

GUIA TALLER - NEGOCIACIÓN

OBJETIVOS:

- Identificar los conceptos básicos sobre negociación
- Conocer situaciones en las que la negociación es una alternativa de solución

Fuente de verificación: Lista de asistencia, registro fotográfico, formatos de programación participativa, formatos de ejercicios individuales.

Tiempo: 3 Horas

Materiales: Tarjetas y hojas tamaño carta en colores, marcadores grandes y pequeños, cinta de enmascarar, fotocopias de la guía para cada participante y papel kraft.

Equipo de cómputo y video beam

ORDEN DEL DIA

1. Saludo, presentación de los temas del taller
2. Actividad La sopa de la negociación
3. Actividad negociando diferencias
4. Actividad análisis de caso
5. Evaluación y Compromisos (30 minutos)

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN 1

1. Saludo, presentación de los temas del taller (10 minutos)

Se saluda a los participantes, se les describen los motivos que convocan la reunión y se plantean brevemente los temas de esta sesión.

2. Actividad “La sopa de la negociación” (40 minutos)

El facilitador comenta a los participantes la importancia de conocer más sobre un proceso tan cotidiano para ellos como es el de la negociación.

Para la actividad el facilitador divide al grupo en subgrupos de 4 personas y le suministra a cada grupo la siguiente lectura sobre el tema de la negociación:

De acuerdo con Ogliastri, pionero de las investigaciones sobre la manera como se negocia en las distintas culturas: “Negociar es una de las tres posibles soluciones a un conflicto o a una diferencia de intereses. Es el proceso de ponerse de acuerdo con el otro para resolver la diferencia. La segunda solución al conflicto es recurrir a un tercero como árbitro o juez, apelar a reglamentos, derechos y justicia. Finalmente está la acción unilateral, que revierte en quien es más fuerte, a ver el otro qué hace”¹.

Cualquier proceso de negociación debe estar animado por la intención de llegar a un acuerdo que beneficie a las partes, si no, no vale la pena.

La negociación está presente en nuestra vida diaria, negociamos a qué hora llegan nuestros hijos a casa, cómo vamos a distribuir las labores en la parcela o a cómo vamos a vender nuestro producto. Como parte de lo cotidiano, nuestra manera de negociar está fuertemente arraigada en nuestros valores y costumbres, en nuestra cultura. Por tratarse de una actividad permanente, estamos convencidos de que se negocia instintivamente y que los resultados de cada negociación dependen más o menos del azar: esta vez pude imponer mi posición o en esta ocasión perdí. Sin embargo, como veremos más adelante, existen técnicas de negociación, que, bien empleadas, conducen a llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.

La concepción de la negociación ha variado notablemente en los últimos años. La llamada negociación tradicional o distributiva, basada en el regateo, parte de que lo que uno gana lo pierde el otro; la integrativa, por su parte, trata de satisfacer el mayor número de intereses de los negociadores. Es lo que usualmente se conoce como gana-gana.

La creciente internacionalización de la economía ha puesto de manifiesto la importancia de conocer las culturas antes de emprender una negociación. En Colombia, el trabajo pionero de Ogliastri permitió conocer que culturalmente nuestras prácticas negociadoras se basan en el regateo, que tenemos una perspectiva de corto plazo, altos grados de emocionalidad, mecanismos de toma de decisiones centralizados, disposición a tomar riesgos altos, solicitudes iniciales muy altas y que nos inclinamos por el todo o nada, entre otros .

Estas características, propias de nuestra cultura y de la de varios países latinoamericanos, se enmarcan principalmente en los métodos de negociación tradicionales.

¹ OGLIASTRI, Enrique. ¿Cómo negocian los colombianos?, Almaomega, Bogotá, 2001. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/19508820/Como-Negocian-Los-Colombianos> . Visitada el 27 de abril de 2013.

El regateo, entendido como la discusión entre el comprador y el vendedor sobre el precio de algo, es parte de nuestra tradición negociadora, como también lo es solicitar al inicio un precio muy alto para rebajarlo después. Esta práctica, profundamente arraigada, no se da solo al negociar precios sino en cosas tan simples como acordar la hora de inicio de una reunión (les digo que vengan a las ocho para empezar ocho y media), o frente a un permiso (primero le digo que no, pero si insiste le digo que sí). Este modo de actuar también se relaciona con un dicho muy popular: “en el camino se arreglan las cargas”.

Ahora bien, ¿qué impresión dejan en la otra parte estas prácticas? La primera, es que nunca se sabe si el valor finalmente negociado es el real: ¿Será que si sigo insistiendo me rebaja más? ¿Será que si le hubiera pedido más desde el principio hubiera vendido mejor mi producto? El acuerdo así alcanzado genera inseguridad en las partes y la sensación de que se hubiera podido lograr algo mejor.

También da señales de ser una negociación un tanto improvisada y, seguramente también, con fuertes dosis de emocionalidad.

Arreglar las cargas en el camino, a su vez, significa que no se acordó todo lo necesario y que el negociador confía en poder recomponer la negociación en el futuro, en otras palabras que se aplazó la definición de algunas condiciones.

Ambos hábitos generan una alta dosis de incertidumbre, primero, porque no se supo si el precio acordado era el real, ni que tan ético fue el comportamiento de las partes; segundo, porque al quedar pendientes de negociación algunos puntos, no se conoce que tan cierto es el precio y los demás aspectos negociados.

La incertidumbre que producen estas prácticas dificulta la creación de relaciones de confianza, fundamentales para cimentar relaciones de largo plazo y lograr encadenamientos competitivos.

Es importante entender que los precios muy altos logrados en oportunidades por los vendedores, así como los muy bajos obtenidos en ocasiones por los compradores, no son sostenibles en el tiempo. En el primer caso, porque el comprador buscará otras alternativas; en el segundo, porque se tratará de un suministro no sostenible. Si el precio que un comprador paga es demasiado bajo, su proveedor no estará dispuesto a seguirle entregando producto y puede afectar su cadena de abastecimiento.

Tanto la compra como la venta deben responder a planes de desarrollo empresarial previamente establecidos. Es frecuente encontrar en el mercado que las pequeñas empresas terminan adquiriendo compromisos que no pueden cumplir.

Esta situación también es asidua en los negocios agropecuarios, tanto para atender mercados nacionales como para exportar. La revisión de la evolución de las empresas agroexportadoras arroja resultados desoladores. De los grandes jugadores del mercado de exportación de frutas frescas de la década de 1990, no queda ninguno. Otros, aparecen un año y desaparecen al siguiente.

La visión de corto plazo también se ve reflejada en prácticas desleales de algunos productores, que creen que engañando al comprador hacen un gran negocio. No es inusual que los productores despachen una canastilla de frutas, en la que ponen a la vista el producto de buena calidad y al fondo el dañado. Estas deficiencias de calidad no pueden ser detectadas a simple vista. Claro está que no les volverán a comprar.

La negociación integrativa, a diferencia de la tradicional, se basa en la construcción de escenarios de confianza y cooperación entre las partes. De acuerdo con Ogliastrì, bajo este enfoque “Se concibe la negociación como el proceso de solución de un problema que tienen

Paso 4. Habilidades de negociación

conjuntamente las partes, dentro de relaciones a largo plazo. Se trata a los demás con reglas de respeto mutuo, como a colegas. Las propuestas de solución del problema se hacen después de explorar con claridad los intereses de todos, después de intercambiar información, después de explorar múltiples soluciones”².

La aplicación de esta técnica requiere entonces de un proceso minucioso de preparación antes de iniciar la negociación, en el que cada una de las partes ha analizado sus necesidades, sus costos, las condiciones del mercado, y ha identificado oportunidades de cooperación que crean valor en la cadena. Finalmente, tanto vendedor como comprador forman parte de una misma cadena que busca satisfacer de la mejor manera posible las necesidades del cliente final.

Así, una empresa procesadora de frutas, un supermercado o un hotel, buscarán establecer acuerdos de cooperación con los distintos actores de la cadena que culminen con la obtención de un bien o servicio de alto valor para sus clientes.

Como se indicó arriba, el proceso de negociación requiere de una etapa de alistamiento; en algunos casos, también habrá pre-negociaciones, una especie de sondeo previo, que permite averiguar los intereses del otro e intercambiar información.

Ogliastri ³propone los siguientes aspectos a considerar en la preparación de una negociación:

- 1- Estudie el tema, la especialidad, porque sin un suficiente conocimiento de los aspectos técnicos, el negociador no podrá proponer soluciones creativas al problema. Evite improvisaciones técnicas, que no solo llevan a errores técnicos, sino a una mala impresión e imagen con la contraparte. El siguiente ejemplo puede ilustrar lo anterior. Si soy proveedor de papas de una empresa que produce papas fritas, debo saber cuáles son las características que se requieren para un óptimo proceso de freído y así ofrecer a mi cliente la selección en finca de papas óptimas para el proceso. No conocer, o peor aún, desconocer la importancia de esos requerimientos, me puede llevar a una mala negociación, a un alto volumen de rechazo y a una disminución de los ingresos proyectados.
- 2- Predefina la agenda, los puntos que hay que negociar, y, si es posible, determine posibles opciones de solución o de acuerdo en cada punto. Los plazos de entrega, las condiciones de pago, la forma de empaque y el sitio de entrega, serán puntos a negociar.
- 3- Clarifique quienes son las partes, los negociadores y el tamaño de los equipos. ¿Con quién me voy a reunir? ¿Tiene esa persona el poder de decidir?
- 4- Defina las opciones de solución que puede tener cada uno de los puntos que se van a negociar, y trate de cuantificar su alternativa externa, lo que usted haría si la negociación no llega a un acuerdo. Se negociará el sitio de entrega de la yuca industrial. ¿Tengo posibilidades de entregar la yuca en la planta procesadora aunque siempre la he vendido puesta en la finca? ¿Qué costo me implicaría cumplir con esa condición? ¿Qué repercusiones tendría no poder cumplir con la entrega en planta? ¿Cuáles son las alternativas de venta que tengo?
- 5- Cuantifique los valores que para su organización tiene cada una de las posibles soluciones. Así podrá establecer un puntaje para cada posible acuerdo (o bloque, la combinación de resultados para los diferentes puntos que puede sumarse y constituir un

² OGLIASTRI, Enrique. Op. Cit. Pág. 5

³ OGLIASTRI, Enrique. Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. Universidad de los Andes, Facultad de Administración. Serie Empresa, economía y sociedad. Monografía No. 49. Bogotá, 1997.

Paso 4. Habilidades de negociación

- acuerdo), el cual permite compararlo con la alternativa externa para aceptarlos o no, o definir cuáles bloques son mejores. Antes de iniciar la negociación, puede establecer con su organización una valoración de cada uno de los puntos, por ejemplo: entrega en la finca, 5 puntos; en planta del procesador, 2 puntos; anticipo, 5 puntos, pago de contado 3 puntos, pago a 30 días, 1 punto.
- 6- Averigüe quién es la contraparte, sus antecedentes, comportamiento histórico, necesidades e intereses. Es muy importante conocer con quién se va a negociar, qué tan serio es en sus compromisos, por qué está interesado en negociar conmigo.
 - 7- Establezca la secuencia de decisiones, los pasos e instancias en el proceso que llevarán a un posible acuerdo final. Negocio primero la calidad, luego el sitio de entrega, sigo con el precio y termino con la forma de pago. Es recomendable que la secuencia de decisiones tome como guía la valoración hecha anteriormente (punto 5).
 - 8- Identifique los criterios o estándares objetivos en los cuales puede basarse la solución del problema. Las normas de calidad, las mejores prácticas de la actividad productiva o manuales de proveedores pueden ser útiles.
 - 9- Tenga lista una serie de argumentos y razones que justifiquen o expliquen su punto de vista sobre el problema.
 - 10- Haga una simulación de la negociación y, sin perder fortaleza en su posibilidad de negociación, cuídese de autoconvencerse y perder el sentido sobre las posibilidades de la contraparte. Cuando se preparan muy cuidadosamente las negociaciones, uno de los principales problemas es precisamente desestimar a la contraparte y sobrevalorar la situación propia. Creencias como que por ser una empresa que cuenta con programas de responsabilidad social me va a pagar un precio superior al del mercado o pensar que soy indispensable como proveedor, pueden conducir a errores crasos en los procesos de negociación. Abusar de la posición dominante, también puede traer consecuencias devastadoras para una empresa.

La negociación se trata entonces de analizar y valorar distintos puntos de vista, con el fin de alcanzar acuerdos favorables para las partes, en condiciones equitativas y transparentes que creen valor a los clientes finales de la respectiva cadena.

A continuación se entregará una hoja con una sopa de letras para solucionar.

El facilitador pega en un espacio destinado para ello, la sopa de letras en cartelera y espera que todos los grupos finalicen.

Finalmente el facilitador va a ir solicitando las respuestas a cada clave y que cada grupo pase y la seleccione en la cartelera; ante cada solución es importante que el facilitador refuerce el sentido de toda la lectura.

SOPA DE LETRAS DE LA NEGOCIACIÓN

F	R	E	N	C	A	D	U	M	I	O	L	P	E
O	A	C	Q	U	I	E	N	T	D	A	B	E	R
I	R	O	U	R	W	P	U	N	T	A	J	E	S
N	V	N	E	A	I	R	N	M	E	G	T	I	U
G	T	F	R	R	L	E	H	I	Y	O	B	I	H
R	Y	L	T	G	L	P	E	R	T	U	L	N	U
T	U	I	U	U	O	A	B	R	E	N	D	T	A
R	S	C	I	M	Y	R	D	R	U	G	S	E	R
O	D	T	N	E	T	A	E	S	P	I	S	G	E
F	E	O	E	N	R	C	Z	A	V	E	Y	N	J
D	D	I	S	T	R	I	B	U	T	I	V	A	G
E	W	O	R	O	S	O	R	T	U	N	A	T	I
A	R	E	V	S	I	N	Q	U	E	D	F	I	X
S	A	C	U	E	R	D	O	S	N	U	M	V	O
E	E	D	I	R	U	T	R	E	F	E	H	A	J
O	V	A	C	A	G	E	G	U	J	I	K	L	M
N	E	G	O	C	I	A	D	O	R	E	S	M	N

CLAVES

1. Negociar es una de las tres posibilidades de soluciones de un
2. Es la negociación basada en el regateo
3. Es la negociación Gana – Gana
4. El Proceso antes de iniciar la negociación se denomina
5. Predefinir los puntos a negociar es tener una
6. Clarificar con quien me voy a reunir, es conocer quienes son los
7. Es importante cuantificar los valores para mi empresa a través de
8. Para manejar objeciones y tener razones que justifiquen , debo llevar a la negociación
9. La idea general es llegar a buenos

3. Actividad “Negociando diferencias” (60 minutos)

Paso 4. Habilidades de negociación

Para esta actividad el facilitador les solicita a los participantes que nombren adjetivos que acostumbran usar para describir a la gente (por ejemplo: asertivo, poco asertivo, trabajador, sociable, conocedor, efectivo, etc.) y se va armando una lista en el tablero.

El Facilitador identifica una característica de interés para los participantes en cuya opinión parezcan estar bien distribuidos. Les hace "ponerse en una línea" sabiendo que los extremos representan los polos de la característica y los participantes se distribuyen a lo largo según como se vean ellos mismos en esa característica.

La persona al final de una línea debe formar pareja con la del otro extremo, por ejemplo: el menos sociable con el más sociable. Un participante de la mitad de la fila se designa como observador de la pareja y ayuda a mantener a cada miembro de la pareja dentro de la tarea.

Cada uno de las triadas armadas (los dos opositores y el observador) se dispersan alrededor del salón. Luego particularmente, cada uno de los opositores de la pareja se describe a sí mismo frente al otro con relación a la característica descrita. Cada miembro establece el estereotipo de la pareja en esta característica.

Dentro de cada subgrupo, la pareja discute como sus diferencias se complementan y luego como sus diferencias son un conflicto en potencia.

Finalmente la pareja negocia un contrato en el cuál intentan complementarse uno al otro y evitar el conflicto o sobrellevarlo en forma constructiva cuando suceda. A continuación, el observador de la pareja comparte con ella sus impresiones sobre la negociación.

Al finalizar este ejercicio, se reúnen en plenaria todos los participantes y el observador de cada triada lee al grupo el contrato que definieron y su punto de vista frente al mismo; el facilitador lleva a cabo una discusión acerca del desarrollo de la actividad, enfocándose en temas como el método de confrontación, las situaciones ganar-perder, los estilos para resolver conflictos, etc.

La reflexión final debe girar alrededor de cómo esto se ve en las negociaciones internas de las organizaciones y de estas con sus contrapartes.

4. Análisis de caso (30 minutos)

El facilitador divide al grupo en dos subgrupos y a cada uno le suministra el caso de la crónica de una empresa industrial.

Crónica

Una gran empresa alemana fabricante de motores, dependía para su construcción de las carcasas que le proveían pequeñas empresas de fundición. Las carcasas eran fabricadas a partir de costosos moldes de propiedad de la empresa de motores. El proceso de fundición requiere de numerosos insumos: chatarra, coque, caliza, arena, etc., que deben ponerse simultáneamente en el horno. Al igual que en los procesos de panificación, la calidad de la pieza fundida, depende de que se disponga de todos los materiales en el momento en que deben incorporarse al horno.

El proceso de negociación del precio del kilo de fundición se realizó con la técnica tradicional, es decir, regateando. La posición dominante de la empresa alemana intimidó a los fundidores, quienes, seducidos por ser proveedores de una importante empresa, y, confiados en que posteriormente gracias a su trabajo lograrían mejorar las condiciones, negociaron un precio muy bajo por su producto y pago a 60 días contados a partir de la entrega del pedido.

Paso 4. Habilidades de negociación

El bajo precio logrado fue motivo de orgullo por parte del comprador de la empresa alemana, mientras que los fundidores creyeron haber hecho el negocio de su vida al conseguir un contrato de grandes volúmenes. Esperaban que las cantidades compensaran los bajos precios y mantenían la esperanza de poder lograr mejores condiciones en un futuro cercano. Una vez cerrada la negociación, se expidió una orden de compra para la fabricación de 100 carcasas de motores de 100 caballos, los más grandes que se fabricaban en el país, y se estableció un plazo de entrega de 30 días calendario.

Pasaron los 30 días acordados y no se había recibido ninguna carcasa en la planta de la empresa alemana, por lo que el comprador empezó a presionar a los fundidores, quienes siempre respondían que entregarían a la siguiente semana. Cuando la entrega acordada llevaba ya quince días de retraso, el comprador fue a visitar a los proveedores. Lo que encontró no pudo ser peor: 100 carcasas inservibles, llenas de porosidades, lo que implicaba iniciar nuevamente el proceso y demorar aún más la entrega de los motores a sus clientes.

Los resultados fueron catastróficos para ambas partes.

La empresa alemana perdió un negocio de exportación de 100 motores y los fundidores se declararon en quiebra. ¿Qué había pasado? Que los precios y las condiciones de pago acordadas no les permitieron a los fundidores contar con el capital de trabajo requerido y que solo fueron incorporando los materiales al horno en la medida en que alguien se los fiaba. La pérdida del negocio de exportación implicó también tener que licenciar a 50 trabajadores de la fábrica de motores.

Después de leer el caso en grupos el facilitador les entrega a los participantes un pliego de papel kraft y le solicita a cada grupo que dibuje cual considera que fue la lección más importante que le deja ese caso. No pueden incluir palabras ni frases en el dibujo.

Al finalizar cada grupo su cartelera se pegarán en los espacios destinados para esto por parte del facilitador, cada grupo va a analizar el dibujo del grupo contrario y después de una discusión interna en plenaria comentará según su criterio, que fue lo que el otro grupo consideró como lección importante de acuerdo con la cartelera presentada.

Cada grupo después de lo expuesto por sus compañeros, confirmara o rebatirá su postura y manifestará por que decidieron que esa era una lección importante.

Luego de que cada grupo exponga en cartelera su caso, el facilitador hará una reflexión sobre las siguientes lecciones:

- 1- El abuso de la posición dominante puede conducir a negociaciones insostenibles.
- 2- El deseo de conseguir una venta sin haber previamente calculado los costos y los requerimientos de capital, puede conducir a la ruina.
- 3- La percepción del otro como contrincante y no como socio, conduce a celebrar acuerdos de muy corto plazo.
- 4- Ambas partes perdieron.

5. Evaluación y Compromisos (30 minutos)

Se evalúan en términos generales los componentes del taller, sus actividades y se recogerán recomendaciones u observaciones de los participantes, acerca de la metodología implementada.

Compromiso:

Compartir la información con los demás miembros de sus asociaciones y traer sus flujos de caja y sus indicadores a 5 años.

Paso 4. Habilidades de negociación