

Negociación con proveedores

Elaborado por: Equipo Editorial

**EDITORIAL ELEARNING**

**Edición 2.0**

ISBN: 978-84-17232-92-4

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

# ÍNDICE GENERAL

## TEMA1. LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL: EL NEGOCIADOR

1.1. Concepto de negociación comercial . . . . .	1
1.2. Diferencias entre vender entre vender y negociar . . . . .	4
1.3. Elementos de la negociación . . . . .	7
1.4. El protocolo de la negociación . . . . .	14
1.5. Negociación en terreno propio . . . . .	15
1.6. Negociación en terreno contrario . . . . .	17
1.7. Negociación en terreno neutral . . . . .	17
1.8. La comunicación . . . . .	18
1.9. Comunicación verbal . . . . .	18
1.10. Comunicación no verbal . . . . .	19
1.11. Principios de la negociación . . . . .	21
1.12. Plantear nuestro caso de forma ventajosa . . . . .	22
1.13. Conocer el alcance y la fuerza de nuestro poder . . . . .	22
1.14. Conocer a la otra parte . . . . .	25
1.15. Satisfacer las necesidades antes que los deseos . . . . .	26
1.16. Fijarse unas metas ambiciosas . . . . .	27
1.17. Gestionar la información con habilidad . . . . .	28
1.18. Hacer las concesiones conforme a lo establecido . . . . .	28
1.19. Tipos y estilo de negociación . . . . .	29
1.20. Características del negociador . . . . .	30
1.21. Tipos de negociador . . . . .	32
1.22. Estilos internacionales de negociación . . . . .	34
Ideas Clave . . . . .	38
Autoevaluación del tema 1 . . . . .	40

## **TEMA 2. EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL**

2.1. Fase de preparación . . . . .	45
2.2. Fase de desarrollo . . . . .	51
2.3. Discusión . . . . .	54
2.4. Señales . . . . .	57
2.5. Propuestas . . . . .	59
2.6. Intercambio-Concesiones . . . . .	63
2.7. Argumentos . . . . .	65
2.8. Bloqueos . . . . .	69
2.9. Objeciones . . . . .	71
2.10. Cierre . . . . .	74
2.11. Postnegación . . . . .	75
Ideas clave . . . . .	78
Autoevaluación del tema 2 . . . . .	79

## **TEMA 3. DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN**

3.1. Estrategias y tácticas . . . . .	84
3.2. Estrategias . . . . .	85
3.3. Tácticas de negociación . . . . .	101
3.4. Comunicación . . . . .	107
3.5. Aptitudes, características y preparación de los negociadores. Su selección . . . . .	112
3.6. ¿Cómo preparar a los negociadores? . . . . .	116
Ideas clave. . . . .	119
Autoevaluación del tema 3. . . . .	121

## **TEMA 4. DOCUMENTACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN**

4.1. Documentación y material de apoyo a la negociación	.124
4.2. Factores colaterales	.130
4.3. El entorno	.136
4.4. El lugar de reunión	.137
4.5. La cuestión de la ética en la negociación	.141
4.6. El perfil del negociador	.144
4.7. El acuerdo	.146
4.8. Algunos criterios para la administración y supervisión	. 150
Ideas clave	.153
Autoevaluación del tema 4.	.154



# TEMA 1

## LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL: EL NEGOCIADOR

- 1.1. Concepto de negociación comercial
- 1.2. Diferencias entre vender entre vender y negociar
- 1.3. Elementos de la negociación
- 1.4. El protocolo de la negociación
- 1.5. Negociación en terreno propio
- 1.6. Negociación en terreno contrario
- 1.7. Negociación en terreno neutral
- 1.8. La comunicación
- 1.9. Comunicación verbal
- 1.10. Comunicación no verbal
- 1.11. Principios de la negociación
- 1.12. Plantear nuestro caso de forma ventajosa
- 1.13. Conocer el alcance y la fuerza de nuestro poder
- 1.14. Conocer a la otra parte
- 1.15. Satisfacer las necesidades antes que los deseos
- 1.16. Fijarse unas metas ambiciosas
- 1.17. Gestionar la información con habilidad
- 1.18. Hacer las concesiones conforme a lo establecido
- 1.19. Tipos y estilo de negociación
- 1.20. Características del negociador
- 1.21. Tipos de negociador
- 1.22. Estilos internacionales de negociación

### 1.1. Concepto de negociación comercial

Negociar es una habilidad importante tanto en el mundo profesional como en el social e incluso en la esfera personal.

Cuando se produce un conflicto en la relación comercial entre dos partes (ejemplo entre un proveedor y un cliente), cada parte tiene el poder de impedir que la otra alcance sus objetivos y a la vez tiene el poder de ayudarla a obtenerlos.

Por ello, surge la necesidad de confrontar las ideas y sentimientos para evitar que las partes continúen enfrentadas. Esta necesidad se solventa con la negociación.



¿Para qué se negocia?:

- Para establecer el precio y términos de una compraventa.
- Para cerrar un trato con un cliente.
- Para elaborar contratos.
- Para llegar a un acuerdo.

Según los planteamientos tradicionales, en la negociación cada parte en conflicto pretende conseguir el mejor resultado que cualquiera de los que pueda obtener por su cuenta.

Pero es necesario tener en cuenta que las situaciones en las que se produce la negociación son situaciones de interdependencia estratégica en las que el mejor resultado no depende únicamente de la elección de cada parte sino que también depende de las elecciones de la otra parte que persigue igualmente un objetivo propio y que además se necesitan mutuamente para obtenerlo.

La negociación pretende seguir con las relaciones comerciales en un futuro. Cuando se está dispuesto a negociar y se hacen concesiones se hace pensando en que las relaciones comerciales no se acaban en la negociación misma sino que van a continuar en el futuro.

Con lo visto hasta ahora, ya podemos definir la negociación comercial en primera instancia como el proceso en el que dos partes, con intereses comunes por un lado y en conflicto, por otro, se reúnen para proponer y discutir alternativas con el fin de llegar a un acuerdo comercial.

El punto de partida para planear una negociación pasa por una correcta definición del problema o de la situación conflictiva que se vive o que se avecina, así como de los antecedentes que la originaron, para definir después los objetivos que se quiere alcanzar en la negociación.

Preparar una negociación requiere de un gran número de habilidades que se deben explotar para su planteamiento.

- Indagación
- Planeación
- Asertividad

- Flexibilidad
- Tolerancia
- Creatividad
- Conocimiento
- Reformulación
- Análisis
- Capacidad de anticipación

En la negociación comercial, hay que definir los objetivos que pretendemos lograr, teniendo en cuenta que la contraparte también tiene los suyos y que ambos deben entenderse. Al definirlos, el negociador debe preguntarse en cuáles de estos objetivos coinciden las partes, lo que tendrá que confirmarse en la negociación, para evitar perder el tiempo en cosas en las que se está de acuerdo.

El elemento más importante en una negociación es su planificación anticipada. La experiencia demuestra que debe dedicarse un tiempo mayor a esta fase que al proceso de interacción propiamente dicho.

Negociar, como ahora veremos, es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que este actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes.

En la negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, existiendo siempre, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas.

Esto es así porque, si frecuentemente una parte gana a costa de que la otra pierda, se acaba produciendo la rotura de las relaciones comerciales. En la negociación, al igual que en la venta, deben beneficiarse ambas partes.

Por tanto, en la negociación comercial, no resulta afectada la relación total entre los participantes, se difiere en una parte, no en el todo. Las fases de la negociación son muy parecidas a las de la venta; del conocimiento y dominio de estas fases va a depender en gran medida el éxito o fracaso en la negociación.

## 1.2. Diferencias entre vender y negociar

Vender y negociar son dos acciones comerciales que están estrechamente relacionadas. Toda negociación supone un proceso de intercambio de argumentos para vender en el sentido más amplio, es decir, no sólo se incluyen productos, sino también la venta de proyectos, argumentos, servicios, planes y propuestas.



Una parte importante de la negociación es la cesión, por lo tanto habrá que calibrar perfectamente hasta qué punto se puede ceder. Habrá que asegurar el máximo rendimiento de las propuestas y cesiones.

En el proceso de venta, el comprador y el vendedor ejercen papeles diferentes. Sin embargo, en el proceso de negociación, el comprador y el vendedor ejercen el mismo papel "negociador". Los dos compran y venden, es decir, ceden para lograr el acuerdo.

### VENDER

- Es averiguar y satisfacer las necesidades del cliente influyendo en él para que acepte nuestra oferta.
- El proceso sería el siguiente: necesidades-oferta-objeciones-cierre de venta.

### NEGOCIAR

- Dos partes, con intereses comunes y contrapuestos, ceden sus pretensiones iniciales para alcanzar un acuerdo beneficioso para los dos.
- El proceso sería el siguiente: beneficios de nuestra oferta-condiciones de nuestra oferta.

**Vender es averiguar y satisfacer las necesidades del cliente influyendo en él de tal forma que acepte nuestra oferta.** Es convencer al cliente de que el producto satisface unas carencias que él hoy tiene y que yo conozco. Sin embargo, los clientes no siempre expresan sus necesidades de forma clara y veraz.

Por tanto, la dificultad en la primera parte será el obtener la información, no siempre disponible y fiable; mientras que en la segunda, el objetivo será demostrar al cliente que el producto las soluciona, verificando efectivamente que da por buena la solución y concretando la operación.

En resumidas cuentas, averiguamos las necesidades del cliente. Luego le presentamos la oferta que mejor se adapta a sus necesidades. A continuación, resolvemos las objeciones que puedan surgir. Y finalmente cerramos la venta.

Por otra parte, **la negociación es un proceso mediante el cual dos partes, con intereses comunes y contrapuestos, ceden en sus pretensiones iniciales para alcanzar un acuerdo beneficioso para los dos.** Es un proceso de acercamiento de posturas en aspectos bastante racionales: precios, plazos y otras condiciones objetivas del negocio.

Antes de comenzar a negociar, debemos vender los beneficios que nuestra oferta aporta al cliente:

1º Vender los beneficios de nuestra oferta.

2º Negociar las condiciones de compra al final.

3º Negociar el precio, la cantidad, las garantías, el mantenimiento, las condiciones de pago y servicio.

Podemos analizar una negociación comercial teniendo en cuenta dos variables: la actitud del cliente hacia nosotros y la aceptación de la oferta.

Al combinar estas dos variables pueden aparecer cuatro escenarios:

1. El cliente muestra una actitud cerrada hacia nosotros y no acepta la oferta: en este caso deberemos vendernos primero nosotros y luego la oferta que le presentamos.

2. El cliente tiene una actitud cerrada hacia nosotros y acepta la oferta: la relación comercial se puede perder. Por ello, debemos vendernos nosotros mismos, averiguando cuáles son las causas de dicha actitud negativa y solucionando el problema.

3. El cliente exhibe una actitud abierta hacia nosotros y no acepta la oferta: deberemos vender nuestra oferta, averiguando las objeciones y resolviéndolas.

4. El cliente muestra una actitud abierta hacia nosotros y acepta la oferta: sólo en esta situación podemos negociar para alcanzar el acuerdo.

ACTITUD DEL CLIENTE			
		CERRADA	ABIERTA
OFERTA	NO ACEPTA	VENDER	VENDER
	ACEPTA	VENDER	NEGOCIAR

Como hemos visto, la venta y la negociación son acciones que están relacionadas. Toda negociación va precedida de un proceso de venta.

En el proceso de venta tanto el comprador como el vendedor ejercen papeles diferentes: uno compra y el otro vende. Sin embargo, en el proceso de negociación, el comprador y el vendedor ejercen el mismo papel: el papel de negociador. Los dos compran y venden sus argumentos, es decir, ceden para lograr el acuerdo satisfactorio para las dos partes.

Habitualmente, el no tener consciencia clara de en cuál de los dos escenarios están, suele llevar a muchos vendedores a caer en un doble error habitual:

1. Continuar vendiendo cuando el cliente ya compró pero quiere negociar.

El cliente no necesita una sobre-argumentación sobre las cualidades del producto, lo que busca es modificar determinadas condiciones, normalmente elementos objetivos de la oferta.

## 2. Comenzar a negociar cuando el cliente aún no ha comprado.

Reducir los precios, mejorar los plazos de entrega o las condiciones de pago, perjudica la rentabilidad de la operación, pero no necesariamente facilita el cierre si el cliente no está convencido de que el producto no es una solución más, sino que es la mejor solución para su problema.

### 1.3. Elementos de la negociación

En toda negociación intervienen diferentes elementos que pueden condicionar la actuación de las partes negociadoras así como el proceso de negociación. Estos elementos son:

- El contexto en el que se desarrolla la negociación (lugar, idioma, tiempo, cultura, etc.).
- Las personas, que participarán en un número mínimo de dos, estarán condicionadas por la necesidad de negociar y las relaciones de poder que mantengan éstas.
- Los objetivos y las metas que se pretenden conseguir, que constituyen los intereses perseguidos por ambas partes durante el proceso de negociación, estando condicionados por las alternativas que cada parte aporta a la negociación.

Sin embargo, la metodología de negociación de Harvard trabaja con 7 elementos o aspectos básicos que se deben tener en cuenta durante toda la negociación.

Los elementos son:

- Alternativas.
- Intereses.
- Opciones.
- Legitimidad.
- Comunicación.

- Relación.
- Compromisos.

## **Alternativas**

Las alternativas constituyen un punto de referencia para la negociación y su estudio forma parte de la fase de preparación. Cuantas más alternativas disponibles tengas, más capaz serás de alcanzar un buen resultado global en una negociación.

A diferencia de las opciones, las alternativas están por fuera de la mesa de negociación.

Para evitar malos resultados y lograr mejores acuerdos, se debe determinar y desarrollar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado = MAAN. La MAAN es el criterio con el que se debe juzgar cualquier propuesta. Evita aceptar términos desfavorables y rechazar términos que conviene recibir.

Para encontrar posibles MAAN se necesita:

- Inventar una lista de acciones que se podrían realizar, en caso de no llegar a un acuerdo.
- Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
- Después de crear un conjunto de alternativas, seleccionar en forma tentativa las que mejor satisfagan nuestros intereses.

Es importante, en toda negociación, considerar las consecuencias de marcharse, pues hay que recordar que el propósito de una negociación no siempre es llegar a un acuerdo.

Este es solo un medio. El fin es satisfacer de la mejor forma nuestros intereses.

En algunas negociaciones las partes descubren de forma amigable que lo mejor para los intereses de ambos es explorar otras posibilidades y cesar en el intento de llegar a un acuerdo.

## Intereses

El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones sino el conflicto entre intereses. Los intereses definen el problema. Los intereses constituyen lo que las partes quieren lograr durante la negociación. Incluye todo lo que se quiere, no solamente las cosas que parecen obvias.

Los intereses son implícitos e intangibles; la posición es concreta y explícita.

Las negociaciones no tienen posibilidad de progresar mientras una parte crea que la otra está amenazando la satisfacción de sus necesidades.

El objeto de la negociación es satisfacer los intereses. Por tanto, se recomienda, para que la solución sea adecuada, conciliar los intereses, no las posiciones.

Para ello, hay que:

- Concentrarse en los intereses.
- Enfocar el análisis de la negociación en los intereses, no en las posiciones.
- Preguntar por qué, si la otra parte sigue hablando de posiciones.
- Utilizar el liderazgo.
- Hacer que sus intereses cobren vida.

## Opciones

Son los caminos que se deben buscar para satisfacer los intereses de las dos partes.

El brainstorming es una técnica adecuada. El diálogo es clave.

Busca asesoramiento de:

- Otros profesionales del sector.
- Expertos.
- Gente de fuera del ambiente/sector.

**A) Impedimentos para inventar opciones:**

- Los juicios prematuros.
- La búsqueda de una respuesta única.
- El supuesto de un pastel de tamaño fijo.
- La creencia de que la solución del problema de ellos es problema de ellos.

**B) Para inventar opciones creativas se necesita:**

- Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas.
- Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta.
- Buscar beneficios mutuos.
- Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión.

**Legitimidad**

Hace referencia a lo que es justo para las partes. Lo justo se debe comparar con alguna referencia externa, criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.

Se deben utilizar criterios justos para llegar a acuerdos justos, a partir de los siguientes conceptos:

- Las bases de decisión: no es lo mismo decidir con base en el poder que con base en la legitimidad.
- Las personas siempre quieren sentirse bien tratadas.
- La justicia: ayuda a persuadir a otros sobre lo buena y justa que es nuestra opción.

La legitimidad también requiere:

- Formular cada asunto como una búsqueda de normas legítimas.
- Razonar y estar abierto al razonamiento.
- No ceder a la presión, solo ante un principio.

- Buscar criterios cuidadosamente.
- Estudiar el razonamiento de la otra parte.

## Comunicación

Es la base de la negociación. Comunicar significa informar y recibir información, persuadir y dejarse influir, motivar y ser motivado; interpretar y ser interpretado, educar y ser educado.

No puede haber una buena negociación sin una buena comunicación. No puede haber una buena comunicación sin comprensión y empatía.

Las personas pueden asumir conductas negativas frente a aquellas con quienes se comunican. Y es que, dos personas pueden mirar una misma situación y verla de manera diferente: Cada una enfoca distintos aspectos de lo que está viendo.

Cuando una de las partes expresa una conducta negativa, se puede asumir una estrategia positiva que mejore la comunicación y la relación así:

CONDUCTA NEGATIVA	ESTRATEGIA POSITIVA
Evadir el tema	
Confrontar al otro	Escucharlo
Atacar a la persona	Entender sus planteamientos
Irrespetar	Defender posiciones
Percepción individual como única realidad	Formular inquietudes para aclarar nuestros intereses
	Respetar opiniones y puntos de vida
	Percepción mía, más percepción de otros, mayor aproximación a la realidad

### **¿Cuáles son los factores que obstaculizan la comunicación y cómo se superan?**

- Creer que se sabe todo sobre el otro o sobre determinada situación. Esto se supera aceptando que siempre hay algo que aprender.
- No dirigirse al otro. Su solución pasa por escuchar y reconocer lo que el otro dice.
- No tener claridad en los propósitos de las acciones. Se soluciona pidiendo a la otra parte que exprese detalladamente lo que quiere decir.
- Emplear ofensas. Solucionar este obstáculo pasa por hacer un buen uso del lenguaje.
- Mostrar indiferencia. Para solventar este problema, es fundamental escuchar todos los puntos de vista.
- Silencio evasivo. La solución es adoptar una actitud positiva.
- Tratar temas ajenos a la negociación. La solución es ir al grano.
- Malinterpretación del punto de vista de la otra parte. Para lograr entender perfectamente lo que la parte está intentando decir, hay que saber escuchar.

### **Relación**

En la negociación, se debe sostener una relación satisfactoria para la solución de los problemas. Aunque hay que decir que se dan relaciones afectivas, estables, conflictivas o contradictorias.

La relación satisfactoria es aquella que presenta las características de credibilidad, aceptación y comprensión, permitiendo solucionar conflictos por la vía del convencimiento y la persuasión del otro. Sin embargo, las relaciones conflictivas, se dan cuando predomina la desconfianza, la hostilidad y el rechazo.

Algunas pautas para mejorar las relaciones en las negociaciones son: mostrarse consultivo, persuasivo, abierto, honesto, racional y comprensivo.

A estas pautas, hay que sumar un interés por:

- Los intereses de la otra parte.
- Equilibrar las emociones con la razón.
- Separar los problemas de la relación de los problemas de trabajo.
- Evaluar la relación y analizar la capacidad para resolver las diferencias.
- Escuchar la opinión de la otra parte.
- Estructurar la negociación.
- Establecer una relación de trabajo.
- Utilizar canales adecuados de comunicación.

### **Compromisos**

La fase final de una negociación es un compromiso. Es decir, la creación de un acuerdo vinculante para las partes, que sea viable y alcanzable.

El compromiso evita cualquier sorpresa final. Nunca te levantes de la mesa de negociación sin un compromiso firmado.

Es importante tener en cuenta que:

- El mejor momento para hacer el compromiso es después de que todos los intereses se han comprendido y muchas opciones están sobre la mesa.
- La calidad del compromiso es lo más importante.
- Un acuerdo será mejor en la medida que los compromisos sean planeados, estructurados y diseñados.
- Se deben buscar compromisos efectivos, prácticos, verificables y de fácil cumplimiento.

- Inventar acuerdos posibles que satisfagan los intereses de las partes.
- Cualquier método de negociación debe conducir a un acuerdo sensato.

Por último, hay que saber que el compromiso puede deteriorarse con el tiempo, por muchos motivos, entre ellos el cambio en las circunstancias. Por esto, es importante usar verificaciones del acuerdo para poder tomar las acciones correctivas del caso.

#### **1.4. El protocolo en la negociación**

Es necesario cuidar el ambiente en el que se va a desarrollar la negociación: temperatura, iluminación, ventilación, mobiliario, etc., pero también es importante tener en cuenta el lugar donde se celebra la negociación pudiendo realizarse en terreno propio, en el terreno de la otra parte o en un lugar neutral.

A la hora de llevar a cabo una negociación, hay que crear un escenario propicio para que esta transcurra con normalidad y pueda considerarse un éxito.

Formar parte de una negociación implica no solo ser el punto de mira de la otra parte en la negociación, sino también que la empresa o sector a la que representemos, si es el caso, va a estar dentro de ese punto de mira, y va a ser profundamente escudriñada tanto externa como internamente por nuestro interlocutor.

Toda persona implicada en la negociación, ha de ser consciente y estar capacitada para ser él mismo, y a su vez, empatizar con la otra parte.

El protocolo en la negociación es importante. Esto implica tener en cuenta una serie de elementos:

a) Investigar sobre el protocolo que rodea a la empresa, cómo establecer relaciones y las rudimentarias formas de cortesía.

b) Aspectos generales sobre la cultura del país (si es el caso).