriedad del proveedor, capacidad de cumplir lo pactado, etc.
- E. Volver a negociar con el proveedor elegido, intentando mejorar si cabe la primera oferta, precisando todas las condiciones de cantidad, entrega, calidad y precio. Realizar el contrato y el pedido.
- F. Posteriormente, realizar un seguimiento del grado de cumplimiento en las especificaciones por parte del proveedor y, control del grado de satisfacción por parte de los destinatarios y usuarios finales de dichas compras.

Todas estas etapas requerirán un tiempo de realización que estará en función del trabajo que implique cada una de ellas. Es conveniente para el responsable que deba realizar dicha tarea, utilizar y reflejar gráficamente cada una de las etapas en un impreso tipo agenda o calendario. Veamos uno como ejemplo (ver esquema Nº 011):

ESQUEMA 011: TIPO DE AGENDA O CALENDARIO

FIGURA 11.1



El negociador una vez tenga preparado y elegido «*su calendario y lugar para la entrevista de negociación*», deberá tener en cuenta una serie de consideraciones que señalamos a continuación y que son fruto de la experiencia acumulada de muchos buenos negociadores:

- Elija el momento mas apropiado para negociar, juegue con el tiempo a su favor.



- No negocie en horas o días en que su ánimo este mas decaído. Planifique con tiempo suficiente y evite negociar cuando su necesidad sea urgente. De lo contrario estará a merced del otro.
- Conozca con todo lujo de detalle las características del producto u objeto de la negociación (productos, servicios, ideas, temas laborales), de forma que la otra parte se percate que domina el tema como un profesional y que no debe intentar confundirle o engañarle.
- Trate de ayudar a su oponente en el supuesto de que el deba ceder, intente que pueda quedar en buen lugar y salvar las apariencias ante sus superiores, compañeros o familiares. Respete la escala de sus valores, su dignidad y su profesionalidad. Trátelo de la misma forma que le gustaría lo hicieran con usted si se encontrara en la misma situación.
- Sea siempre amable e intente crear un clima de acogida respetuosa, aún en los supuestos en que los términos de la negociación sean difíciles o escabrosos. Nunca demuestre una actitud de dominio o desprecio. No pierda la calma ni se muestre hostil.
- Siempre que pueda espere a que sea el otro el que presente la primera propuesta, eso le permitirá calibrar en que márgenes podrán moverse sus objetivos y contrapropuestas. Evite informar al otro de las ofertas que pueda poseer de la competencia, eso le conferirá respeto y prestigio profesional.
- Dedique tiempo a escuchar activamente, pregunte tantas veces como sea necesario para que entienda las propuestas y tómese el tiempo que necesite para reflexionar. No se deje presionar por “las premuras”, la mayoría de las veces será utilizada esta táctica para intentar que ceda. Recuerde que las decisiones tomadas precipitadamente, raras veces conducen a buen puerto.

9. LA NEGOCIACIÓN CON PERSONAL O COLABORADORES A NUESTRO CARGO

Cada vez más consideramos a los empleados de nuestras empresas como colaboradores. Palabras como mano de obra o, incluso, subordinado, están desapareciendo del léxico empresarial. Por esta razón, vamos a considerar en el mismo apartado a los colaboradores externos y al personal propio a nuestro cargo. Así pues, permítannos que en adelante nos refiramos solamente al término «colaborador».

En ambos casos citados los intereses están, por una parte, encontrados, siendo, por la otra son coincidentes. Ello nos llevara a necesitar negociar de manera frecuente para alcanzar compromisos validos para ambas partes. Pongamos algún ejemplo.

Si negociamos el pago de un servicio o de unas horas extras a uno de nuestros colaboradores, cada euro que el consiga de más es un euro menos en nuestra cuenta de resultados y viceversa. Por otro lado, si la empresa obtiene beneficios gracias a su colaborador habrá mas dinero a repartir y durante mas tiempo.

Por otra parte, estamos convencidos de que la orientación de la empresa al cliente y a la calidad solo se materializa con una alta implicación de nuestros colaboradores, quienes deberán sentir la empresa como algo propio y «defender los colores», como se dice en los ambientes deportivos, considerando como fin último la satisfacción de los clientes.

De todo lo dicho anteriormente se deduce que la negociación con colaboradores deberá enmarcarse dentro del largo plazo. Es decir, ninguna de las dos partes puede ni debe aprovechar un momento de poder para obtener beneficios al corto plazo, sino que ambas deben comprender que están en el mismo barco y deberán establecer una relación grata y duradera.

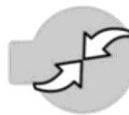
De acuerdo con todo lo expuesto, he aquí las recomendaciones para una buena negociación con colaboradores:

- Su colaborador es uno más de su equipo. Trátelo como a alguien de casa.
- No abuse de su poder, cuando lo tenga, pero tampoco permita que lo haga la otra parte, recuérdale que sus relaciones se constituyen a largo plazo y ninguno debe aprovechar ventajas puntuales del momento.
- Sea todo lo transparente que pueda en la información a compartir con su colaborador. Una empresa con colaboradores altamente implicados necesita una comunicación interna fluida y sincera.
- Enmarque todas sus negociaciones con colaboradores dentro de los más exigentes principios éticos.



OBSERVACIÓN

La inversión en mejorar la relación con los colaboradores es una de las más rentables de la empresa. Este es un hecho que hemos constatado muchas veces en nuestras colaboraciones con las empresas.



RESUMEN

En primer lugar hay que señalar que es muy diferente una negociación individual que una **NEGOCIACIÓN EN GRUPO**. Mientras que en el primer caso hay que tratar de convencer a una sola persona, en el segundo son varios los interlocutores, cada uno con su punto de vista, sus intereses, sus recelos, su valoración particular sobre nosotros, etc.

Es posible que a lo largo de su vida profesional tenga que **NEGOCIAR CON PERSONAS DE OTROS PAÍSES**, por tal motivo, nos hemos atrevido a recopilar una serie de indicaciones, recogidas de las experiencias comentadas por expertos negociadores, más algunas nuestras, con relación al trato que hay que mantener de forma básica con ellas.

Llamamos **MERCADO INDUSTRIAL** a aquel cuyos clientes son empresas u organizaciones que adquieren los bienes para incorporarlos a sus procesos de producción o para consumirlos en ellos. Veamos sus particularidades: Relación de dependencia proveedor-cliente, demanda derivada e inelástica,

compradores de gran tamaño, compradores profesionales, compra colegiada y complejidad del producto. El proceso de decisión en una compra industrial, es mucho más complejo que en las de bienes de consumo, veamos el organigrama que nos propone P. Kotler en su libro Dirección de Marketing. La negociación industrial esta influida por el entorno económico y social y la organización interna. Por otra parte, el papel del comprador industrial es obtener los flujos de productos y servicios requeridos buscando competitividad, pero con prudencia, encontrando proveedores fiables y estableciendo relaciones duraderas. De acuerdo con el perfil citado del comprador industrial, el vendedor deberá ser un buen conocedor de sus productos, así como del uso que de ellos hace el cliente. Por lo general, la compra industrial se decide entre varias personas (compra colegiada), lo que dificulta la labor del negociador, veamos quien puede intervenir en la decisión de compra:

- Compras: Obedecen a dos premisas básicas que son **el precio** y la seriedad y garantía en **el plazo de entrega**.
- Ingeniería: Responden a motivos de **calidad y tecnología**.
- I+D: Deseosos de **información novedosa y muestras de nuevos productos**.
- El departamento usuario (si se trata de un bien de equipo): Sus razones son de **ahorro en tiempo o mejoras en la calidad de su propio trabajo**.
- Finanzas: Obedecen a motivos **económicos** y en especial al ahorro.

LAS PERSONAS, cuando adquieren bienes para si mismos, obedecen a motivaciones personales que, muchas veces, escapan a lo que podría denominarse lógica. Imaginemos un hombre sediento en un día de calor que pasa por la puerta de un bar donde se sirven refrescos. Inmediatamente siente el impulso de entrar y pedir uno. Esta pauta se denomina **estimulo-respuesta**. Esta teoría basada en un principio de reacción no explica, sin embargo, las motivaciones de tipo activo (no reactivo) que, por otra parte son básicas en las actividades comerciales. Para poder entenderlas debemos conocer básicamente el funcionamiento del cerebro humano. El cerebro, en su región media del tronco cerebral



posee una estructura celular en forma de red conocida como **formación reticular**. El grado de actividad de dicha formación facilita la receptividad de los estímulos y a este fenómeno se le conoce técnicamente por el nombre de **nivel de despertar**.

El nivel de despertar tiene relación directa con el grado de bienestar del individuo. De tal manera que un nivel demasiado alto conduce a tensiones, ansiedades e incluso miedo. Por el contrario, un nivel excesivamente bajo nos lleva al desanimo y la apatía. Los científicos definen un nivel óptimo de despertar.

La teoría clásica del **estimulo-respuesta** nos explica perfectamente la motivación como intento de que cesen las tensiones motivo de displacer (también lo explica un nivel de despertar demasiado alto). Por el contrario la tendencia al placer como actividad (no como cese de tensiones) solo puede ser explicada con la teoría del nivel de despertar (nivel de despertar demasiado bajo y búsqueda del nivel óptimo) y nos lleva a motivaciones del tipo de las de REALIZACION de Maslow. Esto es, búsqueda de la superación. En conclusión: Descubra los motivos de compra y argumente en consecuencia, es la base del éxito en este tipo de negociaciones.

LOS SERVICIOS, como intangibles que son, merecen otro tratamiento. La primera característica es que **no pueden examinarse antes de comprarlos**. Si un individuo contrata un seguro para su vivienda, no sabrá la calidad de su adquisición hasta que su casa arda en llamas o sea desvalijada por los ladrones. De la circunstancia anterior se deriva la importancia del factor confianza. El negociador es responsable de trasmitirla, creyendo en su oferta y argumentando correctamente. Un segundo aspecto a considerar es la participación del cliente en el servicio. Los servicios no son nada por si, requieren de un usuario y estos son distintos unos de otros, así como sus requerimientos. El tercer aspecto propio de las negociaciones en los servicios, es la valoración económica de estos. En general, las personas tienden a valorar mejor los productos físicos que los intangibles, este hecho se acentúa en nuestro país, donde existe una tendencia a minusvalorar el tiempo y conocimientos de los demás. He aquí nuestra recomendación: Para conseguir una argumentación potente de cara al cliente, usted debe tener

muy claro que su servicio **vale lo que cuesta** o incluso mucho más. Si no lo hace así difícilmente podrá vender un intangible nunca.

El objetivo que persiguen alcanzar LOS GRUPOS DE COMPRA, es unir todas sus compras individuales y realizarlas a través de una gestora, para convertirse de esta forma, en un gran cliente de alto potencial y de este modo poder presionar a sus proveedores consiguiendo mejores condiciones. Los componentes para formar un grupo de compra se asocian, constituyéndose normalmente bajo una de las tres formas siguientes:

- a) Los grupos de compra «clásicos». Se suele negociar con un comité las condiciones anuales para todos los componentes.
- b) Las «**cooperativas**». Las relaciones comerciales de negociación se realizan en el domicilio social de estas.
- c) Por último tenemos los grupos denominados «**cadenas de compra**». Los proveedores generalmente negocian en las oficinas centrales.

Las personas que tienen que negociar con los distintos grupos de compra, se enfrenta principalmente a varios problemas:

- Se enfrentarán a negociaciones con varias personas a la vez, por lo cual deberán tener especial cuidado en localizar a las personas que dentro del grupo tienen el poder de decisión.
- A la hora de ofrecer las condiciones en la negociación, estas deben dar satisfacción a la mayoría de los miembros.
- Los negociadores redactaran los contratos de forma que las condiciones estipuladas sean comprendidas por todos los asociados.
- Al fijar sus límites de negociación, los grupos, una vez conseguidas todas las condiciones especiales para sus compras, suelen pedir otras compensaciones.
- Una vez cerrada la negociación, deben cuidar que cada uno de los componentes del grupo, cumpla todos y cada uno de los compromisos acordados con la gestora. para lo cual establecerán una serie de controles periódicos.



El negociador deberá tener en cuenta a la hora de preparar su estrategia argumentativa, lo siguiente:

- Que intervendrá más de una persona en las decisiones de compra.
- Que sus interlocutores estarán altamente especializados en las técnicas de negociación y el conocimiento de sus necesidades.
- Que sus actitudes se basaran principalmente en la racionalización y la utilidad.
- Que tendrá especial importancia todo tipo de demostraciones.
- Que las relaciones cliente y proveedor son a largo plazo.

Señalar que por el mero hecho de ser clientes importantes tienen gran poder de negociación sobre los oferentes, ya que disponen de información y ofertas de casi todos los proveedores en competencia.

Las empresas dedican cantidad de medios en la selección y preparación de las personas responsables para NEGOCIAR SUS COMPRAS, pretendiendo que sean capaces de:

- Lograr, que se cree un clima de cooperación y confianza entre ellos y sus proveedores.
 - Conseguir que los proveedores entiendan todos los procesos, tanto de fabricación como de comercialización, con el fin de que adecuen las ofertas.
 - Integrar a sus proveedores como una parte más de su organización.
- Algunas negociaciones comerciales.

Los negociadores que logran los tres requisitos señalados en el párrafo anterior, habrán conseguido para sus empresas añadir a sus productos y procesos una ventaja diferencial frente a su competencia.

Es interesante que el negociador prepare sus compras mediante el proceso que nosotros llamamos «CALENDARIO». Veámoslo:

1. Determinar claramente las necesidades.
2. Con los datos que les han proporcionado, deben confeccionar un presupuesto que contemple todos los requisitos.
3. Ponerse en contacto con los posibles proveedores susceptibles de poderle ofertar en las formas que precisan.
4. Estudio de las distintas ofertas recibidas, comparando las alternativas.
5. Volver a negociar con el proveedor elegido, intentando mejorar si cabe la primera oferta. Realizar el contrato y el pedido.

El negociador una vez tenga preparado y elegido «su calendario y lugar para la entrevista de negociación, debería tener en cuenta una serie de consideraciones que señalamos a continuación y que son fruto de la experiencia acumulada de muchos buenos negociadores:

- Elija el momento mas apropiado para negociar, juegue con el tiempo.
- No negocie en horas o días en que su ánimo esté más decaído.
- Conozca con todo lujo de detalle las características del producto.
- Trate de ayudar a su oponente en el supuesto de que el deba ceder.
- Sea siempre amable e intente crear un clima de acogida respetuosa.
- Siempre que pueda, que sea el otro el que presente la primera propuesta.
- Dedique tiempo a escuchar activamente, pregunte tantas veces como sea necesario para que entienda las propuestas y tómese el tiempo que necesite para reflexionar.

Por último LA NEGOCIACIÓN CON PERSONAL O COLABORADORES A NUESTRO CARGO, deberá enmarcarse dentro del largo plazo ya que sus colaboradores y usted están en el mismo barco y, el objetivo final de ambos es la consecución de beneficios mediante un enfoque de alta calidad y servicio al cliente. He aquí las recomendaciones para una buena negociación con colaboradores:

- Trate a su colaborador es uno mas de su equipo.
- No abuse de su poder, cuando lo tenga ni permita que lo haga la otra parte.
- Sea todo lo transparente que pueda en la información a compartir con su colaborador.
- Enmarque todas sus negociaciones con colaboradores dentro de los más exigentes principios éticos.

Recuerde que, la inversión en mejorar la relación con los colaboradores es una de las más rentables de la empresa.



ACTIVIDAD

007

Realice un trabajo de campo para obtener la siguiente información:

- Empresas que utilizan las diferentes formas de negociaciones comerciales en el Distrito donde usted esta viviendo. Ayúdese de instituciones especializadas en proporcionar datos de éstas.



BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- ARRABAL, Pablo 1992,: **"La negociación de contratos internacionales"**. Deusto.
- FENTERHEIM, Herbert y BAER, Jean 2003: **"NO diga sí cuando quiera decir no"**. Grijalbo
- GODERFROY, Chistian y LUIS R. 1995: **"Cómo negociar con éxito"**.
- KENNEDY, Gavin 1994: **"Lo esencial del Negociador"**. Expansión.
- LAURENT, L. 1994: **"Las negociaciones Profesionales y Empresariales"**. Deusto.
- LE BAIL, Claude 1989: **"La negociación de Compra"**. Deusto.
- LEBEL, Pierre 1990: **"El arte de la Negociación"**. CEAC.
- MAUBERT, Jean-Francois 1993: **"Negociar las claves para triunfar"**. Marcombo.
- NIERENBERG, Gerard I 1991: **"El negociador completo"**. Espasa-Calpe.
- WLINKLER, J. 1990: **"Cómo negociar para mejorar resultados"**. Deusto.

**AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA**

RELACIONE AL MENOS VEINTISIETE DE ESTAS FRASES REFERENTES A LA NEGOCIACIÓN, CON CADA UNA DE LAS DIFERENTES DISTINTAS FORMAS DE NEGOCIAR.

"La diplomacia es el arte de hacer que otro se salga con la nuestra."

WILLIAM SHAKESPEARE

"Tienda un puente de oro por el cual pueda retroceder el adversario"

SUN TZU

"Contra el mal, a la astucia recurriré".

WILLIAM SHAKESPEARE

"Rara vez conviene responder a los prejuicios y a las emociones con un ataque frontal. Es mejor fingir que se está de acuerdo con ellos para ganar tiempo y poder combatirlos. Es importante aprender a navegar con viento en contra y maniobrar hasta encontrar buen viento."

FORTUNE DE FELICE (1778)

"Habla con ira y pronunciará un discurso que siempre lamentará".

AMBROSE BIERCE

"El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas a los demás. De esos individuos surgen los mayores fracasos humanos."

ALFRED ADLER

"Nos interesan los demás, cuando se interesan por nosotros"

PUBLIO SYRIO (100 a.C.)

"El que es capaz de escuchar es capaz de hablar".

PTAH-HOTEP (3000 a.C.)

Yo se que usted cree comprender lo que piensa que yo he dicho, pero no se si se da cuenta de que lo que usted ha oído no es lo que yo quería decir"

PIERRE RATAUD (de su libro Técnicas de venta)

"Es preciso escuchar lo que dicen si uno quiere ser escuchado."

ROCHEFOUCAULD

"Hablar es una necesidad; escuchar un arte."

GOETHE

"Si se interroga a las personas planteando bien las preguntas, descubren por sí mismas la verdad sobre cada cosa."

PLATON

"Siempre hay tiempo para soltar las palabras, pero no para retirarlas."

BALTAZAR GRACIÁN

"El loco me expone sus razones; el cuerdo me persuade con las mías propias".

ARISTÓTELES

"No está nada terminado hasta que no está acabado"

YOGI BERRA

"Mantener en la mente qué es lo que mejor deseas y por qué lo deseas, le brindará más oportunidades de alcanzarlo"

FRED JANDT (WIN-WIN NEGOCIATING)

"Habla poco. Habla cuando sea necesario. Di lo que sea necesario. Que tu oratoria sea la oratoria de los hechos. Tú trabaja; deja que sean los otros los que hablen".

CORNELIU CODREANU

"La habilidad y la confianza forman un ejército invencible".

GEORGE HERBERT

"Lo único que tienes que hacer es ver cómo actúa el que tienes enfrente y hacerte uno con él".

**SWAMT PRAINANPAD**

"Más vale maña que fuerza".

REFRAN ESPAÑOL

"No es la fuerza sino la destreza y pericia lo que gobierna el barco."

THOMAS FULLER

"En las relaciones se debería tratar de entender al otro en vez de juzgarle. Cuando hables a otro, tienes que convertirse en él mismo. No debes imponerte a él".

SWAMI PRAINANPAD

"Si estás demasiado ansioso de la victoria y vences de manera sucia, tu victoria es peor que una verdadera victoria. Tu sucia victoria se tornará más bien una sucia derrota".

NORMA SAMURAI

"No digas todo lo que sabes, pero sabe siempre lo que dices".

MATTHIAS CLAUDIUS

"Antes de hablar, piensa lo que vas a decir; la lengua en muchos, precede a la reflexión".

SOCRATES

"No hagas nada sin reflexionar y así no te arrepentirás después".

SALOMÓN

"Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis negociar con eficacia".

ROBERT PAPIN

"Para hablar con otro, tienes primero que entenderle y ponerte a su mismo nivel. De otro modo no habrá comunicación. La primera idea que has de tener en cuenta es que él es diferente y que, por lo tanto, tendrás que ajustar tus palabras para que sean adecuadas en la negociación".

SWAMI PRAJNANPAD

"Exprésate con claridad. No hables sin reflexionar".

ATURPAT (SABIO ZORÁSTRICO)

"La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito".

R.W. EMERSON

"El éxito depende menos de las ayudas exteriores que de la confianza en sí mismo".

ABRAHAM LINCOLN

"Más batallas se han ganado con la sonrisa que con la espada".

WILLIAM SHAKESPEARE

"Cualquier negociador inexperto sabe ceder: la dificultad está en saber cuándo y cómo decir no".

JOHN WINKLER

"Aprendamos a decir las cosas con presteza, claramente, de forma sencilla y con una determinación serena: hablemos poco, pero con claridad; no digamos más que lo que es estrictamente necesario".

EMILE COUÉ